

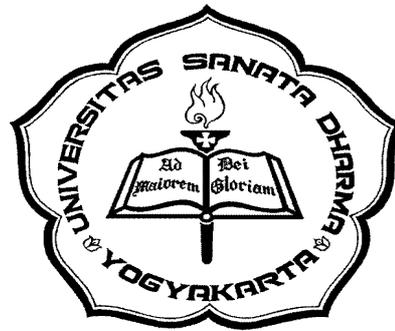
**PENGUKURAN KINERJA DINAS PENDAPATAN DAERAH  
KOTA SURAKARTA DENGAN *BALANCED SCORECARD***

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Akuntansi



Oleh:

Fransisca Rahmani Wulandari

NIM: 042114149

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS SANATA DHARMA**

**YOGYAKARTA**

**2008**

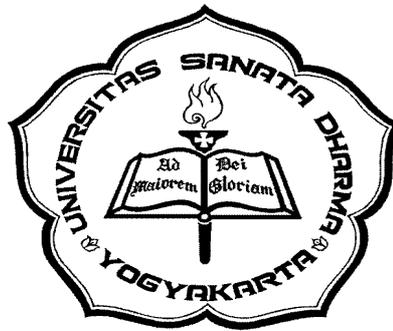
**PENGUKURAN KINERJA DINAS PENDAPATAN DAERAH  
KOTA SURAKARTA DENGAN *BALANCED SCORECARD***

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Akuntansi



Oleh:

Fransisca Rahmani Wulandari

NIM: 042114149

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS SANATA DHARMA**

**YOGYAKARTA**

**2008**

Skripsi

PENGUKURAN KINERJA DINAS PENDAPATAN DAERAH  
KOTA SURAKARTA DENGAN *BALANCED SCORECARD*

Oleh:

**Fransisca Rahmani Wulandari**

NIM: 042114149



Dosen Pembimbing I

Dr. Fr. Ninik Yudianti, M,Acc

Tanggal: 26 Juni 2008

Dosen Pembimbing II

Drs. Edi Kustanto, M.M

Tanggal: 15 Juli 2008

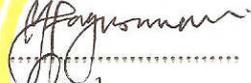
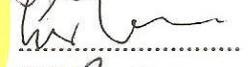
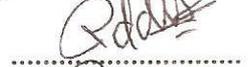
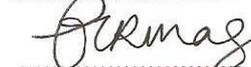
Skripsi

**PENGUKURAN KINERJA DINAS PENDAPATAN DAERAH  
KOTA SURAKARTA DENGAN *BALANCED SCORECARD***

Dipersiapkan dan ditulis oleh:  
**Fransisca Rahmani Wulandari**  
NIM: 042114149

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal 25 Agustus 2008  
dan dinyatakan memenuhi syarat

**Susunan Panitia Penguji**

|            | <b>Nama Lengkap</b>                       | <b>Tanda Tangan</b>   |
|------------|---|---|
| Ketua      | Dra. YFM. Gien Agustinawansari, M.M., Akt |   |
| Sekretaris | Lisia Apriani, SE., M.Si., Akt            |  |
| Anggota    | Dr. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc             |  |
| Anggota    | Drs. Edi Kustanto, M.M                    |  |
| Anggota    | Firma Sulistiyowati, S.E., M.Si           |  |

Yogyakarta, 30 Agustus 2008

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma



Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Dalam hidup...carilah peluang bukan rasa  
aman

Kapal di pelabuhan memang aman, tetapi  
pada waktunya bagian bawahnya akan rusak  
dan berkarat

Skripsi ini kupersembahkan untuk:

- ☺ Jesus Christ My Guardian
- ☺ Orang Tuaku tercinta
- ☺ Adekku Dewi dan Windoe
- ☺ My Lovely Hero
- ☺ Sahabat-sahabatku MpoX, Cendol, ParTy



**UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
FAKULTAS EKONOMI  
JURUSAN AKUNTANSI – PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

**PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul: Pengukuran Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Surakarta Dengan *Balanced Scorecard* yang dimajukan untuk diuji pada tanggal 25 Agustus 2008 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut diatas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian hari terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Yogyakarta, 30 Agustus 2008

Yang membuat pernyataan,

(Fransisca Rahmani Wulandari)

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN**  
**PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN KAMPUS**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma:

Nama : Fransisca Rahmani Wulandari

Nomor Mahasiswa : 042114149

Demi kepentingan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya berjudul Pengukuran Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Surakarta Dengan *Balanced Scorecard* beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan demikian saya memberikan kepada perpustakaan Universitas Sanata Dharma untuk menyimpan, mengalihkan, dalam bentuk media lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data, mendistribusikan secara terbatas, dan mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya maupun memberi royalti kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Yogyakarta

Pada Tanggal: 30 Agustus 2008

Yang Menyatakan



(Fransisca Rahmani Wulandari)

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur dan terima kasih ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis mendapat bantuan, bimbingan, dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih tak terhingga kepada:

- a. Allah Bapa yang senantiasa melimpahkan kasih, perlindungan, dan tuntunanNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
- b. Romo Dr. Ir. Paulus Wiryono Priyotamtama, S.J. selaku Rektor Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan kepribadian kepada penulis.
- c. Drs. YP. Supardiyono, M.Si.,Akt selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
- d. Drs. Yusef Widya Karsana, M.Si.,Akt selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Sanata Dharma.
- e. Dr. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc selaku Pembimbing I yang telah dengan sabar memberikan bimbingan, semangat, masukan serta pengarahan selama penyusunan skripsi ini.

- f. Drs. Edi Kustanto, M.M selaku Pembimbing II yang telah membantu, membimbing, dan memberi masukan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
- g. Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Surakarta beserta staf yang telah membantu penulis selama proses penelitian hingga menyelesaikan skripsi ini.
- h. Bapak dan Ibuku terkasih, Bapak Gerardus Suyatman dan Ibu Florentina Sri Rahayu yang telah memberikan dorongan dan senantiasa mendoakan penulis hingga skripsi ini dapat selesai.
- i. Adekku tersayang, Dewi dan Windu yang selalu memberikan semangat kepada penulis.
- j. My Lovely Hero, Allesandro Yanuar Piero yang selalu memberikan kasih sayang, semangat, sharing dan curhatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Kamulah inspirasiku..”-”
- k. Sahabat-sahabatku dari KosT Primadona: Mpox, Jenong, Party, Hah, Ika, Retno, dan semua pendahulu. Terima kasih..
- l. Teman-teman semasa kuliah: Cendol, Cinta, Tante, Tika dan semua mahasiswa Akuntansi'04, terima kasih atas kebersamaan selama perjalanan kuliah hingga akhirnya penulis menyelesaikan skripsi ini.
- m. Teman-teman semasa MPT: Monick, Suster, Meilita, Ucok, Lando, Madong, Mbak Sulis, dan pendahuluku Silvi yang telah memberikan masukan yang bermanfaat bagi penulis. Terima kasih temen2..

n. Teman-teman KKP: Ka'Yuli, Arda, Betti, Suster Hilaria, Cinta, Nciz,  
Selvi dan smua KKP Sendari..terima kasih prend atas pengalamannya.  
Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangannya, oleh  
karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran. Semoga skripsi ini  
dapat bermanfaat bagi pembaca.

Yogyakarta, 30 Agustus 2008

(Fransisca Rahmani Wulandari)

## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| Halaman                                       |      |
| HALAMAN JUDUL.....                            | i    |
| HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....          | ii   |
| HALAMAN PENGESAHAN.....                       | iii  |
| HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....            | iv   |
| HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS.....  | v    |
| HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI..... | vi   |
| HALAMAN KATA PENGANTAR.....                   | vii  |
| HALAMAN DAFTAR ISI .....                      | x    |
| HALAMAN DAFTAR TABEL .....                    | xiii |
| HALAMAN DAFTAR GAMBAR DAN GRAFIK .....        | xv   |
| ABSTRAK .....                                 | xvi  |
| <i>ABSTRACT</i> .....                         | xvii |
| BAB I PENDAHULUAN.....                        | 1    |
| A. Latar Belakang Masalah.....                | 2    |
| B. Rumusan Masalah .....                      | 3    |
| C. Batasan Masalah.....                       | 3    |
| D. Tujuan Penelitian.....                     | 4    |
| E. Manfaat Penelitian .....                   | 4    |
| F. Sistematika Penulisan .....                | 5    |

|   |    |
|---|----|
| BAB II LANDASAN TEORI.....  | 7  |
| A. Definisi Kinerja.....  | 7  |
| B. Definisi Indikator Kinerja.....  | 8  |
| C. Definisi dan Konsep Pengukuran Kinerja.....                            | 8  |
| 1. Definisi Pengukuran Kinerja.....                                       | 8  |
| 2. Definisi Pengukuran Kinerja Sektor Publik.....                         | 9  |
| D. Sejarah dan Definisi <i>Balanced Scorecard</i> .....                   | 10 |
| 1. Perkembangan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....                    | 10 |
| 2. Definisi <i>Balanced Scorecard</i> .....                               | 10 |
| E. Tolak Ukur <i>Balanced Scorecard</i> Pada Organisasi Pemerintah.....   | 11 |
| 1. Perspektif Keuangan .....  | 12 |
| 2. Perspektif Masyarakat (Wajib Pajak).....                               | 14 |
| 3. Perspektif Proses Internal.....  | 16 |
| 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....                           | 17 |
| F. Modifikasi <i>Balanced Scorecard</i> Untuk Organisasi Sektor Publik .. | 19 |
| G. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....                             | 20 |
| H. Penelitian Terdahulu .....   | 21 |
| BAB III METODE PENELITIAN.....  | 24 |
| A. Metode dan Desain Penelitian.....                                      | 24 |
| B. Tempat dan Waktu Penelitian .....                                      | 24 |
| C. Subjek dan Objek Penelitian .....                                      | 24 |
| D. Data Yang Dibutuhkan.....  | 25 |
| E. Teknik Pengambilan Sampel .....  | 26 |

|  |            |
|--|------------|
| F. Teknik Pengumpulan Data.....                            | 28         |
| G. Teknik Pengujian Instrumen .....                        | 31         |
| H. Teknik Analisis Data.....                               | 33         |
| <b>BAB IV GAMBARAN UMUM DINAS PENDAPATAN DAERAH .....</b>  | <b>41</b>  |
| A. Sejarah Dinas Pendapatan Daerah.....                    | 41         |
| B. Visi, Misi, dan Motto Dinas Pendapatan Daerah .....     | 42         |
| C. Kedudukan dan Tugas Pokok Dinas Pendapatan Daerah ..... | 43         |
| D. Lokasi Dinas Pendapatan Daerah.....                     | 44         |
| E. Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Daerah.....        | 44         |
| F. Sumber Daya Manusia Pada Dinas Pendapatan Daerah.....   | 45         |
| G. Data Jumlah Wajib Pajak Dinas Pendapatan Daerah.....    | 45         |
| H. Sistem Pengukuran Kinerja Yang Digunakan Saat Ini ..... | 47         |
| <b>BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>            | <b>48</b>  |
| A. Pengujian Instrumen.....                                | 48         |
| B. Analisis Data dan Pembahasan.....                       | 53         |
| <b>BAB VI PENUTUP .....</b>                                | <b>108</b> |
| A. Kesimpulan .....  | 109        |
| B. Keterbatasan Penelitian .....                           | 114        |
| C. Saran .....   | 114        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b>                                      |            |

## DAFTAR TABEL

|  |    |
|--|----|
| Tabel III.1 Tabel Kisi-Kisi Kuesioner .....  | 28 |
| Tabel V.1 Hasil Pengujian Validitas Perspektif Wajib Pajak<br>(Kepuasan Wajib Pajak).....  | 49 |
| Tabel V.2 Hasil Pengujian Validitas Perspektif Pembelajaran dan<br>Pertumbuhan (Kepuasan Pegawai) .....  | 50 |
| Tabel V.3 Hasil Pengujian Validitas Perspektif Pembelajaran dan<br>Pertumbuhan (Kepuasan Kepala Dinas dan Sub Dinas).....                            | 51 |
| Tabel V.4 Rangkuman Hasil Pengujian Reliabilitas.....  | 52 |
| Tabel V.5 Rasio Efisiensi Pemungutan Pajak Daerah<br>Dinas Pendapatan Daerah Kota Surakarta<br>Tahun 2005, 2006, dan 2007 .....                      | 54 |
| Tabel V.6 Perkembangan Realisasi Penerimaan Pajak Daerah<br>Tahun 2005, 2006, dan 2007.....  | 56 |
| Tabel V.7 Perkembangan Target Penerimaan Pajak Daerah<br>Tahun 2005, 2006, dan 2007.....   | 56 |
| Tabel V.8 Rasio Efektivitas Pajak Daerah Tahun 2005, 2006, dan 2007.....   | 57 |
| Tabel V.9 Perkembangan Realisasi Penerimaan Retribusi Daerah<br>Tahun 2005, 2006, dan 2007 .....   | 59 |
| Tabel V.10 Perkembangan Target Penerimaan Retribusi Daerah<br>Tahun 2005, 2006, dan 2007.....  | 59 |
| Tabel V.11 Rasio Efektivitas Retribusi Daerah<br>Tahun 2005, 2006, dan 2007.....   | 60 |
| Tabel V.12 Rekapitulasi Perhitungan <i>Belief</i> Rata-Rata dan <i>Ideal</i> Rata-Rata<br>Pada Perspektif Wajib Pajak .....                          | 64 |
| Tabel V.13 Hasil Selisih Total <i>Ideal</i> Rata-Rata dengan Total <i>Belief</i> Rata-Rata<br>Masing-Masing Atribut serta Bobot Kepentingannya ..... | 65 |
| Tabel V.14 Urutan Kepentingan Keandalan, Mutu, dan Keterukuran.....  | 66 |
| Tabel V.15 Urutan Kepentingan, Hasil Kali, dan Bobot Kepentingannya .....  | 67 |

|  |    |
|--|----|
| Tabel V.16 Proses Internal Pada Dinas Pendapatan Daerah.....   | 71 |
| Tabel V.17 Rekapitulasi Perhitungan <i>Belief</i> Rata-Rata dan<br>Nilai <i>Ideal</i> Rata-Rata (Kepuasan Pegawai).....                              | 77 |
| Tabel V.18 Hasil Selisih Total <i>Ideal</i> Rata-Rata dengan Total <i>Belief</i> Rata-Rata<br>Masing-Masing Atribut serta Bobot Kepentingannya ..... | 78 |
| Tabel V.19 Urutan Kepentingan Inovasi, Koordinasi dan Hubungan Kerja,<br>serta Motivasi, Penghargaan, dan Dukungan.....                              | 80 |
| Tabel V.20 Urutan Kepentingan, Hasil Kali, dan Bobot Kepentingannya .....  | 80 |
| Tabel V.21 Rekapitulasi Perhitungan <i>Belief</i> Rata-Rata dan Nilai <i>Ideal</i><br>Rata-Rata (Kepuasan Kepala Dinas dan Sub Dinas) .....          | 86 |
| Tabel V.22 Hasil Selisih Total <i>Ideal</i> Rata-Rata dengan Total <i>Belief</i> Rata-Rata<br>Masing-Masing Atribut serta Bobot Kepentingannya ..... | 87 |
| Tabel V.23 Urutan Kepentingan Kapabilitas Pegawai, Kualitas Sistem Informasi<br>Serta Motivasi, Inisiatif, dan Pendelegasian Wewenang .....          | 88 |
| Tabel V.24 Urutan Kepentingan, Hasil Kali, dan Bobot Kepentingannya .....  | 89 |

## DAFTAR GAMBAR DAN GRAFIK

|   |    |
|---|----|
| Gambar II.1 <i>Balanced Scorecard</i> Menerjemahkan Visi dan Strategi Organisasi<br>Organisasi.....                 | 11 |
| Gambar II.2 <i>Balanced Scorecard</i> Untuk <i>Pure Non Profit Organization</i> .....                               | 20 |
| Grafik V.1 Rasio Efisiensi Pajak Daerah.....  | 55 |
| Grafik V.2 Rasio Efektivitas Pajak Daerah.....  | 58 |
| Grafik V.3 Rasio Efektivitas Retribusi Daerah.....  | 61 |
| Grafik V.4 Diagram Kartesius dari Indikator-Indikator Yang Mempengaruhi<br>Kepuasan Wajib Pajak .....               | 68 |
| Grafik V.5 Diagram Kartesius dari Indikator-Indikator Yang Mempengaruhi<br>Kepuasan Pegawai .....                   | 81 |
| Grafik V.6 Diagram Kartesius dari Indikator-Indikator Yang Mempengaruhi<br>Kepuasan Kepala Dinas dan Sub Dinas..... | 90 |

## ABSTRAK

### PENGUKURAN KINERJA DINAS PENDAPATAN DAERAH KOTA SURAKARTA DENGAN *BALANCED SCORECARD*

Fransisca Rahmani Wulandari  
042114149  
Universitas Sanata Dharma  
Yogyakarta  
2008

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Dinas Pendapatan Daerah dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dan mengetahui prospek aplikasinya.

Jenis penelitian ini adalah studi kasus pada Dinas Pendapatan Daerah. Teknik pengumpulan data berupa dokumentasi, kuesioner, wawancara, dan observasi yang ditujukan kepada kepala dinas serta sub dinas, pegawai, dan wajib pajak. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan analisis rasio-rasio keuangan (perspektif keuangan) dan analisis *Multiattribute Attitude Model* untuk perspektif wajib pajak, perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Dinas Pendapatan Daerah ditinjau dari: (1) perspektif keuangan adalah kurang baik (rasio efisiensi pajak daerah dan efektivitas pajak daerah mengalami peningkatan dari tahun ke tahun sedangkan untuk rasio efektivitas retribusi daerah cenderung menurun); (2) perspektif wajib pajak adalah sangat baik (MAM=36,67); (3) perspektif proses internal adalah baik (meliputi ukuran inovasi proses dan inovasi administratif); (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sangat baik (pegawai puas (MAM= 70,35) terhadap atribut koordinasi hubungan kerja, penghargaan, motivasi dan dukungan dan kepala dinas serta subdinas sangat puas (MAM=30,65) terhadap kapabilitas pegawai, kualitas sistem informasi serta motivasi, inisiatif, dan pendelegasian wewenang. Dan dari hasil evaluasi menunjukkan bahwa aplikasi *balanced scorecard* mungkin untuk diaplikasikan pada instansi pemerintah khususnya Dinas Pendapatan Daerah.

## ABSTRACT

### PERFORMANCE MEASUREMENT OF “DINAS PENDAPATAN DAERAH” OF SURAKARTA MUNICIPALITY USING *BALANCED SCORECARD*

Fransisca Rahmani Wulandari  
NIM: 042114149  
Universitas Sanata Dharma  
Yogyakarta  
2008

The aim of this research was to measure the performance of “Dinas Pendapatan Daerah” using *balanced scorecard* and to know its application prospect.

The type of research of this study was a case study at “Dinas Pendapatan Daerah”. The data collection techniques were observation, interviews, documentation, and questionnaire that were addressed to the head of the office, personnels, and the tax payer of “Dinas Pendapatan Daerah”. The data analysis used were monetary ratio analysis ratio for financial perspective and *Multiattribute Attitude Model* was applied in order to reveal the tax payer’s perspective; internal process perspective; learning and growth perspective.

The result of this research showed that Dinas Pendapatan Daerah’s performance as seen from: (1) financial perspective was unfavorable (the tax efficiency ratio and the tax effectiveness ratio were increasing year by year, and on the other side the retribution effectiveness ratio is decreasing); (2) the tax payer’s perspective was very favorable (MAM=36,67); (3) the internal process perspective was favorable (consist of measurement of process innovation and administrative innovation); (4) learning and growth perspective was very favorable (the employee was satisfied (MAM=70,35) with the atribut of working relationship, achievement, and motivation, and the head of the office very satisfied (MAM=30,65) with the employee’s capabilities, the quality of information system and motivation, initiative and the handover authority. And the evaluation result showed that the application of *balanced scorecard* was possible to be applied at government office especially “Dinas Pendapatan Daerah”.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Salah satu fungsi utama pemerintah adalah menyelenggarakan pelayanan publik (*public services*) yaitu pemenuhan kebutuhan publik yang berupa pengadaan barang dan jasa publik. “Pemberian pelayanan publik pada dasarnya dapat dibiayai oleh dua sumber yaitu: (1) pajak, dan (2) pembebanan langsung kepada masyarakat sebagai konsumen jasa publik (*charging for services*)” (Mardiasmo, 2002:107). Dengan semakin meningkatnya kesadaran masyarakat mengenai pelayanan publik yang baik, teratur, dan transparan maka instansi pemerintah hendaknya dapat menanggapi dengan berusaha untuk memperbaiki kinerja instansinya. Perbaikan kinerja tersebut dapat dicapai dengan diterapkannya sistem pengukuran kinerja yang dilakukan secara komprehensif.

Secara formal pengukuran kinerja pemerintah daerah diatur dalam Inpres No. 7 Tahun 1999 tentang Pedoman Penyusunan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yaitu untuk meningkatkan kinerja organisasi. Inpres No. 7 Tahun 1999 tersebut mengamanatkan agar setiap pengalokasian atau pengeluaran anggaran pemerintah harus didasarkan pada pencapaian tujuan sesuai dengan visi dan misi setiap unit organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam Inpres No.7 Tahun 1999 juga dinyatakan bahwa unit-unit eselon II ke atas berkewajiban untuk menyusun Laporan Akuntabilitas

Instansi Pemerintah (LAKIP). Oleh karena pengukuran kinerja merupakan salah satu bagian dari LAKIP, maka unit-unit tersebut berkewajiban melakukan pengukuran kinerja (Susanto, 2003)

Menurut Mahsun (2006: 131-132), pendekatan yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja terutama instansi pemerintah antara lain dengan Analisis Anggaran, Analisis Laporan Keuangan, *Balanced Scorecard Method*, *Performance Audit*. Karena kinerja instansi pemerintah bersifat multidimensional maka agar dapat mengukur kinerjanya secara lebih akurat diperlukan sistem pengukuran kinerja yang mengukur kinerja dari sisi keuangan dan non keuangan. Pendekatan yang menyediakan kerangka kerja untuk tujuan tersebut adalah *Balanced Scorecard*.

Dalam sebuah *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja dilakukan dalam empat perspektif yang berbeda yang masing-masing dikaitkan dengan visi, misi, strategi organisasi, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan (masyarakat), perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut telah mewakili indikator kinerja keuangan dan non keuangan yang digunakan sebagai indikator pengukuran kinerja suatu organisasi. (Susanto, 2003).

Melihat pentingnya sistem pengukuran kinerja yang akurat dalam menilai keberhasilan organisasi, maka implementasi *Balanced Scorecard* pada instansi pemerintah hendaknya mulai dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang baru. Hal ini juga sebagai upaya realisasi Instruksi Presiden No.7 Tahun 1999 dalam rangka penyusunan Laporan Akuntabilitas Instansi

Pemerintah (LAKIP) yang didalamnya memuat aturan pengukuran kinerja instansi pemerintah.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan tersebut maka penulis tertarik untuk meneliti lebih dalam tentang pengukuran kinerja instansi pemerintahan yaitu pemerintah daerah, khususnya pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Surakarta dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana hasil pengukuran kinerja Dinas Pendapatan Daerah menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*?
2. Bagaimana prospek aplikasi *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja dalam mendukung perbaikan kinerja pada Dinas Pendapatan Daerah?

## **C. Batasan Masalah**

Penulis membatasi masalah hanya pada pengukuran kinerja Pemerintah Kota Surakarta pada Dinas Pendapatan Daerah dengan pendekatan *Balanced Scorecard* meliputi perspektif keuangan, perspektif wajib pajak, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dan analisis pada perspektif keuangan dibatasi pada periode laporan keuangan tahun 2005 sampai dengan tahun 2007 khususnya pada penerimaan pajak dan retribusi daerah.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui mekanisme pengukuran kinerja Dinas Pendapatan Daerah dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dan selanjutnya dapat diketahui hasil dari pengukuran tersebut apakah kinerja baik atau buruk. Kemudian dapat dievaluasi bagaimana prospek aplikasi atau kemungkinan penerapannya pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Surakarta.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi:

##### 1. Pemerintah

Memberikan masukan mengenai sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* baik itu teori-teori maupun penerapannya dalam organisasi pemerintahan. Selain itu juga memberikan suatu solusi dalam hal pengukuran kinerja yaitu dengan memberikan konsep-konsep dan perancangan *Balanced Scorecard* yang indikator-indikatornya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

##### 2. Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi perpustakaan berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada organisasi pemerintah.

### 3. Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wacana bagi masyarakat mengenai kinerja pemerintah dan pengukurannya agar masyarakat dapat menilai tingkat pencapaiannya dan dengan penelitian ini diharapkan pelayanan publik kepada masyarakat semakin meningkat dan mengalami perbaikan-perbaikan.

### 4. Penulis

Penelitian ini dapat memberikan gambaran tentang implementasi *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja dan dapat menjadi bekal dalam berkarya di masa yang akan datang.

## **F. Sistematika Penulisan**

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II : LANDASAN TEORI**

Bab ini berisi teori-teori yang digunakan sebagai dasar dalam penelitian.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, tempat, dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, data yang dibutuhkan, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

#### BAB IV : GAMBARAN UMUM DINAS PENDAPATAN DAERAH

Bab ini berisi data-data Dinas Pendapatan Daerah, yang terdiri gambaran umum dan data-data lain yang relevan.

#### BAB V : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi analisis data yang diperoleh dari Dinas Pendapatan Daerah dengan metode dan teknik yang sesuai dengan teori serta pembahasannya.

#### BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang didapat dari analisis data, saran-saran bagi perbaikan dinas pendapatan dan keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Definisi Kinerja**

Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkatan keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya (Mahsun, 2006: 145). Berikut ini adalah beberapa definisi kinerja:

1. Menurut Daft (2003: 13), “Kinerja merupakan kemampuan organisasi untuk mempertahankan tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien”.
2. Menurut Simamora (2004: 339), “Kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan dan juga merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.
3. Menurut Bastian (2005: 274), “Kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, atau program, atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi” (Bastian, 2005: 274).

Dari beberapa definisi kinerja tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin kinerja itu baik maka tingkat pencapaian dari program atau kegiatan semakin

tinggi dan semakin efektif dan efisien sumber daya yang digunakan, dan sebaliknya kinerja dikatakan buruk apabila tingkat pencapaian programnya rendah dan terjadi pemborosan sumber daya.

## **B. Definisi Indikator Kinerja**

“Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*)” (Bastian, 2005: 267).

Sementara menurut Lohman dalam Mahsun (2006: 71), ”Indikator kinerja (*performance indicators*) adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi.

## **C. Definisi dan Konsep Pengukuran Kinerja**

### **1. Definisi Pengukuran Kinerja**

Stout dalam Bastian (2005: 275) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: “Proses mencapai dan mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk jasa maupun suatu proses”.

Whittaker dalam Bastian (2005: 275) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: “Suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas”.

Dari definisi-definisi pengukuran kinerja tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan manajemen pencapaian kinerja. Pengukuran kinerja secara berkelanjutan akan memberikan umpan balik sehingga upaya perbaikan terus menerus akan mencapai keberhasilan dimasa mendatang.

## 2. Definisi Sistem Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah “Suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial” (Mardiasmo, 2002: 121).

Pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*. *Reward and punishment* ini tidak hanya diwujudkan dalam bentuk finansial, misalnya kenaikan gaji atau pengurangan bonus, tetapi juga dengan ungkapan penghargaan berupa sanjungan apabila kinerja baik atau ungkapan ketidakpuasan apabila kinerja tidak baik. *Reward and punishment* sistem dapat mengubah perilaku seseorang dan memicu seseorang untuk meningkatkan kinerjanya di masa mendatang.

Pengukuran kinerja sektor publik menurut Mardiasmo (2002: 121) dilakukan dengan tiga maksud:

- a. Untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintahan.
- b. Untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.

- c. Untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

#### **D. Sejarah dan Definisi *Balanced Scorecard***

##### 1. Perkembangan Konsep *Balance Scorecard*

BSC pertama kali diperkenalkan oleh Robert S.Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*". *Balanced Scorecard* (BSC) pertama kali dikenalkan sebagai alat untuk menilai kinerja organisasi bisnis, namun sebetulnya pemanfaatan BSC ini bisa digunakan oleh semua jenis organisasi. BSC dapat digunakan dengan berbagai macam cara. Pada organisasi publik yang mengedepankan layanan publik, BSC perlu diadaptasikan sehingga menghasilkan pengukuran yang sesuai dengan tujuan utama organisasi.

##### 2. Definisi *Balanced Scorecard*

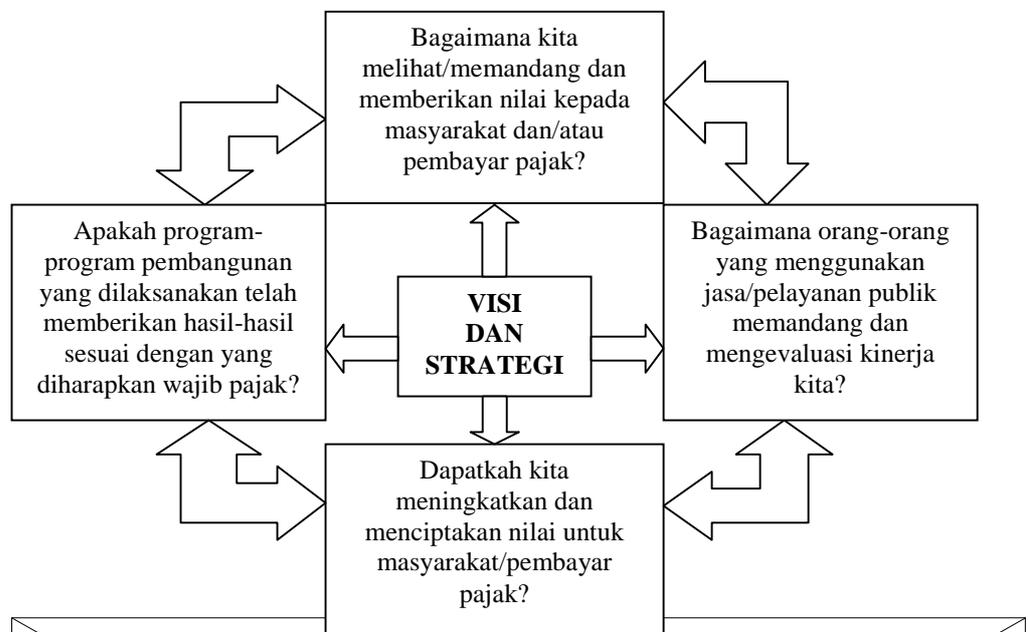
Kaplan dan Norton (1996: 24) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai :

*"The Balanced Scorecard provides executive with a comprehensive framework that translates a company's vision and strategy into a coherent set of performance measure"*.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* memberikan suatu kerangka yang komprehensif yang menerjemahkan visi dan strategi kedalam seperangkat pengukuran kinerja. Dalam pengukuran kinerjanya *Balanced Scorecard* mempertimbangkan empat perspektif

yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Namun karena *Balanced Scorecard* diterapkan pada sektor pemerintahan maka perspektif pelanggan digantikan dengan perspektif wajib pajak.

