

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Organisasi nirlaba atau organisasi sektor publik, mengarahkan tujuan, visi, dan misinya untuk memberikan layanan kepada masyarakat tanpa mengharapkan keuntungan finansial. Visi dan misi ini harus dapat dicapai melalui penyelesaian, pertimbangan para pemimpin dan lingkungan. Mengukur kinerja suatu organisasi merupakan salah satu cara untuk mengetahui apakah tujuan yang direncanakan telah tercapai. Menurut Yusra (2016)

Organisasi sektor publik harus melakukan pengukuran kinerja sebagai komponen penting. Proses evaluasi kemajuan kerja dalam mencapai tujuan atau sasaran yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, yang memuat informasi tentang efisiensi dan efektivitas suatu tindakan untuk mencapai tujuan organisasi, dinyatakan sebagai tujuan pengukuran kinerja. Menurut Oktania (2021). Penilaian pelaksanaan di bidang publik diharapkan dapat menilai tanggung jawab otoritas dan membantu direksi dalam mensurvei pencapaian prosedur untuk menciptakan administrasi publik yang baik.

Yusra (2016) menjelaskan bahwa tujuan yang dipenuhi saat memimpin evaluasi pelaksanaan di sektor publik. Pertama, untuk lebih mengembangkan pelaksanaan pemerintahan evaluasi pelaksanaan publik dapat dilakukan untuk membantu SDM di otoritas publik. Kedua, untuk membantu pemerintah penilaian penyajian dengan proses ini juga digunakan dalam pendistribusian aset dan sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan. Ketiga, hal ini

dimaksudkan untuk mengakui kewajiban publik terhadap pemerintah serta peningkatan komunikasi antar lembaga.

Pada umumnya estimasi pelaksanaan pada asosiasi kawasan terbuka menggunakan estimasi tradisional. Aspek keuangan adalah satu-satunya fokus pengukuran kinerja tradisional. Estimasi eksekusi tidak bisa didasarkan pada perspektif keuangan, namun juga harus fokus pada sudut pandang non-moneter. Kelemahan dari evaluasi kinerja tradisional mencakup ketidakmampuannya mengukur efektivitas sumber daya manusia dan penekanannya pada tujuan jangka pendek dibandingkan tujuan jangka panjang.. Yusra (2016)

Alat pengukuran kinerja yang handal dan komprehensif diperlukan karena akuntabilitas pengelolaan keuangan menggaris bawahi pentingnya sistem pengukuran kinerja dalam organisasi pemerintah. Struktur administrasi penting dapat mengukur pelaksanaan hierarki dari sudut pandang baik jangka pendek maupun jangka panjang, internal dan eksternal, serta finansial dan non-finansial. (Dewi et al, 2019)

*Balanced Scorecard* merupakan strategi penyajian estimasi yang menyesuaikan dua sudut pandang utama dalam pelaksanaan estimasi, yaitu sudut pandang keuangan dan sudut pandang non-keuangan. Perspektif keuangan memberikan gambaran mengenai tingkat keuangan, tingkat efisien, tingkat efektivitas untuk organisasi sektor publik. Sementara itu, faktor non keuangan Tolak ukur dapat ditetapkan untuk hal-hal seperti kepuasan pelanggan, inovasi produk, dan produktivitas sumber daya manusia. dalam

membangun kepercayaan terhadap proses pengendalian organisasi. *Balanced Scorecard* (BSC) memiliki empat sudut pandang, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sudut pandang keuangan memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh organisasi dalam memahami visinya. Perspektif pelanggan memberikan evaluasi terhadap segmen pasar sasaran, kebutuhan pelanggan, dan kebutuhan yang harus dipenuhi perusahaan untuk memenuhi tujuan keuangan tertentu. Hal ini berkaitan dengan perspektif bisnis internal (ke dalam), yang mengevaluasi gambaran siklus dalam rangka melayani klien dan memenuhi tujuan keuangan tertentu. Terakhir, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*growth and learning*) memberikan penilaian yang berfungsi sebagai dorongan untuk menciptakan lingkungan fungsional dalam rangka memenuhi pelanggan, proses bisnis internal, dan tujuan keuangan. (Bastian, 2010).

Salah satu contoh dari sektor publik adalah UPTD SAMSAT yang bergerak di bidang administrasi pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor. Pembentukan organisasi UPTD SAMSAT salah satu tujuannya adalah peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Metode pengukuran kinerja UPTD SAMSAT mengukur kinerja dengan pengukuran kinerja berbasis tradisional yang hanya berfokus pada aspek finansial. Oleh karena itu, dalam meningkatkan kinerja, UPTD.SAMSAT harus memikirkan estimasi kinerja dari sudut pandang non finansial sebagai tolak ukur dalam mengerjakan perspektif finansial. Terlihat jelas bahwa faktor non finansial mempunyai pengaruh yang signifikan

terhadap faktor finansial. Dengan mengukur setiap perspektif, *Balanced Scorecard* dapat mengatasi kelemahan tersebut menurut Marselia *et al* (2017). Fakta bahwa jumlah pendapatan tidak selalu mencapai tujuan dari tahun ke tahun. Laporan keuangan UPTD SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara.