*Balanced Scorecard* pada dasarnya menjawab empat pertanyaan pokok dari masing-masing perspektif yang merupakan penjabaran dari visi dan strategi, hal tersebut dapat dilihat pada gambar II.1



Gambar II.1 *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam empat pertanyaan pokok  
Sumber: Gaspersz, 2005: 207

#### E. Tolak Ukur *Balanced Scorecard* Pada Organisasi Pemerintah

*Balanced Scorecard* mengukur kinerja melalui dua pendekatan, yaitu pendekatan finansial dan non finansial yang dibagi ke dalam empat perspektif meliputi:

## 1. Perspektif Keuangan

Ukuran finansial merupakan alat pengukuran yang digunakan oleh sektor swasta (bisnis). Risiko yang timbul bila kita hanya menggunakan ukuran ini adalah indikator pengukuran finansial tidak selalu menggambarkan arah organisasi secara akurat.

Menurut Kaplan dan Norton dalam Gaspersz (2005: 208), tujuan finansial juga merupakan ukuran yang tidak memadai untuk instansi pemerintah. Instansi pemerintah yang mengukur keberhasilan mereka melalui kemampuan mengatur pengeluaran dalam sejumlah anggaran dapat mengabaikan kinerja mereka yang berwujud pemenuhan kebutuhan masyarakat. Pada organisasi swasta, tujuan finansial telah menjadi fokus bagi tujuan semua perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Namun, hal itu tidak menjadi tujuan utama untuk instansi pemerintah. Dengan demikian, fokus utama pemerintah bukan kepada pencapaian tujuan finansial, tetapi pada pencapaian yang berfokus pada pelanggan, yang dalam konteks pemerintah adalah masyarakat pembayar pajak.

Untuk mengukur kinerja pajak dan retribusi yang dibayarkan masyarakat maka digunakan beberapa analisis rasio keuangan yang didasarkan pada Laporan Target dan Realisasi Penerimaan Daerah serta Laporan Biaya Pemungutan Pajak Daerah, antara lain:

### a. Rasio Efisiensi Pajak Daerah

Secara umum efisiensi dapat diartikan sebagai perbandingan antara masukan (input) dengan keluaran (output) dari suatu proses, dan pada

tingkatan tertentu efisiensi akan menyangkut hubungan antara manfaat yang diperoleh dengan biaya yang telah dikeluarkan. Dalam konteks sumber pendapatan daerah, biaya, sarana, tenaga, dan cara yang digunakan merupakan ukuran dari masukan, sedangkan penerimaan daerah akan menjadi ukuran pada keluaran (Kesit, 2005: 141-142).

Rumus rasio efisiensi yang digunakan adalah (Halim, 2004: 286):

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Biaya yang Dikeluarkan untuk Memungut Pajak}}{\text{Realisasi Penerimaan Pajak}} \times 100\%$$

Rasio efisiensi menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan yang diterima. Semakin kecil rasio efisiensi berarti kinerja Dinas Pendapatan Daerah semakin baik (efisien).

b. Rasio Efektivitas Pajak dan Retribusi Daerah

Definisi efektivitas secara umum adalah imbangan antara pendapatan (pajak) yang sebenarnya terhadap pendapatan yang potensial dari suatu pajak, yaitu dengan anggapan bahwa mereka yang seharusnya membayar, dengan jumlah yang seharusnya membayar, dengan jumlah yang seharusnya dibayarkan, benar-benar memenuhi kewajibannya (Kesit, 2005: 142).

Rumus rasio efektivitas yang digunakan adalah (Halim, 2004: 285):

$$\text{Rasio Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pajak}}{\text{Target Penerimaan Pajak yang Ditetapkan Berdasarkan Potensi Riil Daerah}}$$

Rasio efektivitas menggambarkan kemampuan dinas pendapatan daerah dalam merealisasikan pajak dan retribusi daerah yang direncanakan dibandingkan dengan target yang ditetapkan berdasarkan potensi riil daerah. Semakin tinggi rasio efektivitas, menggambarkan kemampuan Dinas Pendapatan Daerah dalam memungut semakin baik.

## 2. Perspektif Masyarakat (Wajib Pajak)

Kaplan dan Norton berargumentasi bahwa perspektif pelanggan seharusnya menjadi pengendali ukuran *scorecard* organisasi pemerintah. Agar menciptakan perspektif pelanggan, para pejabat pemerintah dapat memulai mendefinisikan segmen masyarakat yang dilayani, dan kemudian memilih tujuan dan ukuran kinerja untuk segmen masyarakat ini (Gaspersz, 2005: 208).

Tolok ukur perspektif pelanggan pada dasarnya terfokus pada bagaimana Pemerintah Daerah memperhatikan publiknya melalui pelayanan yang diberikan. Berdasarkan prinsip pelayanan sebagaimana telah ditetapkan dalam Keputusan Menteri PAN Nomor: 63/KEP/M.PAN/7/2003 maka dikembangkan 14 unsur pelayanan yang harus ada, antara lain:

- a. Prosedur pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan;

- b. Persyaratan pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya;
- c. Kejelasan petugas pelayanan, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawabnya);
- d. Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku;
- e. Tanggung jawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam memberikan/menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat.
- f. Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan atau menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat;
- g. Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan.;
- h. Keadilan mendapatkan pelayanan; yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan atau status masyarakat yang dilayani;
- i. Kesopanan dan keramahan petugas, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati;

- j. Kewajaran biaya pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya pelayanan yang ditetapkan oleh unit pelayanan;
- k. Kepastian biaya pelayanan, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan;
- l. Kepastian jadwal pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan;
- m. Kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi, teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan;
- n. Keamanan pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

Dari 14 unsur pelayanan yang ditetapkan tersebut dikelompokkan lagi kedalam tiga atribut yaitu keandalan, mutu dan keterukuran serta disesuaikan dengan jenis unit pelayanan.

### 3. Perspektif Proses Internal

Dalam proses internal para pengelola organisasi pemerintah harus mengidentifikasi proses internal organisasinya. Organisasi diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan masyarakat dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

Kunci perspektif proses internal dalam organisasi pemerintah adalah mengidentifikasi proses kunci, mengukur dan menganalisis, menentukan target kinerja, dan melaksanakan inisiatif atau program peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan utama memberikan pelayanan publik bernilai tambah kepada masyarakat pembayar pajak (Gaspersz, 2005: 209). Sistem pengukuran kinerja pada perspektif ini tidak saja memusatkan perhatian pada perbaikan biaya, mutu dan ukuran berdasarkan waktu tetapi juga memperhatikan tuntutan kinerja proses internal atas dasar harapan pihak eksternal.

Agar proses internal organisasi terlaksana dengan baik maka harus dilakukan inovasi dengan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan wajib pajak sebagai konsumen yang dilayani. Inovasi yang dilakukan mencakup inovasi proses dan inovasi administratif. Konsep inovasi proses meliputi teknologi proses produksi baru, struktur baru dari sistem administrasi dan rencana atau program baru yang penting untuk anggota organisasi dalam pelaksanaan pekerjaan yang lebih baik.. Sedangkan konsep inovasi administratif merupakan implementasi dari perubahan-perubahan pada struktur organisasi atau proses administratifnya.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dari tiga perspektif lainnya dapat tercapai. Perspektif ini merupakan pendorong dihasilkannya kinerja yang baik pada tiga perspektif *Balanced Scorecard* yang pertama.

Dalam perspektif ini terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran (Yuwono, 2003: 42) antara lain:

a. Kapabilitas Pegawai

Untuk meningkatkan kapabilitas pegawai, maka tingkat kepuasan pegawai perlu untuk diperhatikan. Karena apabila kepuasan pegawai tercapai maka hal ini akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik, dan akhirnya akan meningkatkan produktivitas, kualitas, tanggungjawab, dan pelayanan yang baik kepada publik. Produktivitas pegawai akan meningkat seiring dengan peningkatan keahlian, motivasi, inovasi, perbaikan proses serta kepuasan dari pegawai (Cahyono, 2000:290). Tiga dimensi pengukuran kepuasan pegawai adalah koordinasi dan hubungan kerja; penghargaan; serta motivasi dan dukungan. Koordinasi dan hubungan kerja menyangkut hubungan kerja yang baik antar personal; penghargaan serta motivasi dan dukungan menyangkut kepedulian organisasi terhadap kebutuhan pegawai yang akan memacu pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, dan akhirnya menciptakan nilai bagi pelayanan publik yang terbaik.

b. Kapabilitas sistem informasi

Informasi yang dibutuhkan harus mudah didapatkan, tepat, dan tidak memerlukan waktu yang lama. Karena bagaimanapun meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan organisasi, masih diperlukan juga informasi-informasi yang terbaik. Semakin mudah informasi diperoleh maka pegawai akan

memiliki kinerja yang semakin baik. Tolok ukur yang dapat digunakan adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

c. Motivasi, Inisiatif, dan Pendelegasian Wewenang

Perspektif ini menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Penting bagi pegawai dan segenap organisasi melakukan *trial and error* sesuai kompetensi masing-masing. Hal ini memerlukan upaya dan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan.

## F. Modifikasi *Balanced Scorecard* Untuk Organisasi Sektor Publik

Implementasi *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja tetap harus berpedoman pada tujuan organisasi. Pada organisasi pemerintah yang *pure non profit*, tujuan organisasinya adalah kepuasan pelanggan. Ukuran finansial bukan merupakan tujuan utama organisasi. Ukuran *outcome* justru lebih layak menggantikan ukuran finansial dalam puncak hirarki model *Balanced Scorecard*.

Modifikasi dengan menempatkan perspektif masyarakat di puncak hirarki mewujudkan bagaimana instansi pemerintah mampu menghasilkan *outcome* sebagaimana keinginan dan kebutuhan masyarakat. *Outcome* merupakan segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya output kegiatan pada jangka menengah bagi masyarakat pengguna jasa organisasi publik. *Outcome*

organisasi didasarkan atas keberhasilan pencapaian visi, dan bukan pada meningkatnya profitabilitas. Model *Balanced Scorecard* dengan memodifikasi hirarki dapat dilihat pada gambar II.2



Gambar II.2 *Balanced Scorecard* untuk *Pure Non Profit Organization*  
Sumber: Mahsun, 2006: 165

Pada organisasi penyedia layanan publik, tujuan utama pengukuran kinerjanya adalah untuk mengevaluasi keefektifan layanan jasa yang diberikan kepada masyarakat. Oleh karena itu kepuasan pelanggan menjadi lebih penting dari sekedar keuntungan. Proses orientasi pada pelanggan ini dapat dilakukan dengan mengidentifikasi siapa sebenarnya pelanggan organisasi dan selanjutnya mengenal apa keinginan dan kebutuhan pelanggan.

### **G. Keunggulan *Balanced Scorecard***

Dibandingkan dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur dari perspektif keuangan saja, maka *Balanced Scorecard* mempunyai beberapa keunggulan (Mulyadi, 2000: 11-15)

a. Komprehensif

*Balanced Scorecard* menekankan pengukuran kinerja bukan hanya aspek kuantitatif saja tetapi juga aspek kualitatif. Keempat perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal dan internal. Selain itu *Balanced Scorecard* mampu memandang organisasi secara menyeluruh.

b. Seimbang

*Balanced Scorecard* mencari suatu keseimbangan dari tolok ukur kinerja yang berganda, baik finansial maupun non-finansial untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan. Keseimbangan sasaran strategik dirumuskan dalam perencanaan strategik diarahkan pada perspektif keuangan, wajib pajak, proses internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

c. Terukur

*Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran yang sulit diukur agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

## H. Penelitian Terdahulu

Pada awalnya *Balanced Scorecard* hanya digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja pada organisasi bisnis namun seiring perkembangannya maka *Balanced Scorecard* mulai diimplementasikan pada sektor publik. Beberapa organisasi pemerintah dan non profit di luar negeri yang telah berhasil menerapkan *Balanced Scorecard* antara lain: *The City of Charlotte*,

*North Caroline, United Way of Southeastern New England* (Kaplan and Norton dalam Susanto, 2003: 82). Dalam sistem pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*, organisasi dapat menerjemahkan visi dan misi organisasi ke dalam tujuan dan ukuran. Dimana tujuan dan ukuran yang dipakai diturunkan langsung dari visi, misi, dan strategi organisasi.

Pelopop pertama penerapan *Balanced Scorecard* pada pemerintahan adalah pemerintah kota Charlotte di Negara bagian North Carolina, Amerika Serikat pada tahun 1994. Meskipun *Balanced Scorecard* pertama kali digunakan dalam sektor swasta atau bisnis namun manajemen kota yakin bahwa Kota Charlotte dapat mengadopsi konsep-konsep ini untuk digunakan dalam sektor publik. Satu perubahan yang perlu dibuat agar sesuai dengan kebutuhan pemerintah lokal adalah penempatan perspektif pelanggan pada puncak sesuai dengan misi organisasi publik yang memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat (Gaspersz, 2005:215-216).

Hasil dari penerapannya yaitu *Balanced Scorecard* telah memberikan fokus dan mengurangi banyak ukuran. *Scorecard* memberikan pandangan yang cepat namun komprehensif tentang area fokus strategis Dewan Kota. Selain itu *Scorecard* juga memberikan suatu alat yang dapat digunakan oleh organisasi kota untuk memantau kemajuan menuju tujuan pelanggan dan finansial, mengevaluasi pencapaian pembangunan kapasitas organisasi untuk pencapaian masa mendatang, dan memberikan suatu format yang mudah dipahami dalam melaporkan kemajuan organisasi (Gaspersz, 2005: 269).

Penelitian lain berkaitan dengan *Balanced Scorecard* adalah penelitian yang dilakukan oleh Lawrie, Cobbold dan Marshal (2003) yang membahas rancangan sistem manajemen keuangan yang baru di Dinas Lingkungan Inggris. Awalnya, manajemen mempunyai empat rencana rancangan yang bisa diterapkan yaitu *Balanced Scorecard*, *Business Excellence Model*, *Herzlinger's Matrix*, dan *Performance Contracting*. Namun, sejak Oktober tahun 2001 manajemen memilih *Balanced Scorecard* dengan hasil yang diperoleh adalah: berkurangnya keluhan masyarakat terhadap kinerja Dinas Lingkungan Inggris, efisiennya sistem kerja, menguatnya struktur anggaran yang ada, dan diterapkannya sistem manajemen ini diberbagai level. Andersen dan Lawrie (2002) menyebutkan bahwa *Balanced Scorecard* sangat berguna sebagai alat pengawasan yang strategis dalam organisasi publik untuk mengawasi tujuan strategis dari sektor pelayanan masyarakat di Inggris (*United Kingdom Agency*). Cobbold (2001) yang melakukan penelitian di Arran Ltd., menemukan bahwa setelah diterapkan di Divisi Retail ternyata sistem manajemen kinerja ini telah berhasil dengan baik, namun perlu untuk dilakukan peningkatan *Balanced Scorecard* yang lebih fleksibel.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Metode dan Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat riset dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu (Travers dalam Umar (2001: 55)). Jenis penelitiannya adalah studi kasus yaitu penelitian yang rinci mengenai suatu objek tertentu dengan cukup mendalam dan menyeluruh termasuk lingkungan dan kondisi masa lalunya (Umar, 2001: 56).

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### 1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Dinas Pendapatan Daerah Pemerintah Kota Surakarta.

##### 2. Waktu Penelitian : Maret s.d April 2008

#### **C. Subjek dan Objek Penelitian**

##### 1. Subjek Penelitian

Subjek yang akan diteliti yaitu :

- a. Kepala Dinas Pendapatan Daerah
- b. Kepala Sub Dinas Tata Usaha
- c. Kepala Sub Dinas Bina Program

- d. Kepala Sub Dinas Penetapan
- e. Kepala Sub Dinas Pendaftaran dan Pendataan
- f. Kepala Sub Dinas Pembukuan
- g. Kepala Sub Dinas Penagihan
- h. Pegawai Dinas Pendapatan Daerah pada setiap sub dinas
- i. Wajib Pajak (WP)

yang meliputi wajib pajak daerah dan wajib retribusi: Hotel, Restoran, Reklame, Penerangan Jalan, Hiburan, Parkir, Retribusi Kebersihan, Retribusi Jasa Usaha Pemakaian Kekayaan Daerah.

## 2. Objek Penelitian

Objek yang akan diteliti yaitu :

- a. Laporan Target dan Realisasi Penerimaan tahun 2005 sampai dengan 2007
- b. Laporan Biaya Pemungutan Pajak Daerah tahun 2005 sampai dengan 2007
- c. Hasil kuesioner kepada Kepala Dinas Pendapatan Daerah dan stafnya serta wajib pajak dan wajib retribusi.

## **D. Data Yang Dibutuhkan**

Data yang dibutuhkan penulis dalam penelitian ini meliputi :

- 1. Data tentang gambaran umum Dinas Pendapatan Daerah : latar belakang, lokasi, struktur organisasi, visi dan misi, kedudukan, fungsi, dan sebagainya.

2. Data berkaitan langsung dengan masalah yang akan diteliti, antara lain :
  - a. Laporan Target dan Realisasi Penerimaan tahun 2005 sampai dengan 2007
  - b. Laporan Biaya Pemungutan Pajak Daerah tahun 2005 sampai dengan 2007
  - c. Kuesioner untuk mengukur sikap pegawai terhadap kinerja Dinas Pendapatan Daerah.
  - d. Kuesioner untuk mengukur sikap wajib pajak terhadap kinerja Dinas Pendapatan Daerah.
  - e. Kuesioner untuk mengukur sikap kepala dinas serta kepala sub dinas terhadap kinerja Dinas Pendapatan Daerah.

## **E. Teknik Pengambilan Sampel**

### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek dan objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti kemudian dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2004: 72). Populasi yang diambil adalah seluruh pegawai Dinas Pendapatan Daerah dan wajib pajak.

### 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Apa yang dipelajari dari sampel tersebut, kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2004: 73).

Teknik pengambilan sampel menggunakan *convenience sampling*. *Convenience sampling* adalah sampel yang dipilih berdasarkan anggota populasi yang mudah diakses atau diperoleh untuk mendapatkan data atau informasi (Indriantoro, 1999: 130). Jumlah sampel  $n$  responden yang diambil dari  $N$  populasi.

Pengambilan sampel dihitung dengan rumus Slovin (Umar, 2002: 74):

$$n = \frac{N}{(1 + Ne^2)}$$

Keterangan:

$n$  = Jumlah sampel

$N$  = Jumlah populasi

$e$  = Persen kelonggaran ketelitian karena kesalahan sampel yang masih dapat ditolerir. Untuk penelitian ini menggunakan persen ketelitian 10%, artinya tingkat keyakinan sampel mewakili populasi sebanyak 90%

Jumlah sampel yang diambil adalah sebagai berikut:

- a. Responden kepala dinas dan kepala sub dinas sejumlah yang ada pada Dinas Pendapatan Daerah yaitu 7 responden.
- b. Responden pegawai diambil sebanyak 39 responden dari keseluruhan populasi sebanyak 65 responden.
- c. Responden wajib pajak diambil 100 responden.

## F. Teknik Pengumpulan Data

### 1. Kuesioner

Teknik pengumpulan data dengan metode survei berupa daftar pertanyaan kepada subjek penelitian secara tertulis untuk dijawab oleh responden. Untuk mempermudah maka dibuat kisi-kisi pertanyaan.

**Tabel III.1**  
**Kisi-kisi Kuesioner**

| Perspektif                      | Indikator   | Nomor Item |
|---------------------------------|---|------------|
| <b>1.Perspektif Wajib Pajak</b> | <i>a. Atribut Keandalan</i>   |            |
|                                 | 1) Kejujuran dan ketegasan dalam peraturan undang-undang perpajakan | 1          |
|                                 | 2) Pegawai terampil di bidang tugasnya                              | 2          |
|                                 | 3) Cepat dalam pemrosesan   | 3          |
|                                 | 4) Adanya keadilan dan kepastian hukum                              | 4          |
|                                 | <i>b. Atribut Mutu</i>  |            |
|                                 | 1) Pelayanan yang ramah dan sopan, tidak membeda-bedakan            | 5          |
|                                 | 2) Karyawan memberikan perhatian khusus                             | 6          |
|                                 | 3) Penjelasan yang baik, menyeluruh, dan tuntas serta cepat tanggap | 7,8,9      |
|                                 | <i>c. Atribut Keterukuran</i>                                       |            |
|                                 | 1) Formulir mudah diperoleh dan diisi                               | 10,11      |
|                                 | 2) Peralatan pelayanan memadai                                      | 12         |
|                                 | 3) Ruang pelayanan yang memadai                                     | 13         |
|                                 | 4) Ketersediaan staf dalam memberi pelayanan                        | 14         |

| Perspektif  | Indikator   | Nomor Item |
|---|---|------------|
| <b>2.Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>                | <i>Kepuasan Karyawan:</i>   |            |
|   | <i>a. Atribut Koordinasi dan Hubungan Kerja</i>                       |            |
|   | 1) Kesempatan dalam menyampaikan pendapat                             | 1          |
|   | 2) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan                           | 2          |
|   | 3) Pemberian informasi dan petunjuk penyelesaian pekerjaan            | 3          |
|   | <i>b. Atribut Penghargaan</i>   |            |
|   | 1) Pemberian kompensasi   | 4,5        |
|   | 2) Penempatan jabatan sesuai tingkat pendidikan                       | 6          |
|   | <i>c. Atribut Motivasi dan Dukungan</i>                               |            |
|   | 1) Motivasi pimpinan kepada karyawan                                  | 7,8        |
|   | 2) Ketersediaan sarana dan prasarana mendukung penyelesaian pekerjaan | 9          |
|   | 3) Kenyamanan ruang kerja   | 10         |
|   | <i>Kepuasan Kepala Dinas dan Subdinas:</i>                            |            |
|   | <i>a. Atribut Kapabilitas Karyawan</i>                                |            |
| 1) Pelatihan karyawan secara berkala dan kompetensi karyawan    | 1,2,3   |            |
| 2) Kedisiplinan karyawan dalam menjalankan tugas <i>Atribut</i> | 4,5   |            |
| <i>b. Kapabilitas Sistem Informasi</i>                          |   |            |
| 1) Penguasaan teknologi oleh karyawan                           | 6   |            |
| 2) Ketersediaan dan keandalan sistem informasi                  | 7,8   |            |
| 3) Ketersediaan sarana pencarian informasi                      | 9,10  |            |
| 4) Sistem dirancang agar dapat merespon pelanggan tepat waktu   | 11  |            |

| Perspektif | Indikator  | Nomor Item |
|------------|--|------------|
|            | <i>c). Pendelegasian Wewenang</i>                        |            |
|            | 1) Kesempatan penyampaian pendapat dan delegasi wewenang | 12,13      |
|            | 2) Kondisi lingkungan kerja dan hubungan antar personal  | 14,15      |
|            | 3) Pembagian pekerjaan sesuai kompetensi                 | 16         |

## 2. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan mengamati dan mencatat segala sesuatu atau sebanyak mungkin hal yang diduga ada kaitannya sebagai dasar dalam mengumpulkan data secara relevan dari subyek penelitian. Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung situasi dan kondisi organisasi, serta interaksi yang terjadi dalam organisasi baik interaksi antar karyawan dengan karyawan, karyawan dengan wajib pajak, karyawan dengan atasan.

## 3. Wawancara

Wawancara adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden. Wawancara yang dilakukan adalah wawancara personal (tatap muka langsung) dengan responden.

Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara adalah untuk menjawab perspektif proses internal.

#### 4. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan mengumpulkan data-data yang diperlukan dengan data yang ada di Dinas Pendapatan Daerah. Data yang dikumpulkan adalah:

- a. Gambaran umum organisasi
- b. Laporan Target dan Realisasi Penerimaan tahun 2005 sampai dengan tahun 2007
- c. Laporan Biaya Pemungutan Pajak Daerah tahun 2005 sampai dengan tahun 2007
- d. Data jumlah pegawai Dinas Pendapatan Daerah
- e. Data jumlah wajib pajak

#### **G. Teknik Pengujian Instrumen**

Menurut Arikunto (1996: 160), instrumen yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting yaitu valid dan reliabel. Untuk mengetahui apakah setiap item dalam kuesioner yang digunakan sudah valid atau belum, maka perlu dilakukan pengujian terlebih dahulu.

##### 1. Pengujian Validitas

Validitas merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat validitas atau kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid bila instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur.

Uji validitas dilakukan dengan perhitungan dari Karl Pearson yang dikenal dengan sebutan korelasi *product moment*:

Rumus *Product Moment*:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_1 y_1 - (\sum x_1)(\sum y_1)}{\sqrt{\{n \sum x_1^2 - (\sum x_1)^2\} \{n \sum y_1^2 - (\sum y_1)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = koefisien korelasi antara skor tiap-tiap item dengan skor total

$\sum x$  = Skor total tiap item

$\sum y$  = Skor total item

$n$  = jumlah responden

Untuk menentukan apakah instrumen tersebut valid atau tidak digunakan pedoman berikut:

- Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dengan taraf signifikansi 5% maka instrumen dikatakan valid.
- Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel dengan taraf signifikansi 5% maka instrumen dikatakan tidak valid.

Hasil analisis uji validitas dihitung dengan bantuan program SPSS versi 12.

## 2. Reliabilitas

Suatu alat ukur dikatakan baik bila instrumen tersebut sudah valid dan mempunyai tingkat reliabilitas yang tinggi atau baik. Untuk tingkat realibilitas suatu instrumen dikatakan baik jika alat ukur tersebut mempunyai atau memberikan hasil kira-kira sama seandainya yang bersangkutan diukur pada waktu yang berbeda.

Uji realibilitas angket ini menggunakan rumus Alpha dari Cronbach, yaitu sebagai berikut:

$$r_{ii} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \alpha b^2}{\alpha t^2} \right]$$

Dimana:

$r_{ii}$  = reliabilitas  
 $k$  = banyaknya butir soal atau item  
 $\alpha b^2$  = jumlah varians butir  
 $\alpha t^2$  = varians total

Untuk menentukan apakah instrumen tersebut reliabel atau tidak digunakan pedoman berikut:

- Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dengan taraf signifikansi 5% maka instrumen dikatakan reliabel.
- Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel dengan taraf signifikansi 5% maka instrumen dikatakan tidak reliabel.

Hasil analisis uji reliabilitas dihitung dengan bantuan program SPSS versi 12.

## H. Teknik Analisis Data

Langkah-langkah analisis yang dilakukan dalam penelitian ini untuk menjawab permasalahan antara lain sebagai berikut:

### 1. Perspektif Keuangan

Data yang dibutuhkan adalah data sekunder yang diperoleh dari arsip Dinas Pendapatan Daerah. Data keuangan yang diperoleh dari Dinas

Pendapatan Daerah dihitung untuk mengukur seberapa baik kinerja pajak dan retribusi. Rasio keuangan yang digunakan antara lain:

a. Rasio Efisiensi Pajak Daerah

Menghitung Rasio Efisiensi dengan langkah-langkah:

- 1) Membagi biaya yang dikeluarkan untuk memungut pajak daerah dengan realisasi penerimaan pajak daerah.
- 2) Pembahasan

b. Rasio Efektivitas Pajak Daerah

Menghitung Rasio Efektivitas Pajak Daerah dengan langkah-langkah:

- 1) Menjumlahkan komponen-komponen pajak daerah yang dipungut Dipenda tiap-tiap tahun.
- 2) Menjumlahkan komponen-komponen target penerimaan pajak daerah yang ditetapkan berdasarkan potensi riil daerah dari tiap-tiap tahun.
- 3) Membagi realisasi pajak daerah dengan target penerimaan pajak daerah yang ditetapkan berdasarkan potensi riil daerah.
- 4) Pembahasan

c. Rasio Efektivitas Retribusi Daerah

Menghitung Rasio Efektivitas Retribusi Daerah dengan langkah-langkah:

- 1) Menjumlahkan komponen-komponen retribusi daerah yang dipungut Dipenda tiap-tiap tahun.

- 2) Menjumlahkan komponen-komponen target penerimaan retribusi daerah yang ditetapkan berdasarkan potensi riil daerah dari tiap-tiap tahun.
- 3) Membagi realisasi retribusi daerah dengan target penerimaan retribusi daerah yang ditetapkan berdasarkan potensi riil daerah.
- 4) Pembahasan

## 2. Perspektif Wajib Pajak dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Langkah-langkah teknik analisis datanya sebagai berikut:

- a. Mengetahui visi dan misi Dinas Pendapatan Daerah.
- b. Menerjemahkan visi dan misi ke dalam indikator-indikator kinerja yang meliputi perspektif *Balanced Scorecard*.
- c. Mengumpulkan data-data yang dibutuhkan:

Perspektif wajib pajak dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan datanya didapat melalui kuesioner (data primer) yang dibagikan kepada responden sedangkan perspektif proses internal datanya didapat melalui wawancara dan observasi.

- d. Menganalisis data untuk mengukur masing-masing perspektif dalam *Balance Scorecard*. Analisis yang digunakan yaitu:
  - 1) *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994: 353).

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi |li - Xi|$$

Keterangan :

- Ab = Sikap responden secara keseluruhan terhadap suatu objek  
 Wi = Bobot rata-rata yang diberikan responden pada atribut i  
 Li = Nilai *ideal* responden pada atribut i  
 Xi = Nilai *belief* rata-rata responden pada atribut i

$N$  = Jumlah atribut yang diteliti

Rumus diatas didapat dengan menggunakan langkah sebagai berikut:

a) Menentukan  $W_i$  dengan rumus:

$$W_i = \frac{\text{nilai masing-masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

Pemberian bobot rata-rata untuk masing-masing atribut sebagai berikut:

| Nomor Urut | Nilai | Bobot                   |
|------------|-------|-------------------------|
| 1          | 3     | $3/6 \times 100\% = 50$ |
| 2          | 2     | $2/6 \times 100\% = 33$ |
| 3          | 1     | $1/6 \times 100\% = 16$ |
| Total      | 6     | 100                     |

b) Sebelum menghitung nilai *ideal* dan *belief* maka skala sikap ditentukan terlebih dahulu dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai 5, urutannya sebagai berikut:

| No | Keterangan                          | Skor Pernyataan |
|----|-------------------------------------|-----------------|
| 1  | Sangat Setuju/Sangat Berharap       | 5               |
| 2  | Setuju/Berharap                     | 4               |
| 3  | Ragu-ragu                           | 3               |
| 4  | Tidak Setuju/Tidak Berharap         | 2               |
| 5  | Sangat Tidak Setuju/Sangat Berharap | 1               |

c) Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut:

Nilai *ideal* = Skor x jumlah responden *ideal* masing-masing alternatif jawaban

Nilai *belief* = Skor x jumlah responden *belief* masing-masing alternatif jawaban

Kemudian mencari nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata:

$$\text{Nilai ideal rata-rata} = \frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Jumlah responden}}$$

$$\text{Nilai belief rata-rata} = \frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Jumlah responden}}$$

d) Memasukkan hasil perhitungan *Multitribute Attitude Model* ke dalam skala *likert* (Sugiyono, 2004:92-94)

Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap dibawah ini:

| SP | P   | CP  | TP  | STP |     |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 0  | 100 | 200 | 300 | 400 | 500 |

Keterangan:

|     |   |     |   |                   |
|-----|---|-----|---|-------------------|
| 0   | – | 100 | : | Sangat Puas       |
| 101 | – | 200 | : | Puas              |
| 201 | – | 300 | : | Cukup Puas        |
| 301 | – | 400 | : | Tidak Puas        |
| 401 | – | 500 | : | Sangat Tidak Puas |

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan sebagai berikut:

Jika skala semakin kecil atau mendekati nol, maka sikap responden semakin baik atau positif karena kesenjangan antara *ideal* dan *belief* semakin kecil. Sehingga dapat dikatakan

responden puas terhadap kinerja Dinas Pendapatan Daerah.

Jika skala semakin besar atau makin ke kanan maka sikap responden semakin tidak baik atau negatif karena kesenjangan antara *ideal* dan *belief* semakin besar. Dan dapat dikatakan bahwa responden tidak puas terhadap kinerja Dinas Pendapatan Daerah.

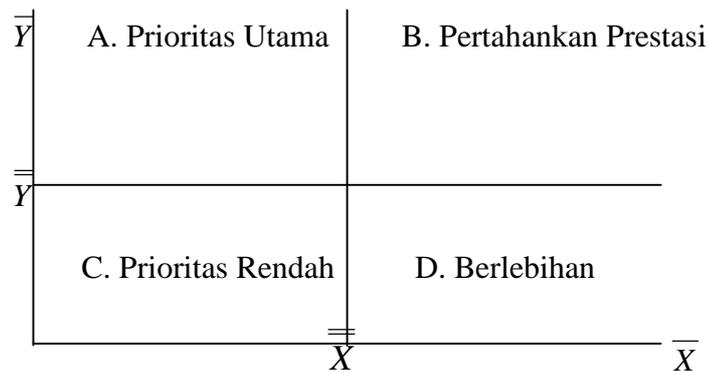
## 2) Analisis Prioritas Kepentingan Untuk Masing-Masing Atribut

Analisis ini digunakan untuk mengetahui atribut yang paling menentukan sikap wajib pajak dalam memandang kinerja Dinas Pendapatan Daerah. Dalam kuesioner, responden diminta untuk memberikan peringkat terhadap atribut-atribut yang dinilai paling penting. Dalam hal ini atribut yang merupakan prioritas 1 diberikan bobot 3, prioritas 2 diberikan bobot 2, prioritas 3 diberikan bobot 1.

## 3) Analisis Tingkat kepentingan Masing-Masing Indikator Yang Mempengaruhi Sikap Responden

Untuk melihat tingkat kepentingan masing-masing indikator secara spesifik maka dibuat diagram kartesius. Diagram kartesius merupakan suatu bangun yang dibagi atas empat bagian yang dibatasi oleh dua buah garis yang berpotongan tegak lurus pada titik  $(\bar{X}, \bar{Y})$  dimana  $\bar{X}$  merupakan nilai *belief* rata-rata dari seluruh indikator dan  $\bar{Y}$  adalah nilai *ideal* rata-rata

dari seluruh indikator. Selanjutnya akan dijabarkan dan dibagi dalam empat bagian ke dalam diagram kartesius.



Keterangan:

$\bar{X}$  = nilai *belief* rata-rata tiap indikator

$\bar{Y}$  = nilai *ideal* rata-rata tiap indikator

$\bar{\bar{X}}$  = nilai *belief* rata-rata dari seluruh indikator

$\bar{\bar{Y}}$  = nilai *ideal* rata-rata dari seluruh indikator

Setelah nilai  $\bar{X}$  dan  $\bar{\bar{Y}}$  dipetakan dalam diagram kartesius maka dapat dilihat dalam kuadran mana indikator tersebut masuk. Kriteria untuk masing-masing kuadran adalah sebagai berikut:

- A. Menunjukkan indikator yang dianggap mempengaruhi sikap responden, termasuk unsur-unsur yang dianggap sangat penting namun pelaksanaannya belum sesuai dengan keinginan. Sehingga mengecewakan atau tidak puas.
- B. Menunjukkan indikator yang telah berhasil dilaksanakan, untuk itu wajib dipertahankan. Dianggap sangat penting dan memuaskan.

- C. Menunjukkan indikator yang kurang penting pengaruhnya bagi responden, pelaksanaannya oleh instansi biasa-biasa saja.
  - D. Menunjukkan indikator yang kurang penting namun pelaksanaannya berlebihan. Dianggap kurang penting namun sangat memuaskan.
- e. Menarik kesimpulan dari data yang telah dianalisis untuk menjawab rumusan masalah yang telah diuraikan.
- 1) Setelah data primer dan data sekunder dianalisis maka dapat diketahui kinerja dari Dinas Pendapatan Daerah apakah kinerjanya baik atau buruk. Hasilnya akan dijelaskan secara deskriptif untuk masing-masing perspektif.
  - 2) Setelah kinerja diukur maka langkah selanjutnya adalah mengevaluasi hasil pengukuran kinerja pada masing-masing perspektif dan membandingkan dengan konsep *Balanced Scorecard* yang ada, hal ini sebagai dasar untuk melihat prospek aplikasi *Balanced Scorecard* pada Dinas Pendapatan Daerah.

**BAB IV**  
**GAMBARAN UMUM DINAS PENDAPATAN DAERAH**  
**KOTA SURAKARTA**

**A. Sejarah Dinas Pendapatan Daerah**

Sejarah Dinas Pendapatan Daerah Kotamadya Dati II Surakarta tentunya tidak dapat dipisahkan dengan sejarah daerah Surakarta sebagai wilayah pemerintahan otonom. Dengan penetapan Pemerintah tanggal 15 Juli 1946 Nomor 16/S-D Daerah Surakarta sementara ditetapkan sebagai Daerah Karisidenan dan dibentuk Daerah Baru dengan nama Kota Surakarta.

Berbagai perubahan lembaga yang menangani pajak sebagai pendapatan daerah sampai akhirnya saat ini menjadi Dinas Pendapatan diatur oleh peraturan pemerintah antara lain:

1. Undang-Undang Nomor 16 Tahun 1947 yang menetapkan Kota Surakarta menjadi Haminte Kota Surakarta. Pelaksana teknis pemerintahan Haminte Kota Surakarta terdiri dari Jawatan-jawatan. Dan saat itu Jawatan Keuangan merupakan lembaga yang mengurus penerimaan pendapatan daerah yang antara lain adalah pajak daerah.
2. Keputusan DPRS Kota Besar Surakarta Nomor 4 Tahun 1956 tentang perubahan struktur pemerintahan. Dimana sebelumnya pelaksana teknis pemerintahan adalah Jawatan kemudian diganti oleh Dinas yang terdiri dari Urusan-urusan, dan setiap Urusan ada Bagian-bagian. Lembaga yang mengurus pajak saat itu adalah Urusan Pajak.

3. Berdasarkan Surat Keputusan Wali Kota Kepala Kotamadya Surakarta tanggal 23 Februari 1970 nomor 259/X.10/Kp.70 tentang Struktur Organisasi Pemerintahan Kotamadya Surakarta. Urusan-urusan dari Dinas-dinas di Kotamadya Surakarta diganti menjadi Bagian, dan Bagian membawahi Urusan-urusan, sehingga Urusan Pajak diganti menjadi Bagian Pajak.
4. Bagian Pajak kemudian dihapus berdasarkan Surat Keputusan Wali Kota Kepala Daerah Kotamadya Surakarta tanggal 30 Juni 1972 nomor 163/Kep./Kdh.IV/Kp.72 tentang Penghapusan Bagian Pajak dari Dinas Pemerintahan Umum karena bertalian dengan pembentukan dinas baru. Dinas baru tersebut adalah Dinas Pendapatan Daerah yang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Wali Kota Kepala Daerah Kotamadya Surakarta tanggal 30 Juni 1972, nomor 162/Kdh.IV/Kp.72.

## **B. Visi, Misi, dan Motto Dinas Pendapatan Daerah Kota Surakarta**

Dinas Pendapatan Daerah Kota Surakarta melaksanakan kegiatannya berdasarkan visi dan misi sebagai berikut:

### **1. Visi**

Visi Dinas Pendapatan Daerah Kota Surakarta adalah: "Terwujudnya Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebagai pendukung utama kelancaran roda penyelenggaraan pemerintahan Kota Surakarta secara profesional".

## 2. Misi

Untuk mewujudkan visi diatas maka misi dari Dinas Pendapatan Daerah adalah:

- a. Meningkatkan intensifikasi dan ekstensifikasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) secara optimal.
- b. Menyelenggarakan dan meningkatkan kinerja pelayanan publik secara profesional
- c. Memperoleh dana perimbangan secara adil sesuai dengan potensi yang dimiliki.

## 3. Motto

Motto dari Dinas Pendapatan Daerah adalah: “ The Real Revenue”.

### **C. Kedudukan dan Tugas Pokok Dinas Pendapatan Daerah**

#### 1. Kedudukan Dinas Pendapatan Daerah

Kedudukan Dinas Pendapatan Daerah dalam Struktur Organisasi pemerintahan yaitu:

- a. Dinas Pendapatan Daerah adalah unsur pelaksana pemerintah daerah di bidang pendapatan daerah.

- b. Dinas Pendapatan Daerah dipimpin oleh seorang kepala dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada walikota melalui sekretaris daerah.

## 2. Tugas Pokok Dinas Pendapatan Daerah

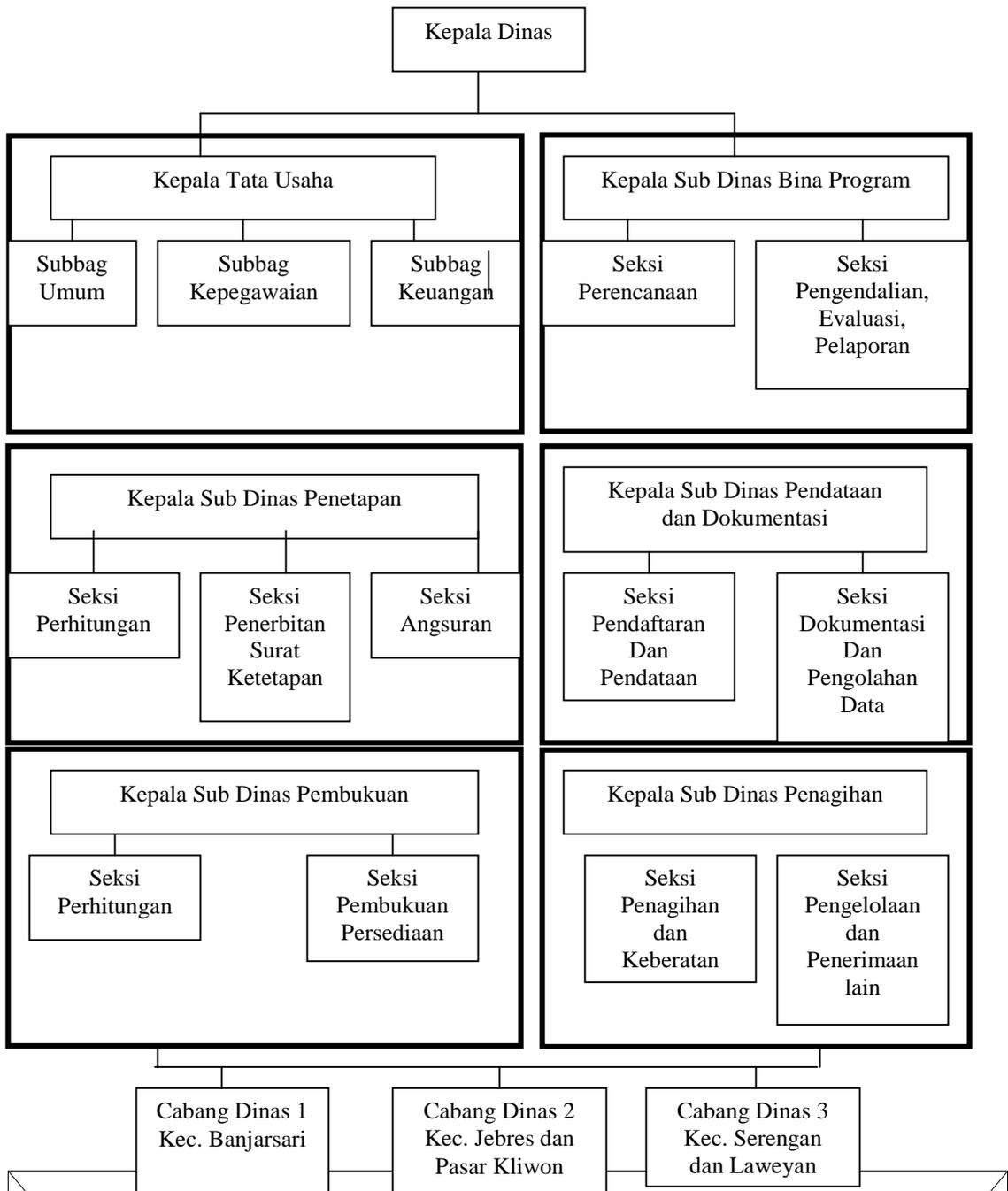
Dinas Pendapatan Daerah mempunyai tugas pokok, yaitu Dinas Pendapatan Daerah melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah dalam bidang pendapatan daerah dan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh walikota.

### **D. Lokasi Dinas Pendapatan Daerah**

Dinas Pendapatan Daerah Kota Surakarta terletak di pusat kegiatan pemerintahan Kota Surakarta, yaitu terletak di Komplek Balaiikota Jalan Jendral Sudirman No.2 (Lantai 3). Di kompleks tersebut selain Dinas Pendapatan Daerah juga merupakan tempat dinas-dinas lain yang ada di Kota Surakarta.

### **E. Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Daerah**

Adapun struktur organisasi yang ada pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Surakarta sebagai berikut (sumber data: profil Dipenda Surakarta):



## F. Sumber Daya Manusia pada Dinas Pendapatan Daerah

Salah satu aspek yang mempengaruhi kualitas organisasi adalah sumber daya manusia yang ada di dalamnya yaitu para pegawai. Pegawai di Dinas Pendapatan Daerah terdiri dari pegawai di pusat dan di 3 Cabang Dinas.

| No            | Sub Dinas               | Jumlah Pegawai |            |            |
|---------------|-------------------------|----------------|------------|------------|
|               |                         | Tahun 2005     | Tahun 2006 | Tahun 2007 |
| 1             | Bina Program            | 18             | 9          | 9          |
| 2             | Pembukuan               | 7              | 11         | 11         |
| 3             | Penetapan               | 6              | 11         | 11         |
| 4             | Pendaftaran & Pendataan | 11             | 17         | 17         |
| 5             | Penagihan               | 24             | 29         | 29         |
| 6.            | Tata Usaha              | 21             | 16         | 17         |
| <b>Jumlah</b> |                         | 87             | 93         | 94         |

*Sumber data: Sub Bagian Tata Usaha, Dipenda Surakarta*

## G. Data Jumlah Wajib Pajak Dinas Pendapatan Daerah

| No | Pajak Daerah                              | Jumlah Wajib Pajak |            |            |
|----|---|--------------------|------------|------------|
|    |   | Tahun 2005         | Tahun 2006 | Tahun 2007 |
| 1. | Pajak Hotel                               | 138                | 161        | 127        |
| 2. | Pajak Restoran                            | 5883               | 6085       | 3429       |
| 3. | Pajak Hiburan                             | 274                | 251        | 257        |
| 4. | Pajak Reklame                             | 6762               | 6076       | 5673       |
| 5. | Pajak Penerangan Jalan<br>(Data pada PLN) | -                  | -          | -          |
| 6. | Pajak Parkir                              | 42                 | 71         | 77         |

*Sumber data: Seksi Pendaftaran dan Pendataan, Dipenda Surakarta*

## H. Sistem Pengukuran Kinerja Yang Digunakan Saat Ini

Teknik pengukuran kinerja yang digunakan oleh Dinas Pendapatan Daerah adalah analisis selisih anggaran yang membandingkan anggaran dengan realisasi tanpa melihat keberhasilan program. Analisis selisih anggaran dilakukan untuk mengetahui apakah antara anggaran (target) dan realisasinya terjadi selisih *underspending* (kurang) atau *overspending* (lebih).

Pendekatan yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{Selisih Penerimaan} = \text{Realisasi penerimaan} - \text{Anggaran penerimaan}$$

Persentase tingkat Ketercapaian Penerimaan Anggaran:

$$\frac{\text{Realisasi Penerimaan Anggaran}}{\text{Anggaran Penerimaan Anggaran}} \times 100\%$$

Analisis selisih anggaran tersebut pada dasarnya merupakan pengukuran kinerja dari sisi finansial sedangkan dari sisi non finansial nampaknya kurang diperhatikan. Meskipun ada rencana strategis dan rencana tindakan yang disusun oleh Dinas Pendapatan Daerah yang disesuaikan dengan visi dan misi, namun tidak ada indikator yang jelas untuk mengukur ketercapaiannya. Sehingga perlu ada modifikasi dan penyempurnaan agar tercipta pengukuran kinerja yang komprehensif dengan mengukur kinerja dari sisi finansial dan non finansial.

## **BAB V**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Pengujian Instrumen**

Dalam penelitian ini, telah dibagikan kuesioner kepada 100 responden untuk perspektif wajib pajak, 39 responden untuk pegawai Dinas Pendapatan Daerah, 7 responden untuk Kepala Dinas dan Sub Dinas. Dari semua kuesioner yang dibagikan semuanya kembali, artinya *responrate* dari responden adalah 100%. Dari kuesioner tersebut dilakukan pengujian validitas dan reabilitas untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas kuesioner.

##### **1. Pengujian Validitas**

Penelitian ini terdiri dari dua perspektif yang diukur dengan kuesioner yaitu perspektif wajib pajak dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Masing-masing perspektif terdiri dari beberapa indikator permasalahan.

Untuk perspektif wajib pajak indikatornya adalah keandalan, mutu, dan keterukuran; dan untuk perspektif pembelajaran ada dua kuesioner yang diukur yaitu kepuasan pegawai indikatornya adalah koordinasi dan hubungan kerja, penghargaan, dan motivasi dan dukungan; sedangkan untuk kepuasan organisasional (secara keseluruhan) adalah kapabilitas pegawai, kualitas sistem informasi, serta motivasi, inisiatif, dan pendelegasian wewenang.

Untuk perspektif wajib pajak terdiri dari 14 butir pertanyaan; untuk perspektif proses internal terdiri dari 14 butir pertanyaan; dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri 16 butir pertanyaan. Pengujian validitas menggunakan rumus korelasi *product moment*. Dari masing-masing pertanyaan tidak ditemukan pertanyaan yang tidak valid. Uraian pengujian validitas butir pertanyaan perspektif wajib pajak terdapat pada tabel di bawah ini:

**Tabel V.1**  
**Hasil Pengujian Validitas**  
**Perspektif Wajib Pajak (Kepuasan Wajib Pajak)**

| Nomor Item | $r_{hitung}$ |               | $r_{tabel}$<br>5% | Hasil |
|------------|--------------|---------------|-------------------|-------|
|            | <i>Ideal</i> | <i>belief</i> |                   |       |
| 1          | 0,496        | 0,608         | 0,195             | Valid |
| 2          | 0,514        | 0,449         | 0,195             | Valid |
| 3          | 0,355        | 0,473         | 0,195             | Valid |
| 4          | 0,563        | 0,272         | 0,195             | Valid |
| 5          | 0,738        | 0,373         | 0,195             | Valid |
| 6          | 0,619        | 0,540         | 0,195             | Valid |
| 7          | 0,639        | 0,647         | 0,195             | Valid |
| 8          | 0,338        | 0,222         | 0,195             | Valid |
| 9          | 0,714        | 0,641         | 0,195             | Valid |
| 10         | 0,628        | 0,250         | 0,195             | Valid |
| 11         | 0,480        | 0,509         | 0,195             | Valid |
| 12         | 0,527        | 0,223         | 0,195             | Valid |
| 13         | 0,440        | 0,255         | 0,195             | Valid |
| 14         | 0,624        | 0,421         | 0,195             | Valid |

Berdasarkan tabel di atas, ternyata instrumen penelitian sikap wajib pajak terhadap kinerja Dinas Pendapatan Daerah diperoleh hasil bahwa semua instrumen pertanyaan adalah valid karena setiap item pertanyaan *ideal* dan *belief* memiliki  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari  $r_{tabel}$  dalam taraf signifikansi 5%.

Sedangkan pengujian validitas untuk instrumen penelitian sikap pegawai terhadap Dinas Pendapatan Daerah dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel V.2**  
**Hasil Pengujian Validitas**  
**Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**  
**(Kepuasan Pegawai)**

| Nomor Item | $r_{hitung}$ |               | $r_{tabel}$<br>5% | Hasil |
|------------|--------------|---------------|-------------------|-------|
|            | <i>Ideal</i> | <i>belief</i> |                   |       |
| 1          | 0,644        | 0,830         | 0,316             | Valid |
| 2          | 0,646        | 0,838         | 0,316             | Valid |
| 3          | 0,586        | 0,654         | 0,316             | Valid |
| 4          | 0,442        | 0,744         | 0,316             | Valid |
| 5          | 0,384        | 0,418         | 0,316             | Valid |
| 6          | 0,447        | 0,681         | 0,316             | Valid |
| 7          | 0,395        | 0,418         | 0,316             | Valid |
| 8          | 0,556        | 0,588         | 0,316             | Valid |
| 9          | 0,368        | 0,760         | 0,316             | Valid |
| 10         | 0,534        | 0,617         | 0,316             | Valid |

Berdasarkan tabel di atas, ternyata instrumen penelitian sikap pegawai terhadap Dinas Pendapatan Daerah diperoleh hasil bahwa semua instrumen pertanyaan adalah valid karena setiap item pertanyaan *ideal* dan *belief* memiliki  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari  $r_{tabel}$  dalam taraf signifikansi 5%.

Sedangkan pengujian validitas untuk instrumen penelitian sikap pegawai terhadap Dinas Pendapatan Daerah dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel V.3**  
**Hasil Pengujian Validitas**  
**Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**  
**Kepuasan Kepala Dinas dan Sub Dinas**

| Nomor Item | $r_{hitung}$ |               | $r_{tabel}$<br>5% | Hasil |
|------------|--------------|---------------|-------------------|-------|
|            | <i>Ideal</i> | <i>belief</i> |                   |       |
| 1          | 0,889        | 0,984         | 0,754             | Valid |
| 2          | 0,943        | 0,772         | 0,754             | Valid |
| 3          | 0,902        | 0,900         | 0,754             | Valid |
| 4          | 0,776        | 0,825         | 0,754             | Valid |
| 5          | 0,847        | 0,913         | 0,754             | Valid |
| 6          | 0,943        | 0,794         | 0,754             | Valid |
| 7          | 0,943        | 0,984         | 0,754             | Valid |
| 8          | 0,889        | 0,772         | 0,754             | Valid |
| 9          | 0,875        | 0,772         | 0,754             | Valid |
| 10         | 0,943        | 0,984         | 0,754             | Valid |
| 11         | 0,902        | 0,889         | 0,754             | Valid |
| 12         | 0,804        | 0,818         | 0,754             | Valid |
| 13         | 0,889        | 0,984         | 0,754             | Valid |
| 14         | 0,943        | 0,897         | 0,754             | Valid |
| 15         | 0,847        | 0,984         | 0,754             | Valid |
| 16         | 0,889        | 0,984         | 0,754             | Valid |

Berdasarkan tabel di atas, ternyata instrumen penelitian sikap pegawai terhadap Dinas Pendapatan Daerah diperoleh hasil bahwa semua instrumen pertanyaan adalah valid karena setiap item pertanyaan *ideal* dan *belief* memiliki  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari  $r_{tabel}$  dalam taraf signifikansi 5%.

## 2. Pengujian Reliabilitas

Tingkat reliabilitas suatu instrumen dikatakan baik jika alat ukur tersebut mempunyai dan memberikan hasil yang kira-kira sama seandainya yang bersangkutan diukur pada waktu yang berbeda. Pengujian reliabilitas menggunakan rumus Alpha dari Cronbach, uraian hasil

pengujian reliabilitas untuk masing-masing perspektif dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

**Tabel V.4**  
**Rangkuman Hasil Pengujian Reliabilitas**

| No | Perspektif  | $r_{hitung}$ |               | $r_{tabel}$<br>5% | Hasil    |
|----|---|--------------|---------------|-------------------|----------|
|    |   | <i>Ideal</i> | <i>belief</i> |                   |          |
| 1  | Sikap wajib pajak terhadap kinerja Dinas Pendapatan Daerah        | 0,879        | 0,795         | 0,195             | Reliabel |
| 2  | Sikap pegawai terhadap kinerja Dinas Pendapatan Daerah            | 0,816        | 0,902         | 0,316             | Reliabel |
| 3  | Sikap kepala dinas dan sub dinas terhadap Dinas Pendapatan Daerah | 0,980        | 0,980         | 0,754             | Reliabel |

Tabel di atas menunjukkan bahwa koefisien alpha ( $r_{ii}$ ) untuk instrumen penelitian kepuasan wajib pajak untuk responden *ideal* adalah 0,879 dan responden *belief* adalah 0,795, keduanya lebih besar dibandingkan dengan nilai koefisien  $r_{tabel}$  sebesar 0,195 dengan taraf signifikansi 5% maka dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian tersebut adalah reliabel. Sedangkan untuk instrumen penelitian kepuasan pegawai diperoleh koefisien alpha ( $r_{ii}$ ) untuk responden *ideal* adalah 0,816 dan untuk responden *belief* adalah 0,902, keduanya lebih besar dibandingkan dengan nilai koefisien  $r_{tabel}$  sebesar 0,316 dengan taraf signifikansi 5% maka dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian tersebut adalah reliabel. Begitu juga untuk instrumen penelitian sikap kepala dinas dan sub dinas

diperoleh koefisien alpha ( $r_{ii}$ ) untuk responden *ideal* adalah dan untuk responden *belief* adalah 0,980 dan untuk responden *ideal* adalah 0,980 keduanya lebih besar dibandingkan dengan nilai koefisien  $r_{tabel}$  sebesar 0,754 dengan taraf signifikansi 5% maka dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian tersebut adalah reliabel.

## B. Analisis Data

1. Untuk menjawab rumusan masalah yang pertama yaitu hasil pengukuran kinerja pada Dinas Pendapatan Daerah dengan pendekatan *Balanced Scorecard* maka dilakukan pengukuran kinerja meliputi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif wajib pajak, perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Setelah diukur maka akan diketahui bagaimana kinerja Dinas Pendapatan Daerah berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, hasilnya kemudian akan dianalisis untuk masing-masing perspektif.

### a. Perspektif Keuangan

Untuk menjawab permasalahan dari perspektif keuangan pada Dinas Pendapatan Daerah akan digunakan: Rasio Efisiensi Pajak Daerah, dan Rasio Efektivitas Pajak Daerah, dan Rasio Efektivitas Retribusi Daerah.