**Tabel 1.1**  
**REALISASI RILL PENERIMAAN PAJAK DAERAH DAN LAIN-LAIN**  
**PAD YANG SAH UPTD. PENDAPATAN DAERAH WILAYAH**  
**KABUPATEN TIMOR TENGAH UTARA**  
**PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR**  
**KEADAAN BULAN DESEMBER TAHUN 2020- 2022**

<b>Tahun</b>	<b>Jenis Penerimaan</b>	<b>Target (Rp)</b>	<b>Realisasi (Rp)</b>	<b>Presentase</b>	<b>Obyek Pajak (Orang)</b>
2020	PKB	9.978.692.255	8.138.771.113	81,56	38.979
	Tunggakan PKB	2.997.888.991	775.037.012	25,85	14.412
2021	PKB	14.225.820.207	8.637.028.341	60,71	43.661
	Tunggakan PKB	7.836.966.820	964.402.103	12,31	15.768
2022	PKB	18.207.158.193	9.553.882.306	52,47	43.086
	Tunggakan PKB	8.084.771.921	1.634.868.763	20,22	15.867

*Sumber : laporan keuangan samsat TTU*

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa realisasi penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) tidak sesuai dengan apa yang ditargetkan. Terlihat pada jenis penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) pada tahun 2020 yang di targetkan sebesar Rp. 9.978.692.255,00 namun realisasinya Rp.8.138.771.113,00 dengan jumlah obyek pajak sebanyak 38.979 orang. Pada tahun 2021 jumlah obyek pajak meningkat menjadi 40.969 orang. Hal ini

berpengaruh pada jumlah target yang ditetapkan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) menjadi Rp.14.225.820.207,00 namun realisasinya Rp.8.637.028.341,00 dan pada tahun 2022 jumlah obyek pajak mengalami peningkatan hal ini berpengaruh pada target yang ditetapkan pada Pajak Kendaraan Bermotor sebesar Rp.18.207.158.193,00 namun realisasinya Rp. 9.553.882.306,00. Dan pada tahun 2020-2022 Realisasi tunggakan PKB tidak sesuai dengan apa yang ditargetkan.

Beberapa kekurangan dalam sistem kinerja tradisional menyebabkan sistem kinerja tidak berfokus pada bidang non-keuangan. Kaplan dan Norton (1992) menjadikan *balanced scorecard* yang layak sebagai sistem pengukuran pelaksanaan yang lebih lengkap, menyatakan bahwa: “Kerangka kerja komprehensif diberikan kepada para eksekutif melalui kartu skor berimbang, yang menerjemahkan tujuan strategis perusahaan ke dalam serangkaian ukuran kinerja yang koheren. berhasil diterapkan pada organisasi sektor publik di seluruh dunia dan didasarkan pada konsep Balanced Scorecard untuk rencana strategis. Menurut Effendi (2012), organisasi di sektor publik pada dasarnya adalah organisasi yang mengelola misi dan tanggung jawab publik finansial dan non-finansial. Asosiasi yang sebelumnya melaksanakan gagasan *Balanced Scorecard* adalah badan legislatif regional Charlotte City, North Caroline, AS pada tahun 1996. *Balanced Scorecard* akhirnya digunakan oleh berbagai lembaga pemerintah di berbagai negara, termasuk Indonesia, menyusul keberhasilan tersebut.