Analisis tersebut digunakan untuk mengetahui kinerja Dinas Pendapatan Daerah dari sisi keuangan dari tahun ke tahun (2005 sampai dengan 2007):

## 1) Rasio Efisiensi Pajak Daerah

- a) Menghitung Rasio Efisiensi Pajak Daerah dengan membagi biaya yang dikeluarkan untuk memungut pajak daerah dengan realisasi penerimaan pajak daerah (Tabel V.5)

**Tabel V.5**  
**Rasio Efisiensi Pemungutan Pajak Daerah**  
**Dinas Pendapatan Daerah Kota Surakarta**  
**Tahun 2005, 2006, 2007**

| Tahun | Biaya Pemungutan Pajak Daerah (Rp.) | Realisasi Pajak Daerah (Rp.) | Rasio Efisiensi |
|-------|-------------------------------------|------------------------------|-----------------|
| 2005  | 1.714.939.468                       | 29.089.219.883               | 5,90%           |
| 2006  | 1.947.969.332                       | 35.589.765.500               | 5,47%           |
| 2007  | 2.254.382.129                       | 41.404.082.034               | 5,44%           |

*Sumber data: Dipenda Kota Surakarta (data diolah)*

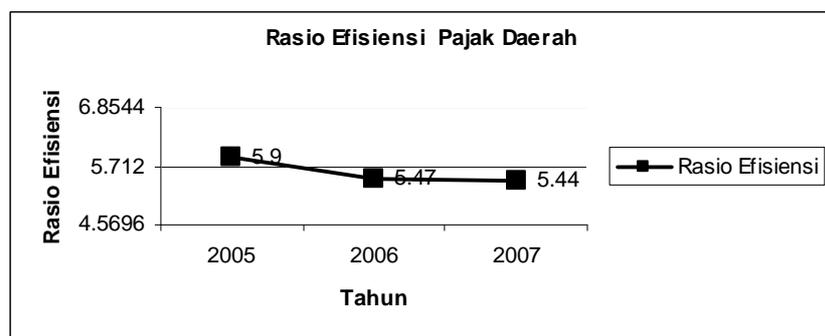
## b) Pembahasan

Dari tabel V.5 dapat dilihat selama tahun 2005 hingga tahun 2007 rasio efisiensi yang dicapai cenderung menurun yang berarti bahwa Dinas Pendapatan Daerah semakin efisien dalam memungut pajak daerah. Pada tahun 2005 rasio efisiensi pemungutan pajak daerah sebesar 5,90% hal ini menunjukkan bahwa kinerja Dipenda sudah efisien. Pada tahun 2006 rasio efisiensi pemungutan pajak daerah mengalami penurunan dibandingkan tahun 2005 sebesar 0,43% menjadi sebesar 5,47%. Hal ini dapat diartikan bahwa pemungutan pajak daerah pada tahun 2006 lebih efisien dibandingkan dengan tahun 2005. Dan pada tahun 2007 rasio efisiensi pemungutan pajak daerah mengalami penurunan dibandingkan tahun 2006 sebesar

0,03% menjadi sebesar 5,44%. Hal ini dapat diartikan bahwa pemungutan pajak daerah pada tahun 2007 lebih efisien dibandingkan dengan tahun 2006.

Tingkat perkembangan Efisiensi Pajak Daerah dapat dilihat pada grafik V.1

**Grafik V.1**



## 2) Rasio Efektivitas Pajak Daerah

Menghitung Rasio Efisiensi Pajak Daerah, langkah-langkahnya sebagai berikut:

- a) Menjumlahkan komponen-komponen realisasi pajak daerah setiap tahun.(Tabel V.6).

**Tabel V.6**  
**Perkembangan Realisasi Penerimaan Pajak Daerah**  
**Dipenda Kota Surakarta**  
**Tahun 2005, 2006, 2007**  
**(dalam rupiah)**

| Pajak Daerah           | Realisasi Penerimaan Pajak Daerah |                       |                       |
|------------------------|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                        | 2005                              | 2006                  | 2007                  |
| Pajak Hotel            | 3.595.767.048                     | 4.202.494.848         | 4.403.515.967         |
| Pajak Restoran         | 4.731.154.369                     | 5.779.781.864         | 6.193.638.884         |
| Pajak Hiburan          | 2.737.865.634                     | 3.714.192.086         | 3.958.358.031         |
| Pajak Reklame          | 2.319.096.340                     | 3.579.599.930         | 3.441.757.063         |
| Pajak Penerangan Jalan | 15.453.676.492                    | 17.949.141.972        | 22.860.946.389        |
| Pajak Parkir           | 251.660.000                       | 364.554.800           | 545.865.700           |
| <b>Total</b>           | <b>29.089.219.883</b>             | <b>35.589.765.500</b> | <b>41.404.082.034</b> |

*Sumber data: Dipenda Kota Surakarta (data diolah)*

- b) Menjumlahkan komponen-komponen target penerimaan pajak daerah yang ditetapkan berdasarkan potensi riil daerah setiap tahun (Tabel V.7).

**Tabel V.7**  
**Perkembangan Target Penerimaan Pajak Daerah**  
**Dipenda Kota Surakarta**  
**Tahun 2005, 2006, 2007**  
**(dalam rupiah)**

| Pajak Daerah           | Target Penerimaan Pajak Daerah |                       |                       |
|------------------------|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                        | 2005                           | 2006                  | 2007                  |
| Pajak Hotel            | 3.500.000.000                  | 4.200.000.000         | 4.384.000.000         |
| Pajak Restoran         | 4.400.000.000                  | 5.725.000.000         | 6.000.000.000         |
| Pajak Hiburan          | 2.700.000.000                  | 3.700.000.000         | 3.944.000.000         |
| Pajak Reklame          | 2.279.720.956                  | 3.702.000.000         | 3.416.000.000         |
| Pajak Penerangan Jalan | 15.134.677.665                 | 16.813.000.000        | 21.221.953.000        |
| Pajak Parkir           | 250.000.000                    | 350.000.000           | 500.000.000           |
| <b>Total</b>           | <b>28.264.398.621</b>          | <b>34.490.000.000</b> | <b>39.465.953.000</b> |

*Sumber data: Dipenda Kota Surakarta (data diolah)*

- 3) Membagi realisasi pajak daerah dengan target penerimaan pajak daerah yang ditetapkan berdasarkan potensi riil daerah (Tabel V.8)

**Tabel V.8**  
**Rasio Efektivitas Pajak Daerah**  
**Dipenda Kota Surakarta**  
**Tahun 2005, 2006, 2007**  
**(dalam rupiah)**

| Tahun | Realisasi Penerimaan Pajak Daerah (Rp.) | Target Penerimaan Pajak Daerah (Rp.) | Rasio Efektivitas |
|-------|---|--------------------------------------|-------------------|
| 2005  | 29.089.219.883                          | 28.264.398.621                       | 102,92%           |
| 2006  | 35.589.765.500                          | 34.490.000.000                       | 103,19%           |
| 2007  | 41.404.082.034                          | 39.465.953.000                       | 104,91%           |

*Sumber data: Dipenda Kota Surakarta (data diolah)*

#### 4) Pembahasan

Dari tabel V.8 dapat diketahui bahwa selama tahun 2005 sampai dengan tahun 2007 target pajak dan retribusi daerah yang ditetapkan mampu tercapai. Persentase rasio efektivitas pajak daerah tahun 2005 sampai dengan tahun 2007 cenderung meningkat.

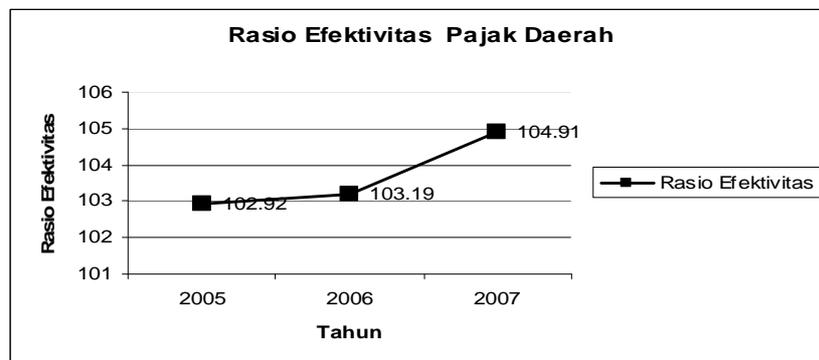
- a) Pada tahun 2005 rasio efektivitas pajak daerah mencapai 102,92% yang berarti pada tahun tersebut pemungutan pajak daerah sudah cukup efektif karena melebihi target yang ditetapkan. Target pajak daerah yang ditetapkan Dipenda tahun 2005 adalah sebesar Rp28.264.398.621, sementara besarnya realisasi pajak daerah pada tahun tersebut adalah Rp29.089.219.883 yang berarti ada kelebihan target sebesar Rp824.821.262.
- b) Pada tahun 2006 rasio efektivitas pajak daerah mengalami kenaikan sebesar dari tahun sebelumnya menjadi 103,19% yang berarti pada tahun 2006 pemungutan pajak daerah lebih

efektif dibanding tahun 2005. Pada tahun 2006 target pajak daerah yang ditetapkan Dipenda adalah Rp34.490.000.000, sementara besarnya realisasi pajak daerah pada tahun tersebut sebesar Rp35.589.765.500 yang berarti ada kelebihan target sebesar Rp1.099.765.500.

- c) Pada tahun 2007 rasio efektivitas pajak daerah mengalami peningkatan sebesar 1,72% dari tahun sebelumnya menjadi 104,91%, yang berarti pada tahun 2007 pemungutan pajak daerah lebih efektif dibandingkan tahun 2006. Pada tahun 2007 target pajak daerah yang ditetapkan Dipenda Rp39.465.953, sementara besarnya realisasi pajak daerah pada tahun tersebut sebesar Rp41.404.082.034 yang berarti ada kelebihan target sebesar Rp1.938.129.034.

Tingkat perkembangan Efektivitas Pajak Daerah dapat dilihat pada grafik V.2

**Grafik V.2**



## c. Rasio Efektivitas Retribusi Daerah

- a. Menjumlahkan komponen-komponen realisasi retribusi daerah setiap tahun.(Tabel V.9)

**Tabel V.9**  
**Perkembangan Realisasi Penerimaan Retribusi Daerah**  
**Dipenda Kota Surakarta**  
**Tahun 2005, 2006, 2007**  
**(dalam rupiah)**

| Realisasi Penerimaan Retribusi Daerah         | 2005                 | 2006                 | 2007                 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ret.Kebersihan (Dipenda)                      | 1.737.376.900        | 2.300.847.100        | 2.310.701.100        |
| Ret.Jasa Usaha Pem. Kekayaan Daerah (Dipenda) | 2.739.490.820        | 3.788.851.577        | 3.764.850.698        |
| <b>Total</b>                                  | <b>4.476.867.720</b> | <b>6.089.698.677</b> | <b>6.075.551.798</b> |

*Sumber data: Dipenda Kota Surakarta (data diolah)*

- 2) Menjumlahkan komponen-komponen target penerimaan retribusi daerah yang ditetapkan berdasarkan potensi riil daerah setiap tahun (Tabel V.10)

**Tabel V.10**  
**Perkembangan Target Penerimaan Retribusi Daerah**  
**Dipenda Kota Surakarta**  
**Tahun 2005, 2006, 2007**  
**(dalam rupiah)**

| Target Penerimaan Retribusi Daerah            | 2005                 | 2006                 | 2007                 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ret.Kebersihan (Dipenda)                      | 1.650.000.000        | 2.300.000.000        | 2.300.000.000        |
| Ret.Jasa Usaha Pem. Kekayaan Daerah (Dipenda) | 2.675.526.600        | 3.788.655.000        | 3.855.000.000        |
| <b>Total</b>                                  | <b>4.325.526.600</b> | <b>6.088.655.000</b> | <b>6.155.000.000</b> |

*Sumber data: Dipenda Kota Surakarta (data diolah)*

- 3) Membagi realisasi pajak daerah dengan target penerimaan pajak daerah yang ditetapkan berdasarkan potensi riil daerah (Tabel V.11)

**Tabel V.11**  
**Rasio Efektivitas Retribusi Daerah**  
**Dipenda Kota Surakarta**  
**Tahun 2005, 2006, 2007**  
**(dalam rupiah)**

| Tahun | Realisasi Penerimaan Retribusi Daerah (Rp.) | Target Penerimaan Retribusi Daerah (Rp.) | Rasio Efektivitas |
|-------|---|--|-------------------|
| 2005  | 4.476.867.720                               | 4.325.526.600                            | 103,50%           |
| 2006  | 6.089.698.677                               | 6.088.655.000                            | 100,02%           |
| 2007  | 6.075.551.798                               | 6.155.000.000                            | 98,71%            |

*Sumber data: Dipenda Kota Surakarta (data diolah)*

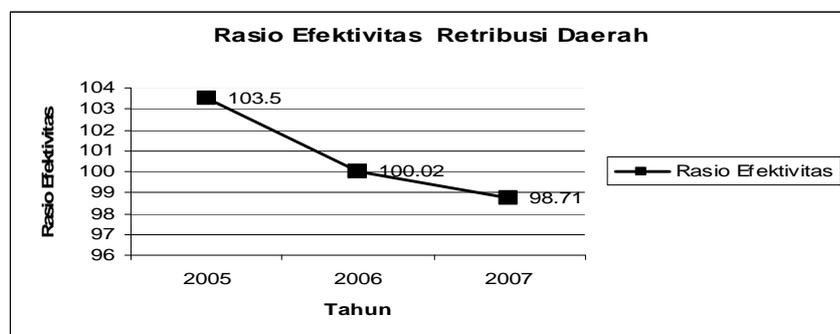
4) Pembahasan

Dari tabel V.11 dapat diketahui bahwa selama tahun 2005 dan 2006 target penerimaan retribusi daerah yang ditetapkan mampu tercapai, sedangkan pada tahun 2007 target yang ditetapkan tidak tercapai. Persentase rasio efektivitas retribusi daerah tahun 2005 sampai dengan tahun 2007 cenderung menurun.

- a) Pada tahun 2005 rasio efektivitas pemungutan retribusi daerah mencapai 103,50% yang berarti pada tahun tersebut pemungutan pajak daerah sudah efektif karena kontribusi yang diberikan pada tahun itu melebihi target yang ditetapkan. Pada tahun 2005 target pajak daerah yang ditetapkan Dipenda adalah Rp4.325.526.600, sementara besarnya realisasi pajak daerah pada tahun tersebut adalah Rp4.476.867.720 yang berarti ada kelebihan target sebesar Rp151.341.120.

- b) Pada tahun 2006 rasio efektivitas pemungutan retribusi daerah mengalami penurunan sebesar 3,48% dari tahun sebelumnya menjadi 100,02%, yang berarti pada tahun 2006 pemungutan retribusi daerah kurang efektif dibanding tahun 2005. Pada tahun 2006 target retribusi daerah yang ditetapkan Dipenda adalah Rp6.088.655.000, sementara besarnya realisasi retribusi daerah pada tahun tersebut sebesar Rp6.089.986.677 yang berarti ada kelebihan target sebesar Rp1.043.677
- c) Pada tahun 2007 rasio efektivitas pemungutan retribusi daerah mengalami penurunan sebesar 1,31% dari tahun sebelumnya menjadi 98,71%, yang berarti pada tahun 2007 pemungutan retribusi daerah kurang efektif dibanding tahun 2006. Pada tahun 2007 target retribusi daerah yang ditetapkan Dipenda adalah Rp6.155.000.000, sementara besarnya realisasi retribusi daerah pada tahun tersebut sebesar Rp6.075.551.798 yang berarti ada target yang tidak tercapai sebesar Rp79.448.202.

**Grafik V.3**



## 2. Perspektif Wajib Pajak

Untuk menjawab permasalahan berkaitan dengan perspektif wajib pajak, digunakan kuesioner yang mencakup atribut keandalan, mutu, dan keterukuran yang didalamnya mencakup 14 unsur pelayanan yang ditetapkan oleh Keputusan Menteri PAN No.63 Tahun 2003. Kuesioner tersebut dibagikan kepada wajib pajak Dinas Pendapatan Daerah. Dalam penelitian ini kuesioner dibagikan kepada 100 wajib pajak.

Setelah data tersebut diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan:

- a. Analisis *Multiatribut Attitude Model* untuk mengukur sikap wajib pajak terhadap kinerja Dinas Pendapatan Daerah meliputi atribut keandalan, mutu, dan keterukuran dari Dinas Pendapatan Daerah

Rumus *Multiattribute Attitude Model* yaitu:

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi |li - Xi|$$

Keterangan :

- Ab = Sikap responden secara keseluruhan terhadap suatu objek
- Wi = Bobot rata-rata yang diberikan responden pada atribut i
- Li = Nilai *ideal* rata-rata responden pada atribut i
- Xi = Nilai *belief* rata-rata responden pada atribut i
- N = Jumlah atribut yang diteliti

Langkah-langkah perhitungan analisis *Multiattribute Attitude Model* adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap masing-masing atribut dengan rumus:

$$W_i = \frac{\text{nilai masing-masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

| Nomor Urut | Nilai | Bobot                   |
|------------|-------|-------------------------|
| 1          | 3     | $3/6 \times 100\% = 50$ |
| 2          | 2     | $2/6 \times 100\% = 33$ |
| 3          | 1     | $1/6 \times 100\% = 16$ |
| Total      | 6     | 100                     |

- 2) Menentukan skala sikap dalam bentuk skor yang terdiri dari angka 1 sampai 5.

Hasil dari jawaban kuesioner yang ditujukan kepada wajib pajak masih bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan memberi skor sebagai berikut

| No | Keterangan                          | Skor Pernyataan |
|----|-------------------------------------|-----------------|
| 1  | Sangat Setuju/Sangat Berharap       | 5               |
| 2  | Setuju/Berharap                     | 4               |
| 3  | Ragu-ragu                           | 3               |
| 4  | Tidak Setuju/Tidak Berharap         | 2               |
| 5  | Sangat Tidak Setuju/Sangat Berharap | 1               |

- 3) Mencari nilai *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata

**Tabel V.12**  
**Rekapitulasi Perhitungan**  
**Belief Rata-rata dan Ideal Rata-rata**  
**pada Perspektif Wajib Pajak**

| Skor Sikap<br>Pers.<br>Wajib<br>Pajak     | Belief |    |    |    |     | Jlh<br>(a) | Belief<br>Rata-<br>rata<br>(b) | Ideal                                    |    |    |    |     | Jlh<br>(c)  | Ideal<br>Rata-<br>rata<br>(d) |
|---|--------|----|----|----|-----|------------|--------------------------------|--|----|----|----|-----|-------------|-------------------------------|
|   | 5      | 4  | 3  | 2  | 1   |            |                                | 5  | 4  | 3  | 2  | 1   |             |                               |
|   | Ss     | S  | Rr | Ts | Sts |            |                                | Sb                                       | B  | Rr | Tb | Stb |             |                               |
| <b>Atribut Keandalan</b>                  |        |    |    |    |     |            |                                |  |    |    |    |     |             |                               |
| Point 1                                   | 33     | 53 | 13 | 1  | 0   | 418        | 4,18                           | 57                                       | 39 | 4  | 0  | 0   | 453         | 4,53                          |
| Point 2                                   | 30     | 58 | 12 | 0  | 0   | 418        | 4,18                           | 48                                       | 52 | 0  | 0  | 0   | 448         | 4,48                          |
| Point 3                                   | 27     | 51 | 18 | 4  | 0   | 401        | 4,01                           | 50                                       | 50 | 0  | 0  | 0   | 450         | 4,50                          |
| Point 4                                   | 23     | 51 | 24 | 2  | 0   | 395        | 3,95                           | 45                                       | 54 | 1  | 0  | 0   | 444         | 4,44                          |
| Total <i>belief</i> rata-rata = 16,32 / 4 |        |    |    |    |     |            | <b>4,08</b>                    | Total <i>ideal</i> rata-rata = 17,95 / 4 |    |    |    |     | <b>4,49</b> |                               |
| <b>Atribut Mutu</b>                       |        |    |    |    |     |            |                                |  |    |    |    |     |             |                               |
| Point 5                                   | 28     | 66 | 6  | 0  | 0   | 422        | 4,22                           | 49                                       | 51 | 0  | 0  | 0   | 449         | 4,49                          |
| Point 6                                   | 24     | 44 | 25 | 7  | 0   | 385        | 3,85                           | 38                                       | 60 | 2  | 0  | 0   | 436         | 4,36                          |
| Point 7                                   | 28     | 51 | 20 | 1  | 0   | 406        | 4,06                           | 41                                       | 55 | 4  | 0  | 0   | 437         | 4,37                          |
| Point 8                                   | 26     | 65 | 8  | 1  | 0   | 416        | 4,16                           | 47                                       | 53 | 0  | 0  | 0   | 447         | 4,47                          |
| Point 9                                   | 38     | 56 | 6  | 0  | 0   | 432        | 4,32                           | 51                                       | 48 | 1  | 0  | 0   | 450         | 4,50                          |
| Total <i>belief</i> rata-rata = 20,61 / 5 |        |    |    |    |     |            | <b>4,12</b>                    | Total <i>ideal</i> rata-rata = 22,19 / 5 |    |    |    |     | <b>4,44</b> |                               |
| <b>Atribut Keterukuran</b>                |        |    |    |    |     |            |                                |  |    |    |    |     |             |                               |
| Point 10                                  | 37     | 52 | 6  | 5  | 0   | 421        | 4,21                           | 51                                       | 49 | 0  | 0  | 0   | 451         | 4,51                          |
| Point 11                                  | 30     | 58 | 12 | 0  | 0   | 418        | 4,18                           | 58                                       | 42 | 0  | 0  | 0   | 458         | 4,58                          |
| Point 12                                  | 23     | 51 | 19 | 7  | 0   | 390        | 3,90                           | 44                                       | 54 | 2  | 0  | 0   | 442         | 4,42                          |
| Point 13                                  | 21     | 68 | 11 | 0  | 0   | 410        | 4,10                           | 53                                       | 43 | 4  | 0  | 0   | 449         | 4,49                          |
| Point 14                                  | 30     | 53 | 11 | 6  | 0   | 407        | 4,07                           | 49                                       | 50 | 1  | 0  | 0   | 448         | 4,48                          |
| Total <i>belief</i> rata-rata = 20,46 / 5 |        |    |    |    |     |            | <b>4,09</b>                    | Total <i>ideal</i> rata-rata = 22,46 / 5 |    |    |    |     | <b>4,51</b> |                               |

Setelah menghitung total nilai *belief* rata-rata dan total nilai *ideal* rata-rata masing-masing atribut, maka dapat langsung mencari seberapa besar selisih masing-masing dari atribut tersebut, kemudian diurutkan dan dibobot. Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata masing-masing atribut serta bobot kepentingannya dapat dilihat pada tabel

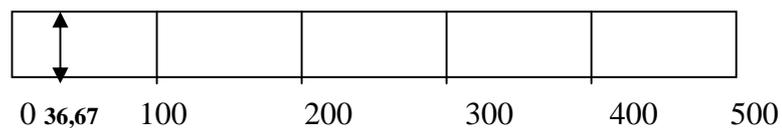
V.13

**Tabel V.13**  
**Hasil Selisih Total *Ideal* Rata-Rata dengan Total *Belief* Rata-Rata Masing-Masing Atribut serta Bobot Kepentingannya**

| Atribut     | <i>Total Ideal rata-rata</i> | <i>Total Belief Rata-rata</i> | Selisih<br>  $I_i - X_i$ | Urutan | Bobot |
|-------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------|-------|
| Keandalan   | 4,49                         | 4,08                          | 0,41                     | 2      | 33    |
| Mutu        | 4,44                         | 4,12                          | 0,32                     | 1      | 50    |
| Keterukuran | 4,51                         | 4,09                          | 0,42                     | 3      | 17    |

Perhitungan sikap wajib pajak secara keseluruhan dapat dihitung menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* berikut ini:

$$\begin{aligned}
 Ab &= \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i| \\
 &= 50 \times (4,44 - 4,12) + 33 \times (4,49 - 4,08) + 17 \times (4,51 - 4,09) \\
 &= (50 \times 0,32) + (33 \times 0,41) + (17 \times 0,42) \\
 &= 16 + 13,53 + 7,14 \\
 &= 36,67
 \end{aligned}$$



Keterangan:

- 0 - 100 = Sangat Puas
- 101 - 200 = Puas
- 201 - 300 = Ragu-Ragu
- 301 - 400 = Tidak Puas
- 401 - 500 = Sangat Tidak Puas

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat diartikan bahwa kinerja Dinas Pendapatan Daerah dalam memberikan pelayanan sangat baik

yaitu dalam rentang 0 – 100 (sangat baik) karena mampu memberikan kepuasan yang optimal bagi wajib pajak.

b. Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis prioritas kepentingan ini digunakan untuk mengetahui atribut yang paling mempengaruhi kepuasan wajib pajak terhadap kinerja Dinas Pendapatan Daerah. Dalam kuesioner, responden diminta memberikan peringkat terhadap atribut yang ada sesuai dengan atribut yang dirasakan paling mempengaruhi kepuasan wajib pajak terhadap kinerja Dinas Pendapatan Daerah. Dalam hal ini atribut yang merupakan prioritas pertama diberikan bobot 3, prioritas kedua diberikan bobot 2, dan prioritas ketiga diberikan bobot 1. Data urutan kepentingan wajib pajak dapat dilihat pada tabel V.14.

**Tabel V.14**  
**Urutan Kepentingan Keandalan, Mutu, dan Keterukuran**

| Prioritas<br>Bobot<br>Atribut | 1  | 2  | 3  |
|-------------------------------|----|----|----|
|                               | 3  | 2  | 1  |
| 1. Atribut Keandalan          | 22 | 49 | 29 |
| 2. Atribut Mutu               | 59 | 30 | 11 |
| 3. Atribut Keterukuran        | 19 | 21 | 60 |

Kemudian dari hasil urutan kepentingan wajib pajak dikalikan dengan bobot masing-masing atribut kemudian hasil kali tersebut dijumlahkan. Hasil perhitungannya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel V.15**  
**Urutan Kepentingan, Hasil Kali,**  
**dan Bobot Masing-masing Atribut**

| No. | Atribut     | Hasil Kali  | Urutan Kepentingan |
|-----|-------------|---|--------------------|
| 1   | Keandalan   | $(22 \times 3) + (49 \times 2) + (29 \times 1) = 193$ | 2                  |
| 2   | Mutu        | $(59 \times 3) + (30 \times 2) + (11 \times 1) = 248$ | 1                  |
| 3   | Keterukuran | $(19 \times 3) + (21 \times 2) + (60 \times 1) = 159$ | 3                  |

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai untuk atribut keandalan sebesar 193, atribut mutu sebesar 248, dan atribut keterukuran sebesar 159. Maka dari hasil perhitungan tersebut dapat dibuat urutan kepentingan menurut wajib pajak (dari hasil kali yang terbesar) yaitu atribut mutu merupakan prioritas pertama, atribut keandalan merupakan prioritas kedua, dan atribut keterukuran prioritas yang ketiga.

c. Diagram Kartesius

Setelah mengetahui tingkat kepentingan untuk masing-masing atribut secara keseluruhan, maka untuk melihat tingkat kepentingan apabila dilihat dari masing-masing indikator dapat dilihat melalui diagram kartesius.

| Indikator | $(\bar{x})$             | $(\bar{y})$             |
|-----------|-------------------------|-------------------------|
| Point 1   | 4,18                    | 4,53                    |
| Point 2   | 4,18                    | 4,48                    |
| Point 3   | 4,01                    | 4,50                    |
| Point 4   | 3,95                    | 4,44                    |
| Point 5   | 4,22                    | 4,49                    |
| Point 6   | 3,85                    | 4,36                    |
| Point 7   | 4,06                    | 4,37                    |
| Point 8   | 4,16                    | 4,49                    |
| Point 9   | 4,32                    | 4,57                    |
| Point 10  | 4,21                    | 4,51                    |
| Point 11  | 4,18                    | 4,58                    |
| Point 12  | 3,90                    | 4,42                    |
| Point 13  | 4,10                    | 4,49                    |
| Point 14  | 4,07                    | 4,48                    |
|           | <b>4,10</b> $(\bar{x})$ | <b>4,48</b> $(\bar{y})$ |

Keterangan:

$\bar{X}$  = nilai *belief* rata-rata tiap indikator

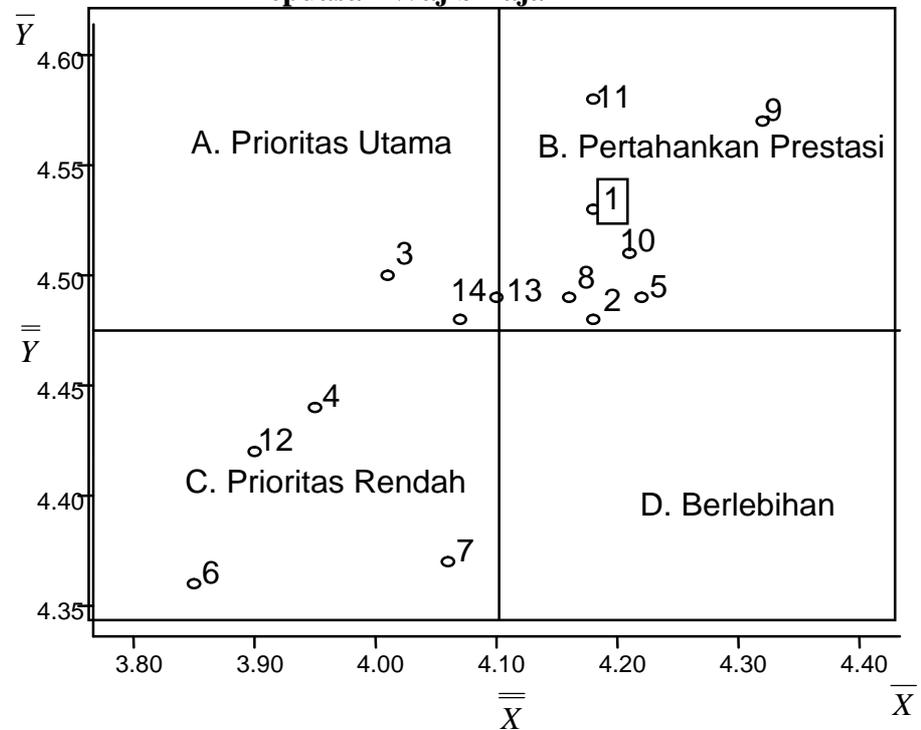
$\bar{Y}$  = nilai *ideal* rata-rata tiap indikator

$\bar{\bar{X}}$  = nilai *belief* rata-rata dari seluruh indikator

$\bar{\bar{Y}}$  = nilai *ideal* rata-rata dari seluruh indikator

Untuk melihat penjabaran tingkat kepentingan untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada grafik V.4

**Grafik V.4**  
**Diagram Kartesius dari Indikator-Indikator yang Mempengaruhi**  
**Kepuasan Wajib Pajak**



1) Kuadran A

Indikator-indikator yang berada pada kuadran ini penanganannya perlu untuk lebih diprioritaskan oleh Dinas Pendapatan Daerah, karena keberadaan indikator inilah yang dinilai sangat penting oleh wajib pajak, sedangkan tingkat pelaksanaannya belum memuaskan.

Indikator yang termasuk dalam kuadran ini adalah:

- a) Kecepatan dalam pemrosesan dan penyampaian pelayanan (= 3).
- b) Jumlah staf cukup tersedia sehingga tidak perlu antri atau menunggu lama (=14).

## 2) Kuadran B

Indikator-indikator yang berada pada kuadran ini perlu dipertahankan karena pada umumnya tingkat pelaksanaannya telah sesuai dengan harapan wajib pajak, sehingga dapat memuaskan.

Indikator yang termasuk dalam kuadran ini adalah:

- a) Kejujuran dan ketegasan aparat pajak dalam penetapan undang - undang dan peraturan (= 1).
- b) Aparat pajak terampil dan menguasai peraturan perpajakan dan bidang tugasnya (= 2).
- c) Pelayanan yang sopan baik secara langsung maupun tidak langsung (= 5).
- d) Cepat tanggap terhadap keluhan (=8).
- d) Aparat pajak memberikan penjelasan dan berkomunikasi dengan baik (=9).
- e) Formulir perpajakan (SPT) mudah diperoleh (=10).
- f) Formulir perpajakan (SPT) mudah diisi dan dimengerti (=11).
- g) Ruang pelayanan nyaman dan memadai (=13).

## 3) Kuadran C

Indikator-indikator yang berada pada kuadran ini dinilai masih dianggap kurang penting bagi wajib pajak sedangkan kualitas pelaksanaannya biasa atau cukup saja.

Indikator yang termasuk dalam kuadran ini adalah:

- a) Adanya keadilan dan kepastian hukum (=4).

- b) Adanya perhatian secara khusus atau individual atas masalah tertentu (=6).
- b) Pelayanan secara menyeluruh dan tuntas (=7).
- c) Peralatan dan perlengkapan pajak baik dan memadai (=12).
- 4) Kuadran D

Indikator- indikator yang berada dalam kuadran ini dinilai berlebihan dalam pelaksanaannya, hal ini terutama disebabkan karena wajib pajak menganggap tidak terlalu penting terhadap indikator tersebut, akan tetapi pelaksanaannya dilakukan dengan baik sekali oleh Dinas Pendapatan Daerah, sehingga sangat memuaskan. Tidak ada indikator yang masuk dalam kuadran ini.

### 3. Perspektif Proses Internal

Untuk menjawab permasalahan yang ada tentang pengukuran kinerja Dinas Pendapatan Daerah dengan *balanced scorecard* melalui perspektif proses internal, digunakan metode wawancara kepada staf bina program. Wawancara dilakukan untuk melihat apakah Dinas Pendapatan Daerah sebagai penyelenggara jasa pembayaran pajak daerah melakukan proses-proses internal dengan baik (Tabel V.16).

**Tabel V.16**  
**Proses Internal**  
**pada Dinas Pendapatan Daerah**

| Proses Internal pada Dinas Pendapatan Daerah  |
|---|
| <p><b>Proses Inovasi:</b></p> <p><i>Inovasi Proses, yaitu meliputi struktur baru dari sistem administrasi dan rencana atau program baru yang penting untuk anggota organisasi.</i></p> <p>Pada inovasi proses langkah-langkah yang dilaksanakan oleh Dinas Pendapatan Daerah adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Meningkatkan pelayanan yang berfokus pada wajib pajak, menjalin hubungan baik dengan wajib pajak</li> <li>b. Meningkatkan keterampilan pegawai dalam bidang tugasnya masing-masing (pengembangan staf pelayanan wajib pajak).</li> <li>c. Pengembangan proses administrasi perpajakan dengan yang lebih efisien dan efektif.</li> <li>d. Melakukan evaluasi dan pengkajian terhadap undang-undang dan peraturan perpajakan.</li> <li>e. Melakukan kebijakan-kebijakan dengan kerjasama dengan pihak swasta.</li> </ol> <p><i>Inovasi Administratif, yaitu implementasi dari perubahan-perubahan pada struktur organisasi dan peroses administratifnya.</i></p> <p>Dinas Pendapatan Daerah meneliti kebutuhan wajib pajak dengan cara:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Mempermudah pengurusan perijinan maupun pendaftaran sebagai wajib pajak.</li> <li>b. Memperbaharui tempat pelayanan dengan yang lebih nyaman sehingga wajib pajak tidak bosan pada saat menunggu pemrosesan data dan pembayaran.</li> <li>c. Menempatkan staf <i>costumer service officer</i> untuk melayani wajib pajak dalam menangani keluhan atau apabila wajib pajak ingin berkonsultasi masalah perpajakan. Untuk meningkatkan keterampilan pegawai dalam bidang perpajakan maka dilakukan benchmarking dengan mencari organisasi</li> </ol> |

### Proses Internal pada Dinas Pendapatan Daerah

lain yang melakukan praktek terbaik, mencari tahu bagaimana pelaksanaannya dan mengadopsi ide-ide baru serta program-program sebagai standar pada Dinas Pendapatan Daerah.

- d. Membedakan antara loker pengurusan pajak dengan pembayarannya sehingga pelayanan lebih cepat.
- e. Pembuatan website Dinas Pendapatan Daerah yang mudah diakses dan padat akan informasi tentang hak dan kewajiban wajib pajak.
- f. Menyelenggarakan unit penyuluhan yang akan berperan memberikan informasi seluas-luasnya mengenai hak dan kewajiban wajib pajak.
- g. Menyediakan kotak aspirasi saran dan kritik yang dapat menjadi pembelajaran Dinas Pendapatan Daerah ke depannya.
- h. Mengirim SPT melalui kurir sehingga wajib pajak tidak perlu mengambil tetapi langsung dapat membayar ke Dinas Pendapatan ataupun dapat melalui *e-payment*.
- i. Membangun integritas administrasi perpajakan yang berbasis teknologi informasi dan percepatan pelayanan.
- j. Melibatkan sektor swasta dalam penyelenggaraan pelayanan publik sebagai solusi efektif dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang bermuara pada peningkatan pendapatan yaitu dengan prinsip win-win solution dari kedua belah pihak.
- k. Dipenda kota Surakarta dalam menjalin kemitraan dengan swasta telah melakukan beberapa hal sebagai berikut :
  - Kebijakan *Incentive Sharing*  
Upaya kemitraan dalam pemungutan pajak hotel dan pajak restoran dengan pengusaha hotel dan restoran yang telah mengelola pembukuan dengan tertib dan terbukti dengan data yang ada.
  - Kebijakan Sistem Lelang Terbuka  
Kebijakan pemberian hak pengelolaan titik lokasi reklame untuk jangka waktu tertentu di lokasi strategis dengan sistem lelang terbuka.
  - Kebijakan *Social Engineering*, yaitu dengan strategi membujuk dengan berorientasi pada upaya menghimbau para wajib pajak untuk membayar pajak melalui spanduk, brosur, hadiah (cepat lunas PBB)

Berdasarkan hasil analisis data diatas, perspektif proses internal Dinas Pendapatan Daerah sudah mencapai proses inovasi administratif dan inovasi proses yang baik dalam mencapai tujuan kepuasan wajib pajak dan finansial yaitu tercapainya target yang ditetapkan.

Pada perspektif proses internal ini telah diidentifikasi berbagai proses yang sangat penting. Proses inovasi yang dilakukan ada dua macam, yang pertama adalah inovasi proses yang berkaitan dengan program-program baru yang direncanakan karena hal ini penting bagi organisasi. Inovasi proses dilakukan dengan menjalin hubungan baik dengan wajib pajak, meningkatkan keterampilan pegawai, pengembangan sistem administrasi perpajakan, evaluasi rutin terhadap Perda, kerjasama dengan pihak lain.

Sedangkan proses inovasi yang kedua adalah inovasi administratif yang merupakan implementasi dari rencana program-program baru yang penting bagi organisasi (dapat dilihat pada tabel V.16). Inovasi administratif dilakukan dengan melihat kebutuhan wajib pajak yaitu dengan mengutamakan kemudahan-kemudahan dalam menggunakan layanan. Dengan adanya kemudahan dan pelayanan yang baik maka akan memberikan efek terhadap kepatuhan membayar pajak bukan sebagai beban tetapi sebagai kewajiban.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk menjawab permasalahan yang ada tentang pengukuran kinerja Dinas Pendapatan Daerah dengan *balanced scorecard* melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, digunakan kuesioner yang ditujukan kepada pegawai dan kepala dinas serta kasubdin.

Untuk mengukur kepuasan pegawai digunakan kuesioner yang ditujukan kepada pegawai Dinas Pendapatan Daerah. Sedangkan kuesioner yang diberikan kepada kepala dinas dan sub dinas untuk mengukur kinerja

pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan. Dalam penelitian ini akan dibagikan kuesioner kepada 39 pegawai, 1 kepala dinas dan 6 kepala sub dinas.

Sampel untuk pegawai ditentukan berdasarkan perhitungan berikut

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{65}{1 + (65 \times 0,10^2)}$$

$$n = \frac{65}{1 + 0,65}$$

$$n = \frac{65}{1,65}$$

$$= 39,39$$

Berdasarkan perhitungan diatas, diperoleh bahwa sampel yang harus diambil adalah 39,39 responden. Untuk memudahkan perhitungan maka sampel tersebut dibulatkan menjadi 39 responden. Jadi penelitian ini ditujukan bagi 39 pegawai Dinas Pendapatan Daerah. Sedangkan sampel kepala dinas dan kepala subdinas sebanyak 7 orang dari keseluruhan populasi. Setelah data tersebut diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan Analisis *Multiattribute Attitude Model*.

a. Kepuasan Pegawai

- 1) Analisis *Multiattribut Attitude Model* untuk mengukur sikap wajib pajak terhadap atribut keandalan, mutu, dan keterukuran dari Dinas Pendapatan Daerah.

Rumus *MultiAttribute Attitude Model* yaitu:

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi |li - Xi|$$

Keterangan :

Ab = Sikap responden secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi = Bobot rata-rata yang diberikan responden pada atribut i

Li = Nilai *ideal* rata-rata responden pada atribut i

Xi = Nilai *belief* rata-rata responden pada atribut i

N = Jumlah atribut yang diteliti

Langkah-langkah perhitungan analisis *Multiattribute Attitude Model*

adalah sebagai berikut:

- a) Menentukan bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap masing-masing atribut dengan rumus:

$$Wi = \frac{\text{nilai masing-masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

Pemberian bobot rata-rata untuk masing-masing atribut adalah sebagai berikut:

| Nomor Urut | Nilai | Bobot           |
|------------|-------|-----------------|
| 1          | 3     | 3/6 x 100% = 50 |
| 2          | 2     | 2/6 x 100% = 33 |
| 3          | 1     | 1/6 x 100% = 16 |
| Total      | 6     | 100             |

- b) Menentukan skala sikap dalam bentuk skor yang terdiri dari angka 1 sampai 5.

Hasil dari jawaban kuesioner yang ditujukan kepada wajib pajak masih bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan memberi skor sebagai berikut:

| No | Keterangan                          | Skor<br>Pernyataan |
|----|-------------------------------------|--------------------|
| 1  | Sangat Setuju/Sangat Berharap       | 5                  |
| 2  | Setuju/Berharap                     | 4                  |
| 3  | Ragu-ragu                           | 3                  |
| 4  | Tidak Setuju/Tidak Berharap         | 2                  |
| 5  | Sangat Tidak Setuju/Sangat Berharap | 1                  |

c) Mencari nilai *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata

Hasil jawaban dari responden dijadikan dasar perhitungan nilai *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata yang dapat dilihat pada tabel V.17

**Tabel V.17**  
**Rekapitulasi Perhitungan**  
**Nilai *Belief* Rata-rata dan Nilai *Ideal* Rata-rata**  
**Kepuasan Pegawai**

| Skor Sikap<br>Pers.<br>Wajib<br>Pajak        | <i>Belief</i> |        |         |         |          | Jlh<br>(a)  | Nilai<br><i>Belief</i><br>Rata-<br>rata<br>(b) | <i>Ideal</i> |        |         |         |          | Jlh<br>(c)  | Nilai<br><i>Ideal</i><br>Rata-<br>rata<br>(d) |
|--|---------------|--------|---------|---------|----------|-------------|--|--------------|--------|---------|---------|----------|-------------|---|
|  | 5<br>Ss       | 4<br>S | 3<br>Rr | 2<br>Ts | 1<br>Sts |             |  | 5<br>Sb      | 4<br>B | 3<br>Rr | 2<br>Tb | 1<br>Stb |             |   |
| <b>Atribut Koordinasi dan Hubungan Kerja</b> |               |        |         |         |          |             |  |              |        |         |         |          |             |   |
| Point 1                                      | 9             | 24     | 6       | 0       | 0        | 159         | 4,08   | 31           | 8      | 0       | 0       | 0        | 187         | 4,79  |
| Point 2                                      | 8             | 21     | 8       | 2       | 0        | 152         | 3,90   | 29           | 10     | 0       | 0       | 0        | 185         | 4,74  |
| Point 3                                      | 12            | 22     | 5       | 0       | 0        | 163         | 4,18   | 30           | 9      | 0       | 0       | 0        | 186         | 4,78  |
| Total <i>belief</i> rata-rata= 12,16/3       |               |        |         |         |          | <b>4,05</b> | Total <i>ideal</i> rata-rata= 14,24/3          |              |        |         |         |          | <b>4,74</b> |   |
| <b>Atribut Penghargaan</b>                   |               |        |         |         |          |             |  |              |        |         |         |          |             |   |
| Point 4                                      | 11            | 21     | 6       | 1       | 0        | 159         | 4,08   | 32           | 7      | 0       | 0       | 0        | 188         | 4,82  |
| Point 5                                      | 2             | 34     | 1       | 2       | 0        | 153         | 3,92   | 27           | 12     | 0       | 0       | 0        | 183         | 4,69  |
| Point 6                                      | 6             | 29     | 4       | 0       | 0        | 158         | 4,05   | 25           | 14     | 0       | 0       | 0        | 181         | 4,64  |
| Total <i>belief</i> rata-rata= 12,05/3       |               |        |         |         |          | <b>4,02</b> | Total <i>ideal</i> rata-rata= 14,15/3          |              |        |         |         |          | <b>4,72</b> |   |
| <b>Atribut Motivasi dan Dukungan</b>         |               |        |         |         |          |             |  |              |        |         |         |          |             |   |
| Point 7                                      | 1             | 32     | 5       | 1       | 0        | 150         | 3,85   | 30           | 9      | 0       | 0       | 0        | 186         | 4,78  |
| Point 8                                      | 5             | 31     | 3       | 0       | 0        | 158         | 4,05   | 31           | 8      | 0       | 0       | 0        | 187         | 4,79  |
| Point 9                                      | 9             | 20     | 10      | 0       | 0        | 155         | 3,97   | 28           | 11     | 0       | 0       | 0        | 184         | 4,72  |
| Point 10                                     | 10            | 25     | 3       | 1       | 0        | 161         | 4,13   | 27           | 12     | 0       | 0       | 0        | 183         | 4,69  |
| Total <i>belief</i> rata-rata= 16/4          |               |        |         |         |          | <b>4,00</b> | Total <i>ideal</i> rata-rata= 18,98/4          |              |        |         |         |          | <b>4,75</b> |   |

Setelah menghitung total nilai *belief* rata-rata dan total nilai *ideal* rata-rata masing-masing atribut, maka dapat langsung mencari seberapa besar selisih masing-masing dari atribut tersebut, kemudian diurutkan dan dibobot. Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata masing-masing atribut serta bobot kepentingannya dapat dilihat pada tabel V.18

**Tabel V.18**  
**Hasil Selisih Total *Ideal* Rata-Rata dengan Total *Belief* Rata-Rata Masing-Masing Atribut serta Bobot Kepentingannya**

| Atribut                       | Total <i>Ideal</i> rata-rata | Total <i>Belief</i> Rata-rata | Selisih $ I_i - X_i $ | Urutan | Bobot |
|-------------------------------|------------------------------|-------------------------------|-----------------------|--------|-------|
| Koordinasi dan Hubungan Kerja | 4,74                         | 4,05                          | 0,69                  | 1      | 50    |
| Penghargaan                   | 4,72                         | 4,02                          | 0,70                  | 2      | 33    |
| Motivasi dan Dukungan         | 4,75                         | 4,00                          | 0,75                  | 3      | 17    |

Perhitungan sikap pegawai secara keseluruhan dapat dihitung menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* berikut ini:

$$\begin{aligned}
 Ab &= \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i| \\
 &= 50 \times (4,74 - 4,05) + 33 \times (4,72 - 4,02) + 17 \times (4,75 - 4,00) \\
 &= (50 \times 0,69) + (33 \times 0,70) + (17 \times 0,75) \\
 &= 34,5 + 23,1 + 12,75 \\
 &= 70,35
 \end{aligned}$$



**Keterangan:**

0 - 100 = Sangat Puas

101 - 200 = Puas

201 - 300 = Cukup Puas

301 - 400 = Tidak Puas

401 - 500 = Sangat Tidak Puas

Berdasarkan hasil perhitungan diatas kepuasan pegawai terletak pada rentang (0 – 100), sehingga dapat diartikan bahwa pegawai sangat puas terhadap kinerja Dinas Pendapatan Daerah pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dinas Pendapatan Daerah mampu memberikan kepuasan yang optimal bagi pegawainya yaitu apa yang menjadi keinginan dan harapan pegawai mampu dipenuhi oleh Dinas Pendapatan Daerah. Hal ini mampu mendorong meningkatnya retensi dan produktivitas kerja dalam menghasilkan pelayanan publik yang terbaik.

**2) Analisis Prioritas Kepentingan**

Analisis prioritas kepentingan ini digunakan untuk menentukan bobot rata-rata tiap atribut. Selanjutnya bobot rata-rata untuk tiap-tiap atribut dihitung berdasarkan urutan kepentingan yang diberikan pada pegawai dalam pengisian kuesioner. Hasil urutan kepentingan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel V.19**  
**Urutan Kepentingan Inovasi, Koordinasi dan Hubungan Kerja,**  
**serta Motivasi, Penghargaan, dan Dukungan**

|                                  |    |    |    |
|----------------------------------|----|----|----|
| Prioritas<br>Bobot<br>Atribut    | 1  | 2  | 3  |
|                                  | 3  | 2  | 1  |
| 1. Koordinasi dan Hubungan Kerja | 23 | 11 | 5  |
| 2. Penghargaan                   | 12 | 26 | 1  |
| 3. Motivasi dan Dukungan         | 4  | 2  | 33 |

Kemudian dari hasil urutan kepentingan pegawai dikalikan dengan bobot masing-masing atribut kemudian hasil kali tersebut dijumlahkan. Hasil perhitungannya dapat dilihat pada tabel 5.20

**Tabel V.20**  
**Urutan Kepentingan, Hasil Kali,**  
**dan Bobot Masing-masing Atribut**

| No | Atribut                       | Hasil Kali  | Urutan Kepentingan |
|----|-------------------------------|---|--------------------|
| 1  | Koordinasi dan Hubungan Kerja | $(23 \times 3) + (11 \times 2) + (5 \times 1) = 96$ | 1                  |
| 2  | Penghargaan                   | $(12 \times 3) + (26 \times 2) + (1 \times 1) = 89$ | 2                  |
| 3  | Motivasi dan Dukungan         | $(4 \times 3) + (2 \times 2) + (33 \times 1) = 49$  | 3                  |

Dari hasil perhitungan pada tabel V.20 diperoleh nilai untuk atribut koordinasi dan hubungan kerja sebesar 96, atribut penghargaan sebesar 89, dan atribut motivasi dan dukungan sebesar 49. Maka dari hasil perhitungan tersebut dapat dibuat urutan kepentingan menurut pegawai (dari hasil kali yang terbesar) yaitu atribut koordinasi dan hubungan kerja merupakan prioritas pertama, atribut penghargaan prioritas yang kedua, serta atribut motivasi dan dukungan merupakan prioritas ketiga.

## c) Diagram Kartesius

Setelah mengetahui tingkat kepentingan untuk masing-masing atribut secara keseluruhan, maka untuk melihat tingkat kepentingan apabila dilihat dari masing-masing indikator dapat dilihat melalui diagram kartesius.

| Indikator | $(\bar{x})$             | $(\bar{y})$             |
|-----------|-------------------------|-------------------------|
| Point 1   | 4,08                    | 4,72                    |
| Point 2   | 3,67                    | 4,74                    |
| Point 3   | 3,64                    | 4,78                    |
| Point 4   | 4,08                    | 4,82                    |
| Point 5   | 3,92                    | 4,69                    |
| Point 6   | 4,10                    | 4,64                    |
| Point 7   | 3,85                    | 4,78                    |
| Point 8   | 4,05                    | 4,79                    |
| Point 9   | 3,97                    | 4,72                    |
| Point 10  | 4,13                    | 4,69                    |
|           | <b>4,00</b> $(\bar{x})$ | <b>4,73</b> $(\bar{y})$ |

Keterangan:

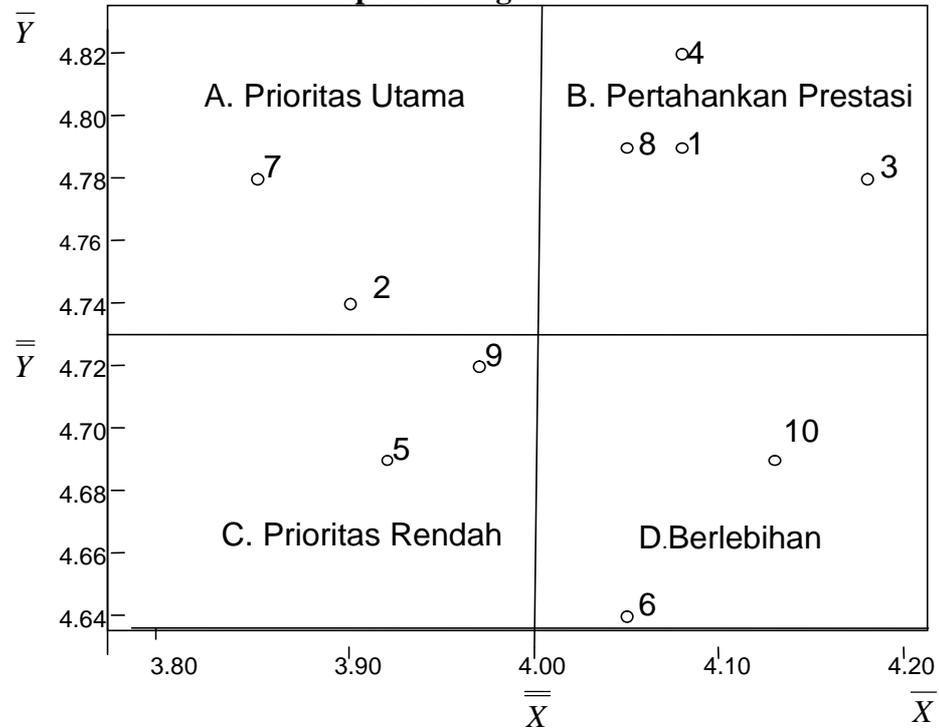
$\bar{X}$  = nilai *belief* rata-rata tiap indikator

$\bar{Y}$  = nilai *ideal* rata-rata tiap indikator

$\bar{\bar{X}}$  = nilai *belief* rata-rata dari seluruh indikator

$\bar{\bar{Y}}$  = nilai *ideal* rata-rata dari seluruh indikator

**Grafik V.5**  
**Diagram Kartesius dari Indikator-Indikator yang Mempengaruhi**  
**Kepuasan Pegawai**



1) Kuadran A

Indikator-indikator yang berada pada kuadran ini penanganannya perlu untuk lebih diprioritaskan oleh, karena keberadaan indikator inilah yang dinilai sangat penting oleh pegawai, sedangkan tingkat pelaksanaannya belum memuaskan.

Indikator yang termasuk dalam kuadran ini adalah:

- a) Pegawai selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan (=2).
- b) Motivasi dari pimpinan kepada pegawai (=7)

## 2) Kuadran B

Indikator-indikator yang berada pada kuadran ini perlu dipertahankan karena pada umumnya tingkat pelaksanaannya telah sesuai dengan harapan pegawai, sehingga dapat memuaskan.

Indikator yang termasuk dalam kuadran ini adalah:

- a) Pegawai berkesempatan untuk memberikan saran dan pendapat menyangkut pekerjaan (=1).
- b) Pegawai mendapat informasi yang cukup serta petunjuk dari pimpinan mengenai pekerjaan (=3).
- c) Pimpinan melaksanakan sistem kompensasi yang memadai (=4).
- d) Adanya pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan pegawai (=8).

## 3) Kuadran C

Indikator-indikator yang berada pada kuadran ini dinilai masih dianggap kurang penting bagi pegawai sedangkan kualitas pelaksanaannya biasa atau cukup saja.

Indikator yang termasuk dalam kuadran ini adalah:

- a) Penghargaan bagi pegawai yang berprestasi (=5).
- b) Tersedia sarana dan prasarana yang mendukung penyelesaian pekerjaan (=9).

## 4) Kuadran D

Indikator- indikator yang berada dalam kuadran ini dinilai berlebihan dalam pelaksanaannya, hal ini terutama disebabkan karena pegawai menganggap tidak terlalu penting terhadap indikator tersebut, akan tetapi pelaksanaannya dilakukan dengan baik sekali oleh Dinas Pendapatan Daerah, sehingga sangat memuaskan.

Indikator yang termasuk dalam kuadran ini adalah:

- a) Pemberian jabatan sesuai dengan tingkat pendidikan (=6).
- b) Tersedia kenyamanan ruang kerja yang akan mendukung kinerja pegawai (= 10).

b. Kapabilitas Pegawai, Kualitas Sistem Informasi, dan Motivasi, Inisiatif, dan Pendelegasian Wewenang

- a. Analisis *Multiatribut Attitude Model* untuk mengukur sikap kepala dinas dan sub dinas secara keseluruhan terhadap atribut kapabilitas pegawai, kualitas sistem informasi, serta motivasi, inisiatif, dan pendelegasian wewenang dari Dinas Pendapatan Daerah.

Dihitung dengan rumus:

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi |li - Xi|$$

Keterangan :

- Ab = Sikap responden secara keseluruhan terhadap suatu objek  
 Wi = Bobot rata-rata yang diberikan responden pada atribut i  
 Li = Nilai *ideal* rata-rata responden pada atribut i  
 Xi = Nilai *belief* rata-rata responden pada atribut i

$N$  = Jumlah atribut yang diteliti

Langkah-langkah perhitungan analisis *Multiattribute Attitude*

*Model:*

a) Menentukan  $W_i$  dengan rumus:

$$W_i = \frac{\text{nilai masing-masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

Pemberian bobot rata-rata untuk masing-masing atribut adalah sebagai berikut:

| Nomor Urut | Nilai | Bobot                   |
|------------|-------|-------------------------|
| 1          | 3     | $3/6 \times 100\% = 50$ |
| 2          | 2     | $2/6 \times 100\% = 33$ |
| 3          | 1     | $1/6 \times 100\% = 16$ |
| Total      | 6     | 100                     |

b) Menentukan skala sikap dalam bentuk skor yang terdiri dari angka 1 sampai 5.