Ketika diterapkan pada sektor publik, gagasan ini, yaitu bagaimana strategi diterapkan untuk mencapai tujuan, pada dasarnya dapat diterapkan. Bagian Manajemen harus meyakinkan seluruh strategi bahwa metodologi tersebut harus ditujukan pada tingkat fungsional. Menurut Syahdan (2018), diakui bahwa permasalahan perumusan strategi organisasi merupakan permasalahan tersendiri di sektor publik. Menurut Geneti (2019), studi tambahan mengonfirmasi bahwa penerapan *Balanced Scorecard* terhambat oleh masalah komunikasi, cascading, dan kurangnya komitmen di pihak manajemen puncak. Penerapan *Balanced Scorecard* dapat membantu organisasi dalam menerjemahkan visi dan misi organisasi ke dalam strategi, tujuan, dan target yang komprehensif, meskipun faktanya sektor publik tidak berorientasi pada keuntungan. Menurut Moullin (2017), salah satunya, Kaplan dan Norton, yang mengembangkan *Balanced Scorecard*, menyarankan untuk mengadaptasinya untuk digunakan dalam organisasi sektor publik dengan menempatkan pelanggan atau pengguna layanan pada urutan teratas. Hal ini disebabkan fokus sektor publik terhadap pelayanan. Dengan cara ini, otoritas publik didekati untuk lebih menerima permintaan daerah, untuk juga bekerja pada pelaksanaan dan pelaksanaan peraturan sehingga membantu pembangunan yang berkualitas (Muchran dan Pagalung, 2018). *Balanced Scorecard* dapat digunakan dalam organisasi sektor publik untuk memantau dan mengevaluasi kinerja organisasi dari perspektif proses, kepuasan pelanggan (bagi investor, masyarakat, dll), keuangan, seperti seberapa baik anggaran digunakan, dan sudut pandang lainnya.

Adapun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul yang di ambil tentang Analisis Penilaian Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* yaitu oleh Sari (2021) melakukan penelitian dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada RSUD Dr. Abdul Rivai Kabuapten Berau. Adapun hasil dari penelitian ini ialah ditinjau dari perspektif keuangan sudah ekonomis dan efektif namun belum efisien. Kinerja RSUD Dr Abdul Rivai Kabupaten Berau ditinjau dari perspektif pelanggan sudah baik dalam melayani pasien, namun rumah sakit belum mampu menarik pelanggan baru, perspektif proses bisnis internal sudah baik dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah baik dalam mempertahankan karyawan-karyawan, meskipun produktivitas karyawan menurun. Penilaian kinerja RSUD Dr Abdul Rivai Kabupaten Berau secara keseluruhan cukup baik. Penelitian Basalamah (2021) Analisis pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja OPD Dinas Perdagangan Kota Palopo menunjukkan hasil bahwa kinerja Dinas Perdagangan sudah baik namun ada beberapa hal yang harus di tingkatkan kemudian. kladia (2022) Kantor Desa di Blitar menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengevaluasi kinerja organisasi sektor publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan cukup baik, dengan rasio keekonomian dan efektivitas masing-masing tergolong ekonomis dan efektif, serta rasio kemandirian keuangan dan efisiensi masing-masing tergolong rendah dan kurang efisien. Indeks kepuasan masyarakat menilai perspektif klien puas, perspektif proses bisnis internal telah melakukan inovasi operasional operasional berbasis teknologi, serta infrastruktur dan fasilitas

memadai. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran indeks kepuasan perangkat dikategorikan puas dengan berbagai inisiatif pelatihan.

Setyawan (2018) Penelitian menunjukkan bahwa (1) perspektif keuangan memiliki kualitas kinerja yang cukup ekonomis, efektif, dan efisien; (2) perspektif pelanggan mempunyai kualitas kinerja yang memuaskan; (3) perspektif proses bisnis internal mempunyai kualitas kinerja yang memuaskan; dan (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki kualitas kinerja yang memuaskan. Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja pegawai. Sania Al Zahra (2021) Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja pada kantor SAMSAT Selong, menunjukkan hasil bahwa (1) perspektif keuangan diukur menggunakan value for money dengan hasil yang baik, (2) perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik berdasarkan 3 indikator, (3) perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang sangat baik berdasarkan 7 indikator dan (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang baik. Kantor SAMSAT Selong harus lebih memperhatikan kualitas pelayanan dengan baik terhadap pelanggan dan meningkatkan kinerja terhadap pegawai. Peneliti Ali Tafriji Biswan dan Wahyu Andika (2020) *Balanced Scorecard Sektor Publik: Sebuah Pelajaran Berharga*. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *balanced scorecard* secara keseluruhan baik yang ditunjukkan dengan penentuan perspektif telah diselaraskan dengan strategi organisasi dan penerapan mendorong pencapaian target kinerja.



Berdasarkan uraian konsep di atas, peneliti tertarik untuk meneliti pengukuran kinerja UPTD. SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara dengan menggunakan Pengukuran Kinerja *Balanced ScoreCard*. Keunggulan penerapan *Balanced ScoreCard* dapat dijadikan sebagai perbaikan strategi manajemen. Oleh karena itu peneliti mengambil judul **“Analisis Penilaian Kinerja Manajemen dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada UPTD SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian Latar Belakang di atas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

Bagaimana Kinerja Manajemen Pada UPTD. SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard* ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang ingin penulis capai dalam penulisan tugas akhir ini antara lain :

Untuk memberikan suatu pengukuran dengan menggunakan metode *Balanced ScoreCard* dengan menggunakan empat perspektif sebagai acuan