Hasil dari jawaban kuesioner yang ditujukan kepada kepala dinas dan sub dinas masih bersifat kualitatif diubah menjadi kuantitatif dengan memberi skor sebagai berikut:

| No | Keterangan                          | Skor Pernyataan |
|----|-------------------------------------|-----------------|
| 1  | Sangat Setuju/Sangat Berharap       | 5               |
| 2  | Setuju/Berharap                     | 4               |
| 3  | Ragu-ragu                           | 3               |
| 4  | Tidak Setuju/Tidak Berharap         | 2               |
| 5  | Sangat Tidak Setuju/Sangat Berharap | 1               |

3) Mencari nilai *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata

Hasil jawaban dari responden dijadikan dasar perhitungan nilai *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata dapat dilihat pada tabel V.21 dibawah ini:

**Tabel V.21**  
**Rekapitulasi Perhitungan**  
**Nilai *Belief* Rata-rata dan Nilai *Ideal* Rata-rata**  
**Kepuasan Kadin dan Kasubdin**

| Skor Sikap<br>Pers.<br>Wajib Pajak                             | <i>Belief</i> |   |    |    |     | Jlh<br>(a) | Nilai<br><i>Belief</i><br>Rata-<br>rata<br>(b) | <i>Ideal</i>                          |   |    |    |     | Jlh<br>(c)  | Nilai<br><i>Ideal</i><br>Rata-<br>rata<br>(d) |
|--|---------------|---|----|----|-----|------------|--|---------------------------------------|---|----|----|-----|-------------|---|
|  | 5             | 4 | 3  | 2  | 1   |            |  | 5                                     | 4 | 3  | 2  | 1   |             |   |
|  | Ss            | S | Rr | Ts | Sts |            |  | Sb                                    | B | Rr | Tb | Stb |             |   |
| <b>Atribut Kapabilitas Pegawai</b>                             |               |   |    |    |     |            |  |                                       |   |    |    |     |             |   |
| Point 1  | 3             | 4 | 0  | 0  | 0   | 31         | 4,43   | 4                                     | 3 | 0  | 0  | 0   | 32          | 4,57  |
| Point 2  | 0             | 2 | 5  | 0  | 0   | 23         | 3,29   | 5                                     | 2 | 0  | 0  | 0   | 33          | 4,71  |
| Point 3  | 1             | 2 | 4  | 0  | 0   | 25         | 3,57   | 5                                     | 2 | 0  | 0  | 0   | 33          | 4,71  |
| Point 4  | 2             | 2 | 3  | 0  | 0   | 27         | 3,86   | 3                                     | 3 | 1  | 0  | 0   | 30          | 4,29  |
| Point 5  | 3             | 2 | 2  | 0  | 0   | 29         | 4,14   | 5                                     | 1 | 1  | 0  | 0   | 32          | 4,57  |
| Total <i>belief</i> rata-rata= 19,29/5                         |               |   |    |    |     |            | <b>3,86</b>                                    | Total <i>ideal</i> rata-rata= 22,85/5 |   |    |    |     | <b>4,57</b> |   |
| <b>Atribut Kualitas Sistem Informasi</b>                       |               |   |    |    |     |            |  |                                       |   |    |    |     |             |   |
| Point 6  | 4             | 3 | 0  | 0  | 0   | 32         | 4,57   | 5                                     | 2 | 0  | 0  | 0   | 33          | 4,71  |
| Point 7  | 3             | 4 | 0  | 0  | 0   | 31         | 4,43   | 5                                     | 2 | 0  | 0  | 0   | 33          | 4,71  |
| Point 8  | 2             | 5 | 0  | 0  | 0   | 30         | 4,29   | 4                                     | 3 | 0  | 0  | 0   | 32          | 4,57  |
| Point 9  | 2             | 5 | 0  | 0  | 0   | 30         | 4,29   | 5                                     | 1 | 1  | 0  | 0   | 32          | 4,57  |
| Point 10   | 3             | 4 | 0  | 0  | 0   | 31         | 4,43   | 5                                     | 2 | 0  | 0  | 0   | 33          | 4,71  |
| Point 11   | 3             | 2 | 2  | 0  | 0   | 29         | 4,14   | 4                                     | 2 | 1  | 0  | 0   | 31          | 4,43  |
| Total <i>belief</i> rata-rata= 26,15/6                         |               |   |    |    |     |            | <b>4,36</b>                                    | Total <i>ideal</i> rata-rata= 27,70/6 |   |    |    |     | <b>4,62</b> |   |
| <b>Atribut Motivasi, Inisiatif, dan Pendelegasian Wewenang</b> |               |   |    |    |     |            |  |                                       |   |    |    |     |             |   |
| Point 12   | 3             | 2 | 2  | 0  | 0   | 29         | 4,14   | 3                                     | 3 | 1  | 0  | 0   | 30          | 4,29  |
| Point 13   | 3             | 4 | 0  | 0  | 0   | 31         | 4,43   | 4                                     | 3 | 0  | 0  | 0   | 32          | 4,57  |
| Point 14   | 3             | 3 | 1  | 0  | 0   | 30         | 4,29   | 5                                     | 2 | 0  | 0  | 0   | 33          | 4,71  |
| Point 15   | 3             | 4 | 0  | 0  | 0   | 31         | 4,43   | 5                                     | 1 | 1  | 0  | 0   | 32          | 4,57  |
| Point 16   | 3             | 4 | 0  | 0  | 0   | 31         | 4,43   | 4                                     | 3 | 0  | 0  | 0   | 32          | 4,57  |
| Total <i>belief</i> rata-rata=21,72/5                          |               |   |    |    |     |            | <b>4,34</b>                                    | Total <i>ideal</i> rata-rata= 22,71/5 |   |    |    |     | <b>4,54</b> |   |

Setelah menghitung total nilai *belief* rata-rata dan total nilai *ideal* rata-rata masing-masing atribut, maka dapat langsung mencari seberapa besar selisih masing-masing dari atribut tersebut, kemudian

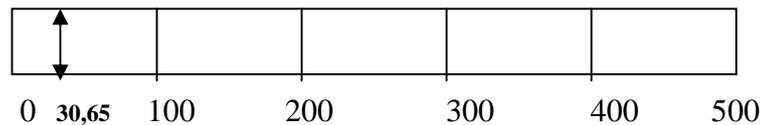
diurutkan dan dibobot. Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata masing-masing atribut serta bobot kepentingannya dapat dilihat pada tabel V.22

**Tabel V.22**  
**Hasil Selisih Total *Ideal* Rata-Rata dengan Total *Belief* Rata-Rata Masing-Masing Atribut serta Bobot Kepentingannya**

| Atribut   | <i>Total Ideal rata-rata</i> | <i>Total Belief Rata-rata</i> | Selisih<br>$  I_i - X_i  $ | Urutan | Bobot |
|---|------------------------------|-------------------------------|----------------------------|--------|-------|
| Kapabilitas Pegawai                             | 4,57                         | 3,86                          | 0,71                       | 3      | 17    |
| Kualitas Sistem Informasi                       | 4,62                         | 4,36                          | 0,26                       | 2      | 33    |
| Motivasi, Inisiatif, dan Pendelegasian Wewenang | 4,54                         | 4,34                          | 0,20                       | 1      | 50    |

Perhitungan sikap pegawai secara keseluruhan dapat dihitung menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* berikut ini:

$$\begin{aligned}
 Ab &= \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i| \\
 &= 50 \times (4,54 - 4,34) + 33 \times (4,62 - 4,36) + 17 \times (4,57 - 3,86) \\
 &= (50 \times 0,20) + (33 \times 0,26) + (17 \times 0,71) \\
 &= 10 + 8,58 + 12,07 \\
 &= 30,65
 \end{aligned}$$



Keterangan:

0 - 100 = Sangat Puas

101 - 200 = Puas

201 - 300 = Cukup Puas

301 - 400 = Tidak Puas  
 401 - 500 = Sangat Tidak Puas

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat diartikan bahwa kinerja Dinas Pendapatan Daerah dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sangat baik yaitu dalam rentang 0 – 100 (sangat baik). Hal ini dapat diartikan bahwa kepala dinas dan sub dinas puas terhadap kinerja Dinas Pendapatan Daerah dalam proses pembelajaran dan pertumbuhan.

## 2) Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis prioritas kepentingan ini digunakan untuk menentukan bobot rata-rata tiap atribut. Selanjutnya bobot rata-rata untuk tiap-tiap atribut dihitung berdasarkan urutan kepentingan yang diberikan pada pegawai dalam pengisian kuesioner. Hasil urutan kepentingan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel V.23**  
**Urutan Kepentingan Kapabilitas Pegawai, Kualitas Sistem Informasi, serta Motivasi, Inisiatif, dan Pendelegasian Wewenang**

| Prioritas<br>Atribut                  | 1 | 2 | 3 |
|---------------------------------------|---|---|---|
|                                       | 3 | 2 | 1 |
| 1. Kapabilitas Pegawai                | 2 | 1 | 4 |
| 2. Kualitas Sistem Informasi          | 1 | 4 | 2 |
| 3. Motivasi, Penghargaan dan Dukungan | 4 | 2 | 1 |

Kemudian dari hasil urutan kepentingan dikalikan dengan bobot masing-masing atribut kemudian hasil kali tersebut dijumlahkan. Hasil perhitungannya dapat dilihat pada tabel V.24

**Tabel V.24**  
**Urutan Kepentingan, Hasil Kali,**  
**dan Bobot Masing-masing Atribut**

| No | Atribut   | Hasil Kali  | Urutan Kepentingan |
|----|---|---|--------------------|
| 1  | Kapabilitas Pegawai                             | $(2 \times 3) + (1 \times 2) + (4 \times 1) = 12$ | 3                  |
| 2  | Kualitas Sistem Informasi                       | $(1 \times 3) + (4 \times 2) + (2 \times 1) = 13$ | 2                  |
| 3  | Motivasi, Inisiatif, dan Pendelegasian Wewenang | $(4 \times 3) + (2 \times 2) + (1 \times 1) = 17$ | 1                  |

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai untuk atribut motivasi, inisiatif, dan pendelegasian wewenang sebesar 17, atribut atribut kualitas sistem informasi sebesar 13, dan atribut kapabilitas pegawai sebesar 12. Maka dari hasil perhitungan tersebut dapat dibuat urutan kepentingan menurut kepala dinas dan subdinas (dari hasil kali yang terbesar) yaitu atribut atribut motivasi, inisiatif, dan pendelegasian wewenang merupakan prioritas pertama, atribut kualitas sistem informasi merupakan prioritas kedua, dan atribut kapabilitas pegawai prioritas yang ketiga.

c) Diagram Kartesius

Setelah mengetahui tingkat kepentingan untuk masing-masing atribut secara keseluruhan, maka untuk melihat tingkat kepentingan apabila dilihat dari masing-masing indikator dapat dilihat melalui diagram kartesius.

| Indikator | $(\bar{x})$             | $(\bar{y})$             |
|-----------|-------------------------|-------------------------|
| Point 1   | 4,43                    | 4,57                    |
| Point 2   | 3,29                    | 4,71                    |
| Point 3   | 3,57                    | 4,71                    |
| Point 4   | 3,86                    | 4,29                    |
| Point 5   | 4,14                    | 4,57                    |
| Point 6   | 4,57                    | 4,71                    |
| Point 7   | 4,43                    | 4,71                    |
| Point 8   | 4,29                    | 4,57                    |
| Point 9   | 4,29                    | 4,57                    |
| Point 10  | 4,43                    | 4,71                    |
| Point 11  | 4,14                    | 4,43                    |
| Point 12  | 4,14                    | 4,29                    |
| Point 13  | 4,43                    | 4,57                    |
| Point 14  | 4,29                    | 4,71                    |
| Point 15  | 4,43                    | 4,57                    |
| Point 16  | 4,43                    | 4,57                    |
|           | <b>3,90</b> $(\bar{x})$ | <b>4,50</b> $(\bar{y})$ |

Keterangan:

$\bar{X}$  = nilai *belief* rata-rata tiap indikator

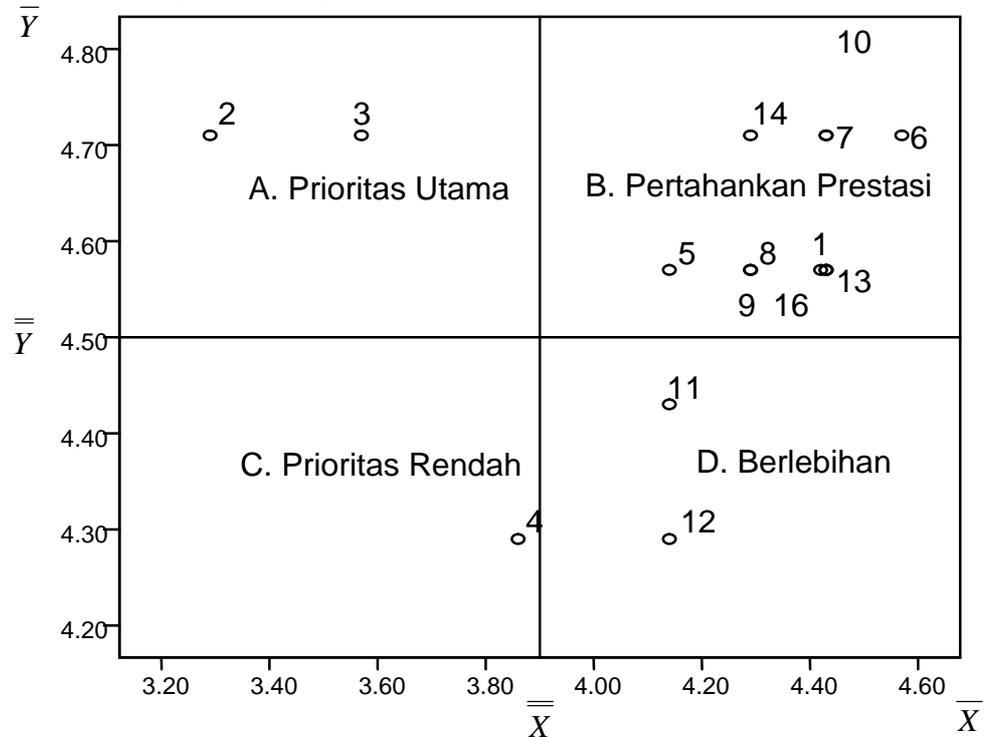
$\bar{Y}$  = nilai *ideal* rata-rata tiap indikator

$\bar{\bar{X}}$  = nilai *belief* rata-rata dari seluruh indikator

$\bar{\bar{Y}}$  = nilai *ideal* rata-rata dari seluruh indikator

Untuk melihat penjabaran tingkat kepentingan untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada grafik V.6

**Grafik V.6**  
**Diagram Kartesius dari Indikator-Indikator yang Mempengaruhi**  
**Kepuasan Kepala Dinas dan Sub Dinas**



#### 1) Kuadran A

Indikator-indikator yang berada pada kuadran ini penanganannya perlu untuk lebih diprioritaskan oleh Dinas Pendapatan Daerah, karena keberadaan indikator inilah yang dinilai sangat penting oleh pegawai, sedangkan tingkat pelaksanaannya belum memuaskan.

Indikator yang termasuk dalam kuadran ini adalah:

- a) Pegawai memenuhi standar kompetensi (= 2).
- b) Jabatan yang dibawah sesuai dengan standar kompetensi (=3).

## 2) Kuadran B

Indikator-indikator yang berada pada kuadran ini perlu dipertahankan karena pada umumnya tingkat pelaksanaannya telah sesuai dengan harapan pegawai, sehingga dapat memuaskan.

Indikator yang termasuk dalam kuadran ini adalah:

- a) Pelatihan pegawai dilaksanakan secara rutin (= 1).
- b) Pegawai selalu hadir tepat waktu (= 5).
- c) Pegawai menguasai teknologi yang akan membantu pekerjaan (=6).
- d) Informasi tersedia dengan cepat (=7).
- e) Informasi yang dihasilkan sistem dapat diandalkan (=8).
- f) Tersedia komputer dan internet untuk mengakses informasi (=9).
- g) Sistem dibuat sedemikian rupa sehingga dapat merespon wajib pajak tepat waktu (=10).
- h) Adanya pendelegasian wewenang dari atasan ke bawahan (=13).
- i) Adanya motivasi dan inisiatif kepada pegawai untuk mengembangkan kreatifitas dan inisiatif (=14).
- j) Hubungan pegawai dengan pimpinan sangat baik (=15).
- k) Hubungan kerja antar pegawai sangat baik (=16).

### 3) Kuadran C

Indikator-indikator yang berada pada kuadran ini dinilai masih dianggap kurang penting bagi pegawai sedangkan kualitas pelaksanaannya biasa atau cukup saja.

Indikator yang termasuk dalam kuadran ini adalah:

Pegawai disiplin dalam menjalankan tugas (=4)

### 4) Kuadran D

Indikator- indikator yang berada dalam kuadran ini dinilai berlebihan dalam pelaksanaannya, hal ini terutama disebabkan karena pegawai menganggap tidak terlalu penting terhadap indikator tersebut, akan tetapi pelaksanaannya dilakukan dengan baik sekali oleh Dinas Pendapatan Daerah, sehingga sangat memuaskan.

Indikator yang termasuk dalam kuadran ini adalah:

a) Informasi dapat diakses dengan mudah (=11)

b) Pegawai berkesempatan memberikan pendapat dalam pengambilan keputusan (=12).

2. Untuk menjawab rumusan masalah yang kedua berkaitan dengan prospek aplikasi *Balanced Scorecard* pada Dinas Pendapatan maka dilakukan analisis perbandingan antara konsep *Balanced Scorecard* dengan kondisi yang ada pada Dinas Pendapatan Daerah sesuai hasil analisis dari rumusan masalah yang pertama.

a. Konsep *Balanced Scorecard*

1) Perspektif Keuangan

Tujuan keuangan merupakan ukuran yang tidak memadai untuk instansi pemerintah karena apabila keberhasilan instansi hanya didasarkan pada pencapaian target keuangan maka pemenuhan kebutuhan masyarakat akan terabaikan. Fokus utama pemerintah pada dasarnya adalah kepuasan masyarakat yang dalam konteks Dinas Pendapatan Daerah adalah masyarakat pembayar pajak.

Kinerja pemerintah dari sisi keuangan biasanya dinilai berdasarkan efisiensi dan efektivitas, karena pada dasarnya instansi pemerintah bersifat *non profit oriented*. Oleh karena itu ukuran keberhasilannya yaitu apabila kinerja keuangan semakin efisien dan efektif. Untuk bisa menilai efisiensi dan efektivitasnya maka yang utama adalah pada tersedia laporan keuangan yang dibuat oleh organisasi yang bersangkutan.

2) Perspektif Pelanggan

Agar tercipta perspektif pelanggan, maka yang pertama dilakukan adalah mendefinisikan segmen masyarakat yang dilayani. Dalam hal ini segmen yang dilayani oleh Dinas Pendapatan Daerah adalah wajib pajak. Tolok ukurnya adalah pada bagaimana instansi tersebut memperhatikan publiknya dengan layanan yang baik. Dalam Keputusan Menteri PAN Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 dikembangkan 14 unsur pelayanan meliputi: prosedur pelayanan,

persyaratan pelayanan, kejelasan petugas pelayanan, kedisiplinan petugas pelayanan, tanggungjawab petugas pelayanan, kemampuan petugas pelayanan, kecepatan pelayanan, keadilan mendapatkan pelayanan, kesopanan dan keramahan petugas, kewajaran biaya pelayanan, kepastian biaya pelayanan, kepastian jadwal pelayanan, kenyamanan lingkungan, dan keamanan pelayanan. Semua unsur tersebut harus terdapat pada pelayanan publik pada instansi pemerintah, tentunya disesuaikan dengan kondisi yang ada.

### 3) Perspektif Proses Internal

Dalam proses internal, organisasi dituntut untuk mengidentifikasi proses-proses penting yang perlu untuk ditingkatkan maupun diperbaiki. Dengan adanya identifikasi terhadap proses kunci maka tujuan utama yang terangkum dalam visi dan misi dapat tercapai. Sistem pengukuran kinerja pada perspektif ini bukan hanya memusatkan pada perbaikan biaya, mutu, dan ukuran berdasarkan waktu tetapi juga memperhatikan tuntutan kinerja proses internal atas dasar harapan pihak eksternal.

### 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan utama dari perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dari tiga perspektif lainnya dapat tercapai. Karena perspektif ini merupakan pendorong dihasilkannya kinerja yang baik pada tiga perspektif *Balanced Scorecard* yang pertama.

Pada dasarnya kemampuan suatu organisasi pemerintah meningkatkan dan memenuhi kebutuhan masyarakat berkaitan secara langsung dengan kemampuan pegawai (sumber daya manusia) untuk memenuhi permintaan masyarakat. Oleh karena itu kapabilitas pegawai, kualitas sistem informasi, serta motivasi, inisiatif, dan pendelegasian wewenang menjadi atribut penting yang harus dipenuhi dalam proses pembelajaran dan pertumbuhan.

b. Kondisi 4 perspektif *Balanced Scorecard* pada Dinas Pendapatan Daerah

1) Perspektif Keuangan

Pada Dinas Pendapatan Daerah dilihat dari sisi ketersediaan laporan keuangan sudah memenuhi dan periode pelaporannya dilakukan tiga bulan sekali namun pada akhir tahun direkapitulasi menjadi laporan tahunan. Apabila dilihat dari efisiensi dan efektivitas pajak dan retribusi daerah menunjukkan fluktuasi dari tahun ke tahun yang menunjukkan kenaikan maupun penurunan. Hal ini dapat terjadi karena ada beberapa pos anggaran (target) tidak mampu tercapai.

2) Perspektif Wajib Pajak

Organisasi pemerintah mempunyai tujuan utama dalam pelayanan publik, untuk itu agar seimbang dalam pengukuran kinerjanya maka kinerja tidak hanya diukur dari aspek keuangan namun juga non keuangan. Karena pada dasarnya fokus utama adalah pelanggan (wajib pajak). Pada Dinas Pendapatan Daerah, tujuan pelayanan kepada publik ini sudah menjadi bagian dari misi. Berdasarkan pengukuran

kepuasan wajib pajak secara keseluruhan dihasilkan bahwa wajib pajak puas terhadap kinerja Dinas Pendapatan yang meliputi beberapa standar dari unsur pelayanan yang diatur dalam keputusan menteri. Tetapi berdasarkan pengukuran untuk masing-masing indikator terdapat beberapa aspek yang dianggap pelaksanaannya kurang baik yaitu kecepatan dalam pemrosesan dan penyampaian pelayanan dan jumlah staf yang melayani wajib pajak dirasakan masing kurang.

### 3) Perspektif Proses Internal

Berdasarkan evaluasi terhadap pelaksanaan proses penting dalam organisasi meliputi inovasi baik proses maupun administratif pada dasarnya Dinas Pendapatan Daerah telah melakukan dengan baik. Dimana proses penting tersebut diarahkan pada perbaikan pelayanan kepada wajib pajak dan pencapaian target penerimaan pajak sebagai hasil akhirnya.

### 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan pada Dinas Pendapatan Daerah apabila dilihat dari hasil pengukuran secara keseluruhan menunjukkan hasil yang sangat baik, yaitu pegawai dan kepala dinas serta subdinas puas terhadap pelaksanaan pembelajaran dan pertumbuhan dalam organisasi. Antara lain meliputi kapabilitas pegawai, kualitas sistem informasi, serta motivasi, inisiatif, dan pendelegasian wewenang. Pada kapabilitas pegawai diukur dengan kepuasan pegawai meliputi atribut koordinasi dan hubungan kerja,

penghargaan, serta motivasi dan dukungan. Secara keseluruhan pengukuran pada atribut dalam kepuasan pegawai didapatkan hasil yang sangat baik. Namun pada pengukuran masing-masing unsur terdapat beberapa unsur yang mempengaruhi sikap pegawai (menyebabkan ketidakpuasan) yaitu dalam keikutsertaan pegawai dalam pengambilan keputusan dan motivasi dari pimpinan agar pegawai mampu mengembangkan kreatifitas dan inisiatif masih dirasakan kurang padahal unsur tersebut merupakan prioritas yang penting menurut pegawai.

Kemudian pengukuran secara keseluruhan terhadap kapabilitas pegawai, kualitas sistem informasi, serta motivasi, inisiatif, dan pendelegasian wewenang menurut kepala dinas dan sub dinas juga didapatkan hasil yang sangat baik. Namun pada pengukuran masing-masing unsur ternyata terdapat beberapa unsur yang menyebabkan ketidakpuasan yaitu pemenuhan standar kompetensi pegawai dan kesesuaian jabatan dengan standar kompetensi.

c. Arah Perbaikan Kondisi Dinas Pendapatan Daerah Untuk Menuju Konsep

*Balanced Scorecard*

Setelah dievaluasi antara konsep dengan kondisi yang ada pada Dinas Pendapatan Daerah maka dapat dilakukan beberapa arah perbaikan untuk masing-masing perspektif.

1) Perspektif Keuangan

Untuk mencapai keberhasilan pemungutan pajak dan retribusi daerah maka hendaknya dilakukan intensifikasi dan ekstensifikasi pemungutan pendapatan yaitu dengan cara peningkatan efisiensi dan efektivitas, meliputi:

- Pelaporan hasil pengumpulan pajak dan retribusi dimonitor secara teratur dibandingkan dengan target dan potensi.
- *Checking system*, pada setiap tahap catatan-catatan laporan oleh staf senior.
- Menggunakan metoda penghitungan potensi pajak dan retribusi daerah yang efektif.
- Pembentukan tim audit yang ada di lapangan, yang akan memonitoring potensi apa saja yang masih bisa digali sebagai sumber pendapatan.

Namun, hendaknya keberhasilan organisasi tidak hanya didasarkan pada pencapaian target-target keuangan saja tetapi harus dilihat dari aspek yang lain sehingga tidak menyimpang dari tujuan organisasi pemerintah yaitu pelayanan kepada publik.

## 2) Perspektif Wajib Pajak

Fokus utama dari Dinas Pendapatan Daerah sebenarnya terletak pada wajib pajak. Karena penerimaan dari pajak dan retribusi daerah berasal dari kontribusi wajib pajak. Oleh karena itu kepuasan wajib pajak menjadi suatu hal yang utama, sehingga wajib pajak menjadi rela untuk membayar pajak dan dengan kesadaran dan kepatuhan yang

tinggi mereka memenuhi kewajibannya tanpa ada usaha untuk menghindar.

Berdasarkan hasil pengukuran, kondisi Dinas Pendapatan dari aspek pelayanan kepada wajib pajak sebenarnya sudah sangat baik. Namun ada beberapa unsur yang perlu dilakukan perbaikan yaitu pada kecepatan pemrosesan dan penyampaian pelayanan serta jumlah staf yang kurang dalam melayani wajib pajak. Untuk mengatasi hal ini dapat dilakukan yaitu dengan menambah staf agar pelayanan menjadi lebih cepat, namun ada konsekuensi kenaikan biaya. Karena periode *peak time* adalah pada saat menjelang jatuh tempo pembayaran pajak, untuk itu pada hari biasa tentunya penambahan staf menjadi suatu pemborosan. Namun apabila hal ini dirasakan penting maka dapat dilaksanakan dengan berbagai pertimbangan yang lainnya.

### 3) Perspektif Proses Internal

Berdasarkan evaluasi atas proses internal pada Dinas Pendapatan Daerah pada dasarnya sudah berjalan dengan sangat baik. Pada Dipenda, inovasi baik secara proses dan administratif telah dilakukan., maka untuk melengkapi proses internal yang dapat dilakukan adalah dengan cara perbaikan administrasi dan penyederhanaan prosedur pembayaran pajak dan retribusi. Tetapi penyederhanaan ini diimbangi dengan peningkatan prosedur pengendalian agar menjamin semua potensi penerimaan telah tercatat dan terkumpul. Penyederhanaan prosedur administrasi ini dalam rangka memberikan kemudahan bagi

wajib pajak sehingga diharapkan dapat meningkatkan kepatuhan membayar pajak.

#### 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja Dinas Pendapatan Daerah pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sangat baik. Baik itu pada kepuasan pegawai maupun pada kepuasan secara keseluruhan (organisasional), namun pada pengukuran masing-masing unsur terdapat beberapa unsur kurang baik sehingga mempengaruhi ketidakpuasan.

Pada kepuasan pegawai terdapat ketidakpuasan yaitu pada unsur keikutsertaan pegawai dalam pengambilan keputusan dan motivasi dari pimpinan agar pegawai mampu mengembangkan kreatifitas dan inisiatif.

Untuk dapat mengatasinya maka hendaknya semua pegawai didorong untuk berpartisipasi dalam berbagai kesempatan membuat saran, dalam perencanaan, pembuatan keputusan, dan penyelesaian masalah. Cara yang lebih spesifik yaitu dengan melalui pencarian ide dan opini terbuka, tanggapan terhadap setiap ide dengan rasa hormat dan penghargaan, dan pembimbingan pegawai untuk menghadapi resiko dan mencoba ide-ide baru.

Sedangkan pada kepuasan kepala dinas dan sub dinas yaitu dari keseluruhan atribut juga terdapat beberapa unsur ketidakpuasan yaitu pemenuhan standar kompetensi pegawai dan kesesuaian jabatan dengan standar kompetensi.

Untuk dapat mengatasinya maka pegawai sebaiknya diikutkan pada pelatihan-pelatihan, seminar, maupun diklat yang dapat menjadi tambahan pengetahuan serta keterampilan yang sangat baik bagi peningkatan kompetensi pegawai dalam menjalankan tugas dan dalam penguasaan teknologi yang akan membantu penyelesaian pekerjaan.

d. Prospek Aplikasi *Balanced Scorecard* pada Dinas Pendapatan Daerah

Setelah mengevaluasi dan membandingkan antara konsep *Balanced Scorecard* dengan kondisi yang ada maka dapat dinilai bahwa pendekatan *Balanced Scorecard* dapat diaplikasikan. Aspek-aspek kegiatan pada Dinas Pendapatan Daerah mampu dijabarkan dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* meliputi:

1) Perspektif keuangan

Pada perspektif keuangan, Dinas Pendapatan Daerah sudah membuat laporan keuangan berupa laporan penerimaan pajak untuk tiap triwulan yang kemudian direkapitulasi menjadi laporan tahunan. Dari laporan keuangan tersebut dapat dihitung rasio efisiensi dan efektifitas pemungutan pajak dan retribusi daerah. Sehingga dapat dikatakan bahwa pengukuran kinerja keuangan seperti dalam konsep *Balanced Scorecard* sudah terlaksana pada Dinas Pendapatan Daerah dan agar seimbang maka dilakukan pengukuran kinerja pada aspek-aspek non keuangan yaitu wajib pajak, proses internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

## 2) Perspektif Wajib Pajak

Dinas Pendapatan Daerah mempunyai pelanggan yang dilayani dalam hal ini adalah wajib pajak. Sehingga pada perspektif pelanggan dalam konsep *Balanced Scorecard* sudah dapat didefinisikan siapa pemakai jasa Dinas Pendapatan Daerah. Aspek-aspek kegiatan yang dilaksanakan Dinas Pendapatan Daerah pada dasarnya telah mengarah terhadap peningkatan kepuasan wajib pajak. Sehingga kebutuhan wajib pajak menjadi hal yang utama untuk meningkatkan kepatuhan membayar pajak yang tentunya akan mendukung kinerja Dinas Pendapatan Daerah.

## 3) Perspektif Proses Internal

Proses Internal pada Dinas Pendapatan Daerah telah dilaksanakan dengan baik yaitu berupa pelayanan pembayaran pajak dan retribusi daerah. Dan untuk menghasilkan pelayanan yang terbaik maka perlu diusahakan perbaikan-perbaikan karena pada dasarnya proses internal mencakup semua aspek-aspek kegiatan yang penting bagi organisasi. Pada Dinas Pendapatan Daerah aspek-aspek kegiatan yang penting bagi organisasi tersebut sudah dilaksanakan dengan baik menuju arah perbaikan dan pelayanan yang terbaik.

## 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan dalam organisasi meliputi pengembangan individu-individu didalamnya, yang dalam Dinas Pendapatan Daerah adalah pegawai pada semua jabatan dalam struktur

organisasi yang ada. Pada Dinas Pendapatan Daerah salah satu contoh proses belajar dan bertumbuh meliputi peningkatan keterampilan pegawai, sistem informasi, serta koordinasi dan hubungan kerja yang baik antar personal disamping banyak aspek kegiatan yang lain. Dari evaluasi ini dapat dilihat bahwa dari proses pembelajaran dan pertumbuhan pada Dinas Pendapatan Daerah sudah terlaksana.

Setelah dilihat pelaksanaan kegiatan pada Dinas Pendapatan Daerah maka dapat disimpulkan bahwa prospek aplikasi *Balanced Scorecard* sangat dimungkinkan karena masing-masing pespektif terpenuhi oleh Dinas Pendapatan Daerah. Dan secara tidak langsung masing-masing perspektif telah dijalankan dengan sangat baik. Prospek aplikasi ini juga didukung oleh sifat organisasi pemerintah yang multidimensional yaitu permasalahan yang dihadapi didalamnya sangat kompleks. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja yang akurat maka diharapkan dapat menghasilkan kinerja secara objektif sehingga dapat mengurangi ketidakpastian dan membantu dalam memfokuskan pengambilan keputusan.

Hanya yang perlu untuk diperhatikan dalam aplikasi *Balanced Scorecard* adalah pada penempatan hirarki perspektif. Model *Balanced Scorecard* standar harus dimodifikasi dengan menempatkan pelanggan pada puncak hirarki dan disesuaikan dengan pelanggan yang dilayani oleh organisasi. Hal ini dikarenakan tujuan finansial bukan tujuan utama organisasi. Meskipun visi dan misi dari Dinas Pendapatan Daerah yaitu

mewujudkan pendapatan asli daerah (PAD) tetapi sebenarnya kegiatan utama dari dinas tersebut tetap merupakan penyedia layanan publik berupa pelayanan pembayaran pajak. Tujuan utama pengukuran kinerjanya adalah untuk mengevaluasi keefektifan layanan jasa yang diberikan kepada masyarakat. Oleh karena itu kepuasan pelanggan menjadi lebih penting.

Aplikasi *Balanced Scorecard* dapat dijalankan sepanjang suatu organisasi telah menformulasikan misi dan strateginya serta bersikap positif terhadap paradigma. Lingkungan seperti ini akan kondusif bagi penerapan *Balanced Scorecard*. Efektivitas aplikasi *Balanced Scorecard* pada Dinas Pendapatan Daerah sudah terpenuhi karena adanya definisi yang jelas atas tujuan individu, tim, unit organisasi, dan organisasi yang termuat dalam visi dan misi.

Selain itu penerapan *Balanced Scorecard* mensyaratkan pergeseran cara berpikir dalam pengelolaan organisasi yaitu organisasi pemerintah yang identik dengan layanan yang buruk dan birokrasi yang berbelit-belit menjadi cara berpikir yang mengedepankan layanan publik yang baik dan berorientasi terhadap kepuasan masyarakat untuk memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat. Dengan cara ini maka legitimasi masyarakat terhadap setiap kebijakan pemerintah akan positif. Trend pengukuran kinerja saat ini adalah pengukuran kinerja berbasis *outcome*. Artinya, kinerja organisasi publik bukan terletak pada mengolah input menjadi output, tetapi justru penilaian manfaat (*outcome*). *Outcome* organisasi didasarkan atas keberhasilan pencapaian visi dan misi bukan atas

keberhasilan peningkatan finansial saja. Jadi final outcome pada Dinas Pendapatan Daerah bukan ukuran finansial yaitu pencapaian target PAD namun lebih cenderung pada ukuran pelanggan (wajib pajak). Keberhasilan instansi pemerintah diukur dari bagaimana mereka bisa memenuhi apa yang dibutuhkan masyarakat dan stakeholders lain yang menyediakan sumber daya. Pergeseran dan perubahan ini yang merupakan tantangan besar dalam menerapkan *Balanced Scorecard*, karena penerapannya tidak bisa setengah-setengah.

Untuk itu apabila selanjutnya pendekatan *Balanced Scorecard* ini akan digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja maka hendaknya ada komitmen dari seluruh individu dalam organisasi untuk melakukan perubahan dengan mengubah visi dan misi mereka menjadi tujuan-tujuan yang lebih berwujud seperti investasi pada pelatihan, sistem, pemberdayaan pegawai/karyawan, dan investasi yang hasilnya adalah pertumbuhan jangka panjang. Tujuan-tujuan yang berwujud tersebut dapat diturunkan dari visi dan misi yang ada pada Dinas Pendapatan Daerah.

Visi : Terwujudnya Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebagai pendukung utama kelancaran roda penyelenggaraan pemerintahan Kota Surakarta secara profesional.

a) Misi: meningkatkan intensifikasi dan ekstensifikasi pendapatan asli daerah (PAD) secara optimal.

Rencana strategis: Tersedianya informasi data objek dan subjek pajak daerah yang potensial.

Rencana tindakan:

- Inventarisasi data objek dan subjek pajak dan retribusi.
- Verifikasi dan updating data.
- Evaluasi dan perhitungan potensi.
- Meningkatkan kegiatan monitoring dan pengkajian Peraturan Daerah bidang pendapatan, baik mengenai perluasan cakupan, penyesuaian tarif maupun sistem pemungutan.

b) Misi: menyelenggarakan dan meningkatkan kinerja pelayanan publik secara profesional.

Rencana strategis: Terjalinnnya hubungan baik dengan wajib pajak dan retribusi serta terselenggaranya sistem dan prosedur pengelolaan pendapatan yang tertib dan teratur agar tidak terjadi penyimpangan.

Rencana tindakan:

- Menyelenggarakan penyuluhan kepada masyarakat sebagai media komunikasi.
- Melaksanakan tugas pelayanan secara cepat, tepat, bermanfaat kepada masyarakat.
- Meningkatkan kegiatan pengendalian dan pengawasan.
- Meningkatkan evaluasi pelaporan.

c. Misi: memperoleh dana perimbangan secara adil sesuai dengan potensi yang dimiliki.

Rencana strategis: Tersedianya aparat dan sumber daya manusia dengan kualitas tinggi dan penetapan target yang tepat.

Rencana tindakan:

- Mengefektifkan pelaksanaan sistem dan prosedur pengelolaan pendapatan.
- Meningkatkan koordinasi dengan instansi terkait.
- Meningkatkan kegiatan intensifikasi pemungutan pendapatan.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

Berdasarkan analisis pada bab sebelumnya, pada bab ini penulis mencoba untuk mengambil kesimpulan serta memberikan beberapa saran dan menuliskan beberapa keterbatasan dalam penulisan ini.

#### **A. Kesimpulan**

Adapun hasil penelitian pada masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengukuran kinerja untuk masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu:
  - a. Perspektif Finansial

Kinerja Dinas Pendapatan Daerah ditinjau dari perspektif finansial memberikan hasil yang kurang baik karena pada rasio efektivitas retribusi daerah cenderung tidak efektif. Berdasarkan hasil analisis rasio efisiensi pemungutan pajak daerah mengalami perubahan ke arah semakin efisien. Pada tahun 2005 rasio efisiensi sebesar 5,90%, pada tahun 2006 mengalami penurunan rasio sebesar 0,43% menjadi 5,47% yang berarti lebih efisien dibandingkan tahun 2005, dan pada tahun 2007 mengalami penurunan rasio sebesar 0,03% menjadi sebesar 5,44% yang berarti lebih efisien dibandingkan tahun 2006.

Dengan menggunakan analisis rasio Efektivitas Pajak Daerah dari tahun 2005-2007 mengalami kenaikan secara terus menerus. Tahun 2005 sebesar 102,92%, pada tahun 2006 meningkat menjadi 103,19%, dan pada tahun 2007 meningkat menjadi 104,91%. Rasio efektivitas pajak daerah pada Dinas Pendapatan Daerah dikatakan baik karena realisasi penerimaan pajak daerah setiap tahunnya melampaui target yang ditetapkan.

Sedangkan untuk analisis rasio efektivitas retribusi daerah besarnya rasio efektivitas cenderung menurun setiap tahunnya. Pada tahun 2005 rasio efektivitas retribusi daerah adalah sebesar 103,50%, pada tahun 2006 mengalami penurunan sebesar 3,48% menjadi sebesar 100,02%, sedangkan pada tahun 2007 mengalami penurunan 1,31% dari rasio tahun 2006 menjadi 98,71%.

b. Perspektif Wajib Pajak

Kinerja Dinas Pendapatan Daerah ditinjau dari perspektif wajib pajak secara keseluruhan menunjukkan hasil yang baik karena mampu memberikan kepuasan kepada wajib pajak. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan kuesioner yang menghasilkan kesimpulan bahwa wajib pajak sangat puas terhadap pelayanan yang diberikan kepada Dinas Pendapatan Daerah. Namun, berdasarkan analisis tingkat kepentingan untuk masing-masing indikator terdapat beberapa ketidakpuasan dikarenakan pelaksanaannya yang kurang baik yaitu pada kecepatan dalam pemrosesan dan penyampaian pelayanan dan

jumlah staf yang melayani wajib pajak dirasakan masing kurang. Sedangkan indikator yang lain sudah baik dalam pelaksanaannya.

c. Perspektif Proses Internal

Kinerja Dinas Pendapatan berdasarkan perspektif proses internal sangat baik. Hal ini ditunjukkan berdasarkan hasil evaluasi terhadap pelaksanaan proses penting dalam organisasi meliputi inovasi baik proses maupun administratif pada dasarnya Dinas Pendapatan Daerah telah melakukan proses inovasi dengan mengidentifikasi kebutuhan wajib pajak. Proses inovasi yang dilakukan antara lain: sistem dibuat sedemikian rupa sehingga dapat dipastikan pegawai merespon wajib pajak secara tepat waktu, penyederhanan prosedur pembayaran pajak dan retribusi dengan diselenggarakan sistem dan prosedur pengelolaan pendapatan yang tertib dan teratur agar tidak menimbulkan penyimpangan, pemberian informasi yang seluas-luasnya mengenai hak dan kewajiban wajib pajak. Proses-proses penting tersebut diarahkan pada perbaikan pelayanan kepada wajib pajak dan pencapaian target penerimaan pajak sebagai hasil akhirnya.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja Dinas Pendapatan Daerah ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sangat baik karena mampu memberikan kepuasan kepada individu dalam organisasi yaitu pegawai dan pimpinan. Untuk kepuasan pegawai secara keseluruhan meliputi atribut koordinasi dan hubungan kerja, penghargaan, serta motivasi

dan dukungan sudah sangat memuaskan, namun ada beberapa indikator yang kurang baik dalam pelaksanaannya sehingga perlu diperhatikan, yaitu pada keikutsertaan pegawai dalam pengambilan keputusan dan motivasi dari pimpinan agar pegawai mampu mengembangkan kreatifitas dan inisiatif masih dirasakan kurang padahal unsur tersebut merupakan prioritas yang penting menurut pegawai. Sedangkan untuk kepuasan kepala dinas dan subdinas secara keseluruhan juga sangat memuaskan. Hal ini dapat dilihat dari atribut kualitas sistem informasi, dan motivasi, inisiatif, dan pendelegasian wewenang dapat dipenuhi oleh Dinas Pendapatan Daerah. Namun apabila dilihat dari masing-masing indikator masih terdapat indikator yang kurang baik dalam pelaksanaannya, yaitu pemenuhan standar kompetensi pegawai dan kesesuaian standar kompetensi dengan jabatan yang dibawah.

2. Hasil evaluasi terhadap prospek aplikasi *Balanced Scorecard* pada Dinas Pendapatan Daerah.

Berdasarkan hasil evaluasi dan perbandingan antara konsep dengan kondisi yang ada maka dapat disimpulkan bahwa aplikasi *Balanced Scorecard* mungkin untuk diaplikasikan pada Dinas Pendapatan Daerah. Hal-hal yang mendukung diaplikasikannya *Balanced Scorecard* adalah:

- a. Aspek-aspek kegiatan pada Dinas Pendapatan Daerah mampu dijabarkan dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* meliputi

perspektif keuangan, perspektif wajib pajak, perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

- b. Dinas telah menformulasikan misi dan visinya ke dalam rencana strategis dan rencana tindakan. Rencana strategis dan rencana tindakan tersebut mencakup empat perspektif *Balanced Scorecard*. Sehingga pengukuran kinerja secara komprehensif dapat dilaksanakan.
- b. Sifat organisasi pemerintah multidimensional yaitu permasalahan yang dihadapi didalamnya sangat kompleks. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja yang akurat maka diharapkan dapat menghasilkan kinerja secara objektif sehingga dapat mengurangi ketidakpastian dan membantu dalam memfokuskan pengambilan keputusan.
- d. Dinas mempunyai lingkungan yang kondusif dan individu didalamnya bersikap positif terhadap perubahan menuju pencapaian target-target perbaikan.

Untuk itu apabila selanjutnya pendekatan *Balanced Scorecard* ini akan digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja maka hendaknya ada komitmen dari seluruh individu dalam organisasi untuk melakukan perubahan dengan mengubah visi dan misi mereka kedepan menjadi tujuan yang lebih berwujud.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti menyadari bahwa dalam penyusunannya masih banyak keterbatasan berkaitan dalam persiapan sampai pelaksanaan, diantaranya:

1. Penyebaran kuesioner dilakukan pada saat minggu jatuh tempo pembayaran pajak. Untuk penyebaran kuesioner wajib pajak akan sangat memudahkan karena akan banyak responden, namun untuk pegawai, kepala dinas dan sub dinas sempat terhambat beberapa minggu karena dinas sedang sibuk mempersiapkan laporan dan mengurus kebutuhan wajib pajak.
2. Jumlah responden wajib pajak kurang beragam, karena kebanyakan responden adalah wajib pajak yang bersifat insidental yaitu wajib pajak reklame dan hiburan.
3. Dalam pengisian kuesioner, responden mengisi kuesioner di tempat. Hal ini dapat berpengaruh pada tingkat pemahaman responden dalam pengisian kuesioner, mengingat responden, mengingat responden mempunyai kepentingan (tugas-tugas) yang lain.
4. Ada responden yang tidak lengkap mengisi kuesioner sehingga peneliti harus mengganti dengan responden yang lain.

## **C. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Dinas Pendapatan Daerah

- a. Untuk meningkatkan persentase ketercapaian efisiensi dan efektivitas pajak dan retribusi daerah hendaknya dilakukan intensifikasi dan ekstensifikasi pemungutan yang lebih intensif. Sehingga penggalian potensi yang bisa dipajaki akan menambah kontribusi terhadap penerimaan pajak dan retribusi daerah.
- b. Hendaknya dilaksanakan prosedur pembayaran pajak yang lebih sederhana namun peningkatan pengawasan harus juga diutamakan, hal ini untuk mengurangi kebocoran penerimaan yang akan sampai pada Dinas Pendapatan Daerah yang akan mengurangi penerimaan.
- c. Dinas Pendapatan Daerah perlu mempertahankan kepuasan wajib pajak yang sudah dicapai saat ini agar wajib pajak menjadi patuh dan rela untuk membayar pajak sehingga tidak berusaha menghindar dari kewajiban membayar pajak. Selain itu hendaknya pajak yang sudah dibayarkan oleh wajib pajak dialokasikan dengan baik sehingga program-program pembangunan yang direncanakan akan benar-benar terlaksana dan tepat sasaran.
- d. Dinas Pendapatan Daerah sudah baik dalam menjalankan proses internalnya namun perlu dilakukan pengkajian lebih dalam agar peningkatan-peningkatan bagi kebutuhan wajib pajak dapat dilaksanakan secara berkesinambungan.
- e. Dinas Pendapatan Daerah hendaknya perlu meningkatkan kapabilitas pegawai dengan pelatihan rutin bagi pegawai sehingga pegawai lebih

terampil di bidang tugasnya, dan juga adanya sistem *reward and punishment* bagi pegawai yang kurang disiplin agar pegawai lebih disiplin dalam menjalankan tugasnya dan membantu mendorong pencapaian kinerja pegawai yang terbaik.

- f. Antara pegawai dan pimpinan maupun pegawai dengan pegawai harus terjalin hubungan yang saling mendukung. Hal ini akan berpengaruh terhadap iklim kerja yang positif. Sehingga produktivitas pegawai dalam memberikan pelayanan akan lebih baik.
- g. Apabila nantinya *Balanced Scorecard* akan diaplikasikan maka hendaknya seluruh individu dalam organisasi mempunyai komitmen yang sama menuju arah perbaikan sesuai strategi yang diturunkan dari visi misi agar peningkatan kinerja dapat dicapai.

## 2. Bagi Pemerintah Daerah

Dengan adanya contoh aplikasi sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada Dinas Pendapatan Daerah maka hendaknya dapat menjadi masukan bagi pemerintah daerah terutama Kota Surakarta. Hal ini bisa mengarahkan pada perbaikan kinerja pada jajaran pemerintahan daerah terutama pada masing-masing dinas.

## 3. Bagi Peneliti lain

Hendaknya peneliti lain dapat melakukan penelitian lebih mendalam dari penelitian yang sudah ada sehingga keterbatasan penelitian yang dijabarkan mampu diperbaiki.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aswin, HM. “*Dampak Implementasi Desentralisasi Fiskal terhadap Kinerja Pemerintah Kabupaten/Kota dengan Pendekatan Balanced Scorecard*”. [www.dprkutaikartanegara.org/disertasi.web/html](http://www.dprkutaikartanegara.org/disertasi.web/html).
- Bastian, Indra. 2005. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Daft, Richard L. 2006. *Management*. Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat.
- Engel, James. 1994. *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Balance Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia.
- Halim, Abdul. 2004. *Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Halim, Abdul. 2004. *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Indriantoro, Nur. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Ismail, Munawir\_dkk. 2006. *Efisiensi Relatif Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Di Jawa Timur*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 21,3:299-316.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kesit, Bambang. 2005. *Pajak dan Retribusi Daerah*. Yogyakarta: UII Press.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Sadjiarto, Arja. 2000. *Akuntabilitas dan Pengukuran Kinerja Pemerintahan*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 2,2:138-150.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Srimindarti, Ceacilia. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja*. *Fokus Ekonomi*, 3,1:52-63.

- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Supranto. 2001. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Susanto, Djoko dan Siti Resmi. 2003. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukur Kinerja Sektor Publik*. Jurnal Akuntansi dan Manajemen. Edisi April: 81-96.
- Tim Penelitian dan Pengembangan Salemba. 2003. *Pengolahan Data Statistik dengan SPSS 12.00*. Jakarta: Salemba Infotek.
- Triyono. 2002. *Evaluasi Kinerja Pemerintahan Daerah*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 1,2: 139-152.
- Umar, Husein. 2001. *Riset Akuntansi*. Jakarta: Gramedia
- Yuwono, Sony., dkk. 2003. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: Gramedia.
- <http://www.pajak.go.id/peraturan/view/UU.No.34> Tahun 2000: "Pajak dan Retribusi Daerah".
- [http://www.keputusan\\_menteri.go.id/peraturan/view/KepMen.No:KEP/25/MPAN/2/2004](http://www.keputusan_menteri.go.id/peraturan/view/KepMen.No:KEP/25/MPAN/2/2004). *Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Masyarakat*.

**LAMPIRAN I**  
**LAPORAN KEUANGAN**  
**TAHUN 2005-2007**

**Rekapitulasi**  
**Realisasi Penerimaan Daerah Kota Surakarta - Tahun Anggaran 2005**

| No         | Uraian  | Target Penerimaan      | Realisasi Penerimaan   |
|------------|---|------------------------|------------------------|
| <b>I</b>   | <b>BAGIAN:PENDAPATAN ASLI DAERAH</b>                |                        |                        |
| 1          | Pajak Daerah  | 28.264.398.621         | 29.089.219.883         |
| 2          | Retribusi Daerah                                    | 28.652.693.200         | 30.327.843.198         |
| 3          | Hasil Perusahaan Milik Daerah                       | 4.991.627.636          | 5.209.569.478          |
| 4          | Lain-lain PAD Yang Sah                              | 693.365.000            | 1.425.806.428          |
|            | <i>Jumlah I (PAD)</i>                               | 62.602.084.457         | 66.052.438.987         |
| <b>II</b>  | <b>BAGIAN:DANA PERIMBANGAN</b>                      |                        |                        |
| 1          | Bagi Hasil Pajak                                    | 34.100.000.000         | 37.091.419.138         |
| 2          | Bagi Hasil Bukan Pajak                              | 387.387.089            | 158.702.224            |
| 3          | Dana Alokasi Umum                                   | 218.082.000.000        | 218.082.000.000        |
| 4          | Dana Alokasi Khusus                                 | 0                      | 0                      |
| 5          | Bagi Hasil Pajak dan Bantuan Keuangan Dari Propinsi | 36.022.167.000         | 36.814.531.940         |
|            | <i>Jumlah II (Dana Perimbangan)</i>                 | 288.591.554.089        | 292.146.653.302        |
| <b>III</b> | <b>BAGIAN:LAIN-LAIN PENDAPATAN YANG SAH</b>         |                        |                        |
| 1          | Lain-lain Pendapatan Dari Pemerintah                | 14.826.570.000         | 14.826.570.000         |
| 2          | Lain-lain Pendapatan Dari Propinsi                  | 56.454.000             | 221.713.353            |
| 3          | Pendapatan Lainnya                                  |                        |                        |
|            | <i>Jumlah II (Lain-lain Pendapatan Yang Sah)</i>    | 14.904.926.000         | 15.396.697.057         |
|            | <b>JUMLAH TOTAL</b>                                 | <b>366.098.564.546</b> | <b>373.595.789.346</b> |

**Rekapitulasi**  
**Realisasi Penerimaan Daerah Kota Surakarta - Tahun Anggaran 2006**

| No         | Uraian  | Target Penerimaan      | Realisasi Penerimaan   |
|------------|---|------------------------|------------------------|
| <b>I</b>   | <b>BAGIAN:PENDAPATAN ASLI DAERAH</b>                |                        |                        |
| 1          | Pajak Daerah  | 34.490.000.000         | 35.589.765.500         |
| 2          | Retribusi Daerah                                    | 32.208.012.000         | 31.738.906.507         |
| 3          | Hasil Perusahaan Milik Daerah                       | 3.369.620.000          | 3.369.621.135          |
| 4          | Lain-lain PAD Yang Sah                              | 4.643.808.000          | 7.887.458.146          |
|            | <i>Jumlah I (PAD)</i>                               | 74.711.440.000         | 78.585.751.288         |
| <b>II</b>  | <b>BAGIAN:DANA PERIMBANGAN</b>                      |                        |                        |
| 1          | Bagi Hasil Pajak                                    | 42.540.175.000         | 37.819.877.420         |
| 2          | Bagi Hasil Bukan Pajak                              | 1.072.618.000          | 260.965.698            |
| 3          | Dana Alokasi Umum                                   | 334.287.000.000        | 334.287.000.000        |
| 4          | Dana Alokasi Khusus                                 | 16.470.000.000         | 16.470.000.000         |
| 5          | Bagi Hasil Pajak dan Bantuan Keuangan Dari Propinsi | 36.572.721.000         | 42.667.456.484         |
|            | <i>Jumlah II (Dana Perimbangan)</i>                 | 430.942.514.000        | 431.505.299.608        |
| <b>III</b> | <b>BAGIAN:LAIN-LAIN PENDAPATAN YANG SAH</b>         |                        |                        |
| 1          | Lain-lain Pendapatan Dari Pemerintah                | 0                      | 0                      |
| 2          | Lain-lain Pendapatan Dari Propinsi                  | 270.962.000            | 247.464.417            |
| 3          | Pendapatan Lainnya                                  | 48.298.000             | 428.677.557            |
|            | <i>Jumlah II (Lain-lain Pendapatan Yang Sah)</i>    | 319.260.000            | 676.141.974            |
|            | <b>JUMLAH TOTAL</b>                                 | <b>505.973.214.000</b> | <b>510.767.292.870</b> |

**Rekapitulasi**  
**Realisasi Penerimaan Daerah Kota Surakarta - Tahun Anggaran 2007**

| No         | Uraian  | Target Penerimaan      | Realisasi Penerimaan   |
|------------|---|------------------------|------------------------|
| <b>I</b>   | <b>BAGIAN:PENDAPATAN ASLI DAERAH</b>                        |                        |                        |
| 1          | Pajak Daerah  | 39.465.953.000         | 41.404.082.034         |
| 2          | Retribusi Daerah  | 33.969.651.000         | 33.359.233.949         |
| 3          | Hasil Perusahaan Milik Daerah                               | 3.587.102.000          | 3.683.560.530          |
| 4          | Lain-lain PAD Yang Sah                                      | 11.011.673.000         | 10.984.101.439         |
|            | <i>Jumlah I (PAD)</i>                                       | 88.034.379.000         | 89.430.977.982         |
| <b>II</b>  | <b>BAGIAN:DANA PERIMBANGAN</b>                              |                        |                        |
| 1          | Bagi Hasil Pajak / Bagi Hasil Bukan Pajak                   | 47.021.420.000         | 50.878.370.323         |
| 2          | Dana Alokasi Umum   | 374.501.000.000        | 374.500.999.992        |
| 3          | Dana Alokasi Khusus   | 28.533.000.000         | 25.900.400.000         |
|            | <i>Jumlah II (Dana Perimbangan)</i>                         | 448.055.420.000        | 451.279.770.315        |
| <b>III</b> | <b>BAGIAN:LAIN-LAIN PENDAPATAN YANG SAH</b>                 |                        |                        |
| 1          | Pendapatan Hibah  | 0                      | 0                      |
| 2          | Dana Darurat  | 0                      | 0                      |
| 3          | Bagi Hasil Pajak dari Propinsi dan Pemeritah Daerah Lainnya | 40.519.913.000         | 39.277.551.912         |
| 4          | Dana Penyesuaian dan Otonomi Khusus                         | 14.996.500.000         | 9.797.900.000          |
| 5          | Bantuan Keuangan Dari Propinsi atau Pemda Lain              | 11.552.129.050         | 11.643.670.526         |
|            | <i>Jumlah III (Lain-lain Pendapatan Yang Sah)</i>           | 67.068.542.050         | 60.719.122.438         |
|            | <b>JUMLAH TOTAL</b>   | <b>603.158.341.050</b> | <b>601.429.870.735</b> |

**LAMPIRAN II**  
**UJI STATISTIK**

## Uji Validitas Perspektif Wajib Pajak

### a. Ideal Kepuasan Wajib Pajak

#### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 100 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 100 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .879             | 14         |

#### Item Statistics

|      | Mean | Std. Deviation | N   |
|------|------|----------------|-----|
| I_1  | 4.45 | .500           | 100 |
| I_2  | 4.48 | .502           | 100 |
| I_3  | 4.51 | .502           | 100 |
| I_4  | 4.42 | .496           | 100 |
| I_5  | 4.42 | .496           | 100 |
| I_6  | 4.36 | .523           | 100 |
| I_7  | 4.41 | .534           | 100 |
| I_8  | 4.36 | .542           | 100 |
| I_9  | 4.39 | .510           | 100 |
| I_10 | 4.51 | .502           | 100 |
| I_11 | 4.59 | .494           | 100 |
| I_12 | 4.42 | .535           | 100 |
| I_13 | 4.47 | .502           | 100 |
| I_14 | 4.48 | .522           | 100 |

**Item-Total Statistics**

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| I_1  | 57.82                      | 17.644                         | .496                             | .874                             |
| I_2  | 57.79                      | 17.562                         | .514                             | .873                             |
| I_3  | 57.76                      | 18.204                         | .355                             | .880                             |
| I_4  | 57.85                      | 17.402                         | .563                             | .870                             |
| I_5  | 57.85                      | 16.735                         | .738                             | .862                             |
| I_6  | 57.91                      | 17.032                         | .619                             | .868                             |
| I_7  | 57.86                      | 16.889                         | .639                             | .866                             |
| I_8  | 57.91                      | 18.123                         | .338                             | .882                             |
| I_9  | 57.88                      | 16.733                         | .714                             | .863                             |
| I_10 | 57.76                      | 17.114                         | .628                             | .867                             |
| I_11 | 57.68                      | 17.735                         | .480                             | .874                             |
| I_12 | 57.85                      | 17.341                         | .527                             | .872                             |
| I_13 | 57.80                      | 17.859                         | .440                             | .876                             |
| I_14 | 57.79                      | 17.016                         | .624                             | .867                             |

**Scale Statistics**

| Mean  | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 62.27 | 19.977   | 4.470          | 14         |

**b. Belief Kepuasan Wajib Pajak**

**Case Processing Summary**

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 100 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 100 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .795             | 14         |

**Item Statistics**

|      | Mean | Std. Deviation | N   |
|------|------|----------------|-----|
| B_1  | 4.18 | .687           | 100 |
| B_2  | 4.18 | .626           | 100 |
| B_3  | 4.01 | .785           | 100 |
| B_4  | 3.95 | .744           | 100 |
| B_5  | 4.22 | .543           | 100 |
| B_6  | 3.85 | .869           | 100 |
| B_7  | 4.06 | .722           | 100 |
| B_8  | 4.16 | .598           | 100 |
| B_9  | 4.32 | .584           | 100 |
| B_10 | 4.21 | .769           | 100 |
| B_11 | 4.18 | .626           | 100 |
| B_12 | 3.89 | .827           | 100 |
| B_13 | 4.10 | .560           | 100 |
| B_14 | 4.07 | .807           | 100 |

**Item-Total Statistics**

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| B_1  | 53.20                      | 22.081                         | .608                             | .766                             |
| B_2  | 53.20                      | 23.374                         | .449                             | .780                             |
| B_3  | 53.37                      | 22.357                         | .473                             | .777                             |
| B_4  | 53.43                      | 23.945                         | .272                             | .795                             |
| B_5  | 53.16                      | 24.196                         | .373                             | .786                             |
| B_6  | 53.53                      | 21.383                         | .540                             | .770                             |
| B_7  | 53.32                      | 21.614                         | .647                             | .762                             |
| B_8  | 53.22                      | 24.800                         | .222                             | .796                             |
| B_9  | 53.06                      | 22.582                         | .641                             | .767                             |
| B_10 | 53.17                      | 24.001                         | .250                             | .797                             |
| B_11 | 53.20                      | 23.030                         | .509                             | .775                             |
| B_12 | 53.49                      | 23.990                         | .223                             | .801                             |
| B_13 | 53.28                      | 24.749                         | .255                             | .793                             |
| B_14 | 53.31                      | 22.600                         | .421                             | .782                             |

**Scale Statistics**

| Mean  | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 57.38 | 26.480   | 5.146          | 14         |

# Uji Validitas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

## a. Ideal Kepuasan Pegawai

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 39 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 39 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .816             | 10         |

### Item Statistics

|     | Mean | Std. Deviation | N  |
|-----|------|----------------|----|
| _1  | 4.79 | .409           | 39 |
| _2  | 4.74 | .442           | 39 |
| _3  | 4.77 | .427           | 39 |
| _4  | 4.82 | .389           | 39 |
| _5  | 4.69 | .468           | 39 |
| _6  | 4.64 | .486           | 39 |
| _7  | 4.77 | .427           | 39 |
| _8  | 4.79 | .409           | 39 |
| _9  | 4.72 | .456           | 39 |
| _10 | 4.69 | .468           | 39 |

### Item-Total Statistics

|     | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| _1  | 42.64                      | 5.815                          | .644                             | .785                             |
| _2  | 42.69                      | 5.692                          | .646                             | .783                             |
| _3  | 42.67                      | 5.860                          | .586                             | .790                             |
| _4  | 42.62                      | 6.243                          | .442                             | .805                             |
| _5  | 42.74                      | 6.143                          | .384                             | .812                             |
| _6  | 42.79                      | 5.957                          | .447                             | .806                             |
| _7  | 42.67                      | 6.228                          | .395                             | .810                             |
| _8  | 42.64                      | 5.973                          | .556                             | .794                             |
| _9  | 42.72                      | 6.208                          | .368                             | .813                             |
| _10 | 42.74                      | 5.827                          | .534                             | .795                             |

### Scale Statistics

| Mean  | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 47.44 | 7.252    | 2.693          | 10         |

**b. Belief Kepuasan Pegawai**

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 39 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 39 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .902             | 10         |

**Item Statistics**

|      | Mean | Std. Deviation | N  |
|------|------|----------------|----|
| B_1  | 4.08 | .623           | 39 |
| B_2  | 3.90 | .788           | 39 |
| B_3  | 4.13 | .695           | 39 |
| B_4  | 4.08 | .739           | 39 |
| B_5  | 3.92 | .532           | 39 |
| B_6  | 4.05 | .510           | 39 |
| B_7  | 3.85 | .489           | 39 |
| B_8  | 4.05 | .456           | 39 |
| B_9  | 3.97 | .707           | 39 |
| B_10 | 4.13 | .656           | 39 |

**Item-Total Statistics**

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| B_1  | 36.08                      | 16.441                         | .830                             | .881                             |
| B_2  | 36.26                      | 15.248                         | .838                             | .879                             |
| B_3  | 36.03                      | 16.815                         | .654                             | .892                             |
| B_4  | 36.08                      | 16.073                         | .744                             | .886                             |
| B_5  | 36.23                      | 18.814                         | .418                             | .905                             |
| B_6  | 36.10                      | 17.831                         | .681                             | .892                             |
| B_7  | 36.31                      | 19.008                         | .418                             | .905                             |
| B_8  | 36.10                      | 18.516                         | .588                             | .897                             |
| B_9  | 36.18                      | 16.204                         | .760                             | .885                             |
| B_10 | 36.03                      | 17.236                         | .617                             | .895                             |

**Scale Statistics**

| Mean  | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 40.15 | 21.028   | 4.586          | 10         |

# Uji Validitas Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan

125

## a. Ideal Kepuasan Kadin & Kasubdin

### Case Processing Summary

|       |                       | N | %     |
|-------|-----------------------|---|-------|
| Cases | Valid                 | 7 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0 | .0    |
|       | Total                 | 7 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .980             | 16         |

### Item Statistics

|      | Mean | Std. Deviation | N |
|------|------|----------------|---|
| I_1  | 4.57 | .535           | 7 |
| I_2  | 4.71 | .488           | 7 |
| I_3  | 4.43 | .787           | 7 |
| I_4  | 4.29 | .756           | 7 |
| I_5  | 4.57 | .787           | 7 |
| I_6  | 4.71 | .488           | 7 |
| I_7  | 4.71 | .488           | 7 |
| I_8  | 4.57 | .535           | 7 |
| I_9  | 4.57 | .787           | 7 |
| I_10 | 4.71 | .488           | 7 |
| I_11 | 4.43 | .787           | 7 |
| I_12 | 4.29 | .756           | 7 |
| I_13 | 4.57 | .535           | 7 |
| I_14 | 4.71 | .488           | 7 |
| I_15 | 4.57 | .787           | 7 |
| I_16 | 4.57 | .535           | 7 |

Item-Total Statistics

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| I_1  | 68.43                      | 72.619                         | .889                             | .979                             |
| I_2  | 68.29                      | 72.905                         | .943                             | .978                             |
| I_3  | 68.57                      | 68.619                         | .902                             | .978                             |
| I_4  | 68.71                      | 70.571                         | .776                             | .980                             |
| I_5  | 68.43                      | 69.286                         | .847                             | .979                             |
| I_6  | 68.29                      | 72.905                         | .943                             | .978                             |
| I_7  | 68.29                      | 72.905                         | .943                             | .978                             |
| I_8  | 68.43                      | 72.619                         | .889                             | .979                             |
| I_9  | 68.43                      | 68.952                         | .875                             | .979                             |
| I_10 | 68.29                      | 72.905                         | .943                             | .978                             |
| I_11 | 68.57                      | 68.619                         | .902                             | .978                             |
| I_12 | 68.71                      | 70.238                         | .804                             | .980                             |
| I_13 | 68.43                      | 72.619                         | .889                             | .979                             |
| I_14 | 68.29                      | 72.905                         | .943                             | .978                             |
| I_15 | 68.43                      | 69.286                         | .847                             | .979                             |
| I_16 | 68.43                      | 72.619                         | .889                             | .979                             |

Scale Statistics

| Mean  | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 73.00 | 81.000   | 9.000          | 16         |

**b. Belief Kepuasan Kepala Dinas & Sub Dinas**

Case Processing Summary

|       |                       | N | %     |
|-------|-----------------------|---|-------|
| Cases | Valid                 | 7 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0 | .0    |
|       | Total                 | 7 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .980             | 16         |

**Item Statistics**

|      | Mean | Std. Deviation | N |
|------|------|----------------|---|
| B_1  | 4.43 | .535           | 7 |
| B_2  | 3.29 | .488           | 7 |
| B_3  | 3.57 | .787           | 7 |
| B_4  | 3.86 | .900           | 7 |
| B_5  | 4.14 | .900           | 7 |
| B_6  | 4.57 | .535           | 7 |
| B_7  | 4.43 | .535           | 7 |
| B_8  | 4.29 | .488           | 7 |
| B_9  | 4.29 | .488           | 7 |
| B_10 | 4.43 | .535           | 7 |
| B_11 | 4.14 | .900           | 7 |
| B_12 | 4.14 | .900           | 7 |
| B_13 | 4.43 | .535           | 7 |
| B_14 | 4.29 | .756           | 7 |
| B_15 | 4.43 | .535           | 7 |
| B_16 | 4.43 | .535           | 7 |

**Item-Total Statistics**

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| B_1  | 62.71                      | 77.905                         | .984                             | .977                             |
| B_2  | 63.86                      | 80.476                         | .772                             | .980                             |
| B_3  | 63.57                      | 74.619                         | .900                             | .978                             |
| B_4  | 63.29                      | 73.905                         | .825                             | .980                             |
| B_5  | 63.00                      | 72.667                         | .913                             | .978                             |
| B_6  | 62.57                      | 79.619                         | .794                             | .979                             |
| B_7  | 62.71                      | 77.905                         | .984                             | .977                             |
| B_8  | 62.86                      | 80.476                         | .772                             | .980                             |
| B_9  | 62.86                      | 80.476                         | .772                             | .980                             |
| B_10 | 62.71                      | 77.905                         | .984                             | .977                             |
| B_11 | 63.00                      | 73.000                         | .889                             | .978                             |
| B_12 | 63.00                      | 74.000                         | .818                             | .980                             |
| B_13 | 62.71                      | 77.905                         | .984                             | .977                             |
| B_14 | 62.86                      | 75.143                         | .897                             | .978                             |
| B_15 | 62.71                      | 77.905                         | .984                             | .977                             |
| B_16 | 62.71                      | 77.905                         | .984                             | .977                             |

**Scale Statistics**

| Mean  | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 67.14 | 87.476   | 9.353          | 16         |

TABEL NILAI – NILAI  $r$  PRODUCT MOMENT

| N  | Taraf Signif |       | N  | Taraf Signif |       | N    | Taraf Signif |       |
|----|--------------|-------|----|--------------|-------|------|--------------|-------|
|    | 5 %          | 1%    |    | 5 %          | 1 %   |      | 5 %          | 1 %   |
| 3  | 0,997        | 0,999 | 26 | 0,388        | 0,496 | 55   | 0,266        | 0,345 |
| 4  | 0,850        | 0,990 | 27 | 0,381        | 0,487 | 60   | 0,254        | 0,330 |
| 5  | 0,878        | 0,959 | 28 | 0,374        | 0,478 | 65   | 0,244        | 0,317 |
|    |              |       | 29 | 0,367        | 0,470 | 70   | 0,235        | 0,306 |
| 6  | 0,811        | 0,917 | 30 | 0,361        | 0,463 | 75   | 0,227        | 0,296 |
| 7  | 0,754        | 0,874 |    |              |       |      |              |       |
| 8  | 0,707        | 0,834 | 31 | 0,355        | 0,456 | 80   | 0,220        | 0,286 |
| 9  | 0,666        | 0,798 | 32 | 0,349        | 0,449 | 85   | 0,213        | 0,278 |
| 10 | 0,632        | 0,765 | 33 | 0,344        | 0,442 | 90   | 0,207        | 0,270 |
|    |              |       | 34 | 0,339        | 0,436 | 95   | 0,202        | 0,263 |
| 11 | 0,602        | 0,735 | 35 | 0,334        | 0,430 | 100  | 0,195        | 0,256 |
| 12 | 0,576        | 0,708 |    |              |       |      |              |       |
| 13 | 0,553        | 0,648 | 36 | 0,329        | 0,424 | 125  | 0,176        | 0,230 |
| 14 | 0,532        | 0,661 | 37 | 0,325        | 0,418 | 150  | 0,159        | 0,210 |
| 15 | 0,514        | 0,641 | 38 | 0,320        | 0,413 | 175  | 0,148        | 0,194 |
|    |              |       | 39 | 0,316        | 0,408 | 200  | 0,138        | 0,181 |
| 16 | 0,497        | 0,623 | 40 | 0,312        | 0,403 | 300  | 0,113        | 0,148 |
| 17 | 0,482        | 0,606 |    |              |       |      |              |       |
| 18 | 0,468        | 0,590 | 41 | 0,308        | 0,398 | 400  | 0,098        | 0,128 |
| 19 | 0,456        | 0,575 | 42 | 0,304        | 0,393 | 500  | 0,088        | 0,115 |
| 20 | 0,444        | 0,561 | 43 | 0,301        | 0,389 |      |              |       |
|    |              |       | 44 | 0,297        | 0,384 | 600  | 0,080        | 0,105 |
| 21 | 0,433        | 0,549 | 45 | 0,294        | 0,380 | 700  | 0,074        | 0,097 |
| 22 | 0,423        | 0,537 |    |              |       |      |              |       |
| 23 | 0,413        | 0,526 | 46 | 0,291        | 0,376 | 800  | 0,070        | 0,091 |
| 24 | 0,404        | 0,515 | 47 | 0,288        | 0,372 | 900  | 0,065        | 0,086 |
| 25 | 0,396        | 0,505 | 48 | 0,284        | 0,368 |      |              |       |
|    |              |       | 49 | 0,281        | 0,364 | 1000 | 0,062        | 0,081 |
|    |              |       | 50 | 0,279        | 0,361 |      |              |       |

**LAMPIRAN III**  
**INSTRUMEN PENELITIAN**  
**(KUESIONER)**

Hal: Permohonan Kesediaan Menjadi Responden

Kepada  
Yth. Bapak/Ibu Responden  
di Kota Surakarta

Dengan hormat,

Saya Fransisca Rahmani. W mahasiswa Semester VIII Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta yang sedang melakukan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul: **Pengukuran Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Surakarta dengan *Balanced Scorecard*** Untuk kepentingan itu, pada kesempatan ini dengan rendah hati saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk terlibat dalam penelitian ini dengan mengisi kuesioner terlampir.

Kuesioner ini terdiri dari sejumlah pernyataan yang terkait dengan situasi atau kondisi pekerjaan Bapak/Ibu. Saya akan sangat terbantu apabila Ibu/Bapak dapat segera mengembalikan kuesioner yang telah diisi secara penuh.

Partisipasi Bapak/Ibu akan sangat menentukan keberhasilan penelitian ini. Oleh karenanya, Bapak/Ibu dimohon untuk mengisi setiap pernyataan yang ada secara lengkap. Saya akan menjamin sepenuhnya kerahasiaan jawaban yang Bapak/Ibu berikan.

Demikian permohonan saya, atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini, kami ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, Maret 2008

Hormat kami,

Fransisca Rahmani. W





| No                         | Pernyataan   | Pengalaman    |        |           |              | Harapan             |                 |          |           |                |                       |
|----------------------------|--|---------------|--------|-----------|--------------|---------------------|-----------------|----------|-----------|----------------|-----------------------|
|                            |  | Sangat Setuju | Setuju | Ragu-Ragu | Tidak Setuju | Sangat Tidak Setuju | Sangat Berharap | Berharap | Ragu-Ragu | Tidak Berharap | Sangat Tidak Berharap |
| <b>Atribut Keterukuran</b> |  |               |        |           |              |                     |                 |          |           |                |                       |
| 10                         | Formulir atau blangko perpajakan mudah diperoleh                             |               |        |           |              |                     |                 |          |           |                |                       |
| 11                         | Formulir mudah diisi dan dimengerti  |               |        |           |              |                     |                 |          |           |                |                       |
| 12                         | Peralatan dan perlengkapan pajak memadai                                     |               |        |           |              |                     |                 |          |           |                |                       |
| 13                         | Ruang pelayanan nyaman dan memadai   |               |        |           |              |                     |                 |          |           |                |                       |
| 14                         | Jumlah staf cukup dan tersedia sehingga tidak perlu antri atau menunggu lama |               |        |           |              |                     |                 |          |           |                |                       |

II. Berilah urutan nilai 1, 2, dan 3 mulai yang paling penting menurut anda dari tiga atribut tersebut yang mempengaruhi kepuasan Anda terhadap kinerja Dinas Pendapatan Daerah.

| Atribut     | Prioritas |
|-------------|-----------|
| Keandalan   |           |
| Mutu        |           |
| Keterukuran |           |









| No   | Pernyataan   | Pengalaman    |        |           |              | Harapan             |                 |          |           |                |                       |
|--|--|---------------|--------|-----------|--------------|---------------------|-----------------|----------|-----------|----------------|-----------------------|
|  |  | Sangat Setuju | Setuju | Ragu-Ragu | Tidak Setuju | Sangat Tidak Setuju | Sangat Berharap | Berharap | Ragu-Ragu | Tidak Berharap | Sangat Tidak Berharap |
| <b>Atribut Motivasi, Inisiatif, dan Pendelegasian Wewenang</b> |  |               |        |           |              |                     |                 |          |           |                |                       |
| 12   | Setiap pegawai berkesempatan menyampaikan pendapat pada setiap pengambilan keputusan |               |        |           |              |                     |                 |          |           |                |                       |
| 13   | Ada pendelegasian wewenang dari pimpinan kepada bawahan                              |               |        |           |              |                     |                 |          |           |                |                       |
| 14   | Ada motivasi kepada pegawai agar mengembangkan kreatifitas dan inisiatif             |               |        |           |              |                     |                 |          |           |                |                       |
| 15   | Hubungan kerja antara pegawai dengan pimpinan sangat baik                            |               |        |           |              |                     |                 |          |           |                |                       |
| 16   | Hubungan kerja antar pegawai sangat baik (lingkungan yang positif)                   |               |        |           |              |                     |                 |          |           |                |                       |

- II. Berilah urutan nilai 1, 2, dan 3 mulai yang paling penting menurut anda dari tiga atribut tersebut yang mempengaruhi kepuasan Anda terhadap kinerja Dinas Pendapatan Daerah.

| Atribut   | Prioritas |
|---|-----------|
| Kapabilitas Karyawan                            |           |
| Kualitas Sistem Informasi                       |           |
| Motivasi, Inisiatif, dan Pendelegasian Wewenang |           |

**LAMPIRAN IV**  
**HASIL PERHITUNGAN**  
**KUESIONER**

### Data Ideal Kepuasan Wajib Pajak

| Responden | Nomor Item |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | Total |
|-----------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|-------|
|           | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |       |
| 1         | 5          | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 67    |
| 2         | 4          | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 64    |
| 3         | 5          | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 62    |
| 4         | 5          | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 62    |
| 5         | 5          | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 68    |
| 6         | 5          | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 57    |
| 7         | 4          | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 60    |
| 8         | 4          | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 60    |
| 9         | 5          | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 57    |
| 10        | 5          | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 58    |
| 11        | 5          | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 70    |
| 12        | 4          | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 65    |
| 13        | 4          | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 56    |
| 14        | 4          | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 66    |
| 15        | 5          | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 70    |
| 16        | 4          | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 58    |
| 17        | 5          | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 60    |
| 18        | 4          | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 57    |
| 19        | 4          | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 62    |
| 20        | 5          | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 70    |
| 21        | 4          | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 57    |
| 22        | 4          | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 59    |
| 23        | 5          | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 59    |
| 24        | 4          | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 61    |
| 25        | 5          | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 65    |
| 26        | 4          | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 59    |
| 27        | 5          | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 58    |
| 28        | 5          | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 61    |
| 29        | 5          | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 60    |
| 30        | 4          | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 62    |
| 31        | 4          | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 59    |
| 32        | 5          | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 63    |
| 33        | 5          | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 67    |
| 34        | 4          | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 61    |
| 35        | 5          | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 70    |
| 36        | 5          | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 69    |
| 37        | 4          | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 58    |
| 38        | 5          | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 68    |
| 39        | 4          | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 58    |
| 40        | 5          | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 70    |
| 41        | 5          | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 68    |
| 42        | 5          | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 69    |
| 43        | 5          | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 70    |
| 44        | 4          | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 61    |
| 45        | 4          | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 58    |
| 46        | 5          | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 61    |
| 47        | 4          | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 58    |
| 48        | 4          | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 60    |



Data Belief Kepuasan Wajib Pajak

| Responden | Nomor Item |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      | Total |
|-----------|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|-------|
|           | B 1        | B 2 | B 3 | B 4 | B 5 | B 6 | B 7 | B 8 | B 9 | B 10 | B 11 | B 12 | B 13 | B 14 |       |
| 1         | 4          | 4   | 4   | 3   | 5   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 53    |
| 2         | 5          | 5   | 5   | 3   | 5   | 2   | 5   | 5   | 5   | 2    | 4    | 2    | 5    | 2    | 55    |
| 3         | 5          | 4   | 5   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 54    |
| 4         | 4          | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 5   | 4   | 5    | 4    | 3    | 3    | 5    | 54    |
| 5         | 5          | 5   | 4   | 5   | 3   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 65    |
| 6         | 4          | 4   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4    | 3    | 5    | 4    | 4    | 60    |
| 7         | 3          | 3   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 56    |
| 8         | 4          | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 56    |
| 9         | 4          | 4   | 4   | 3   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 2    | 5    | 4    | 52    |
| 10        | 4          | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 5    | 4    | 3    | 4    | 4    | 54    |
| 11        | 4          | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4    | 3    | 5    | 4    | 5    | 62    |
| 12        | 4          | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 60    |
| 13        | 4          | 4   | 2   | 4   | 4   | 2   | 3   | 5   | 4   | 2    | 4    | 5    | 4    | 2    | 49    |
| 14        | 5          | 5   | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 63    |
| 15        | 5          | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 64    |
| 16        | 5          | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5    | 3    | 4    | 4    | 4    | 61    |
| 17        | 4          | 4   | 3   | 5   | 4   | 4   | 3   | 5   | 4   | 5    | 4    | 3    | 4    | 4    | 56    |
| 18        | 5          | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 67    |
| 19        | 5          | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 60    |
| 20        | 3          | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 54    |
| 21        | 4          | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 2    | 4    | 4    | 54    |
| 22        | 4          | 5   | 5   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 54    |
| 23        | 4          | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 57    |
| 24        | 4          | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 58    |
| 25        | 5          | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 5   | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 57    |
| 26        | 5          | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 63    |
| 27        | 3          | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 55    |
| 28        | 4          | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 53    |
| 29        | 3          | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 56    |
| 30        | 4          | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 51    |
| 31        | 4          | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 59    |
| 32        | 4          | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 56    |
| 33        | 5          | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 66    |
| 34        | 4          | 4   | 3   | 5   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 54    |
| 35        | 4          | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5    | 3    | 5    | 4    | 4    | 60    |
| 36        | 4          | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 5   | 4   | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 54    |
| 37        | 4          | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 52    |
| 38        | 4          | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 56    |
| 39        | 4          | 3   | 4   | 3   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5    | 5    | 2    | 4    | 3    | 54    |
| 40        | 3          | 3   | 2   | 4   | 3   | 2   | 3   | 4   | 4   | 2    | 3    | 4    | 4    | 5    | 46    |
| 41        | 5          | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 63    |
| 42        | 5          | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 66    |
| 43        | 3          | 3   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5    | 5    | 2    | 4    | 4    | 55    |
| 44        | 4          | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 55    |
| 45        | 4          | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 55    |
| 46        | 4          | 5   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 52    |
| 47        | 4          | 5   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 55    |
| 48        | 5          | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 68    |
| 49        | 4          | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 57    |
| 50        | 3          | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5    | 4    | 2    | 5    | 4    | 54    |
| 51        | 5          | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5    | 5    | 3    | 4    | 5    | 66    |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 52  | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 64 |
| 53  | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 62 |
| 54  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 64 |
| 55  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 64 |
| 56  | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 65 |
| 57  | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 64 |
| 58  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 57 |
| 59  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 56 |
| 60  | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 49 |
| 61  | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 51 |
| 62  | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 58 |
| 63  | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 59 |
| 64  | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 53 |
| 65  | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 43 |
| 66  | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 62 |
| 67  | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 52 |
| 68  | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 64 |
| 69  | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 64 |
| 70  | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 62 |
| 71  | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 58 |
| 72  | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 53 |
| 73  | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 63 |
| 74  | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 61 |
| 75  | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 54 |
| 76  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 53 |
| 77  | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 53 |
| 78  | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 55 |
| 79  | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 62 |
| 80  | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 66 |
| 81  | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 53 |
| 82  | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 58 |
| 83  | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 56 |
| 84  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 55 |
| 85  | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 54 |
| 86  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 54 |
| 87  | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 55 |
| 88  | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 49 |
| 89  | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 51 |
| 90  | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 57 |
| 91  | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 57 |
| 92  | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 57 |
| 93  | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 49 |
| 94  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 53 |
| 95  | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 62 |
| 96  | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 62 |
| 97  | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 62 |
| 98  | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 58 |
| 99  | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 62 |
| 100 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 67 |



**Data Belief Kepuasan Pegawai**

| Responden | Nomor Item |     |     |     |     |     |     |     |     |      | Total |
|-----------|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-------|
|           | B 1        | B 2 | B 3 | B 4 | B 5 | B 6 | B 7 | B 8 | B 9 | B 10 |       |
| 1         | 4          | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4    |       |
| 2         | 4          | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4    |       |
| 3         | 4          | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 4   | 4    |       |
| 4         | 4          | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5    |       |
| 5         | 4          | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 3   | 4   | 3   | 5    |       |
| 6         | 4          | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5    |       |
| 7         | 4          | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2    |       |
| 8         | 3          | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4    |       |
| 9         | 4          | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4    |       |
| 10        | 4          | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4    |       |
| 11        | 4          | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3    |       |
| 12        | 3          | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3    |       |
| 13        | 4          | 2   | 4   | 3   | 2   | 4   | 2   | 4   | 4   | 3    |       |
| 14        | 3          | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4    |       |
| 15        | 4          | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    |       |
| 16        | 3          | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4    |       |
| 17        | 3          | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4    |       |
| 18        | 4          | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    |       |
| 19        | 4          | 2   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    |       |
| 20        | 4          | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    |       |
| 21        | 3          | 3   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4    |       |
| 22        | 4          | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5    |       |
| 23        | 4          | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    |       |
| 24        | 4          | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4    |       |
| 25        | 4          | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    |       |
| 26        | 4          | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    |       |
| 27        | 4          | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    |       |
| 28        | 4          | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    |       |
| 29        | 4          | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    |       |
| 30        | 4          | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    |       |
| 31        | 5          | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5    |       |
| 32        | 5          | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5    |       |
| 33        | 5          | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5    |       |
| 34        | 5          | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5    |       |
| 35        | 5          | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5    |       |
| 36        | 5          | 5   | 5   | 5   | 4   | 3   | 4   | 5   | 5   | 4    |       |
| 37        | 5          | 5   | 5   | 5   | 4   | 3   | 4   | 4   | 5   | 5    |       |
| 38        | 5          | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 5   | 4    |       |
| 39        | 5          | 5   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4    |       |





PEMERINTAH PROPINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA  
BADAN PERENCANAAN DAERAH  
( B A P E D A )

Kepatihan, Danurejan, Yogyakarta - 55213  
Telepon (0274) 589583, 562811 (Psw. : 209-219, 243-247) Fax. : (0274) 586712  
Website <http://www.bapeda@pemda-diy.go.id>  
E-mail : [bapeda@bapeda.pemda-diy.go.id](mailto:bapeda@bapeda.pemda-diy.go.id)

Nomor  
Hal

070/ 1352  
Ijin Penelitian

Yogyakarta, 13 maret 2008  
Kepada Yth.  
Gubernur Prov. Jawa Tengah  
Cq. Ka. Bakesbanglinmas  
di  
SEMARANG

Menunjuk Surat

Dari : FE - USD Yogyakarta  
Nomor : 31/Kaprodi Man/198/III/2008  
Tanggal : 12 Maret 2008  
Perihal : Ijin Penelitian

Setelah mempelajari rencana/proyek statemen/research design yang diajukan oleh peneliti/surveyor, maka dapat diberikan surat keterangan kepada :

Nama : **FRANSISCA RAHMANI W**  
No. Mhs. : 042114149  
Alamat Instansi : Mrican Tromol POS 29, Yogyakarta  
Judul Penelitian : KESIAPAN IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD SEBAGAI SISTEM PENGUKURAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH (Studi Kasus Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Surakarta)

Waktu : 13 Maret 2008 s/d 13 Juni 2008  
Lokasi : Surakarta Prov. Jawa Tengah

Peneliti berkewajiban menghormati/mentaati peraturan dan tata tertib yang berlaku di daerah setempat.

Kemudian harap menjadikan maklum.

A.n. Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta  
Kepala BAPEDA Propinsi DIY  
Ub. Kepala Bidang Pengendalian

Tembusan Kepada Yth.

1. Gubernur DIY (sebagai laporan);
2. Dekan F-Ekonomi - USD Yogyakarta;
3. Yang bersangkutan;
4. Peninggal.





PEMERINTAH PROVINSI JAWA TENGAH  
BADAN KESATUAN BANGSA DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT

Jl. A. Yani No. 160 Telp. (024) 8414388, 8454990 (Line) Fax. (024) 8414388 Semarang

Semarang , 17 Maret 2008

K EPADA YTH.  
WALIKOTA SURAKARTA  
UP. KA KESBANG DAN LINMAS  
DI –  
SURAKARTA

Nomor : 070 / 269 / III / 2008  
Sifat : Biasa  
Lampiran : -  
Perihal : Surat Rekomendasi

Menunjuk surat dari : Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta  
Tanggal : 13 Maret 2008  
Nomor : 070 / 1352

Bersama ini diberitahukan bahwa :

Nama : Fransisca Rahmani W  
Alamat : Mrican Tromol Pos 29, Yogyakarta  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Kebangsaan : Indonesia

Bermaksud mengadakan Penelitian dengan judul :

IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD SEBAGAI SISTEM  
PENGUKURAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH ( Studi Kasus Pada  
Dinas Pendapatan Daerah Kota Surakarta )

Penanggung Jawab : Dr.Fr. Ninik Yudianti, M,Acc  
Peserta : -  
Lokasi : Kota Surakarta  
Waktu : 18 Maret s/d 18 Juni 2008

Yang bersangkutan wajib mentaati peraturan, tata tertib dan norma-norma yang berlaku di daerah setempat

Demikian harap menjadikan perhatian dan maklum

An. GUBERNUR JAWA TENGAH  
KEPALA BADAN KESBANG DAN LINMAS  
D. KA B. HUBUNGAN ANTAR LEMBAGA



Dr. AGUS HARIYANTO, M.Si  
Pembina Tk. I  
NIP. 010 217 774



PEMERINTAH KOTA SURAKARTA  
**DINAS PENDAPATAN DAERAH**

JLN. JENDRAL SUDIRMAN NO. 2 TELP. 0271-648089, 646631 Fax. 646631  
SURAKARTA 57111.

Webs : www.dipenda.surakarta.go.id E-mail : dpendaska@yahoo.co.id

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 071 / 725 / 2008

Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Surakarta, menerangkan  
bahwa :

Nama : **Fransisca Rahmani.W.**  
NIM : **042114149**  
Jurusan : **Akuntansi**  
Fakultas : **Ekonomi**  
**Universitas Sanata Dharma Yogyakarta**

Berdasarkan surat dari Kepala Bidang Hubungan Antar Lembaga Badan Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat Kota Semarang Nomor : 070/269/III/2008 tanggal 17 Maret 2008 tentang surat rekomendasi penelitian, mahasiswa tersebut diatas telah mengadakan penelitian pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Surakarta dalam rangka penulisan skripsi dengan judul :

*"Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah "*

Demikian Surat Keterangan ini diberikan, agar yang berkepentingan maklum dan guna seperlunya.

Surakarta, 14 April 2008

An. KEPALA DINAS PENDAPATAN DAERAH



**NUR HARYANI, SE.MM**

Pembina Tk.I

NIP. 500 085 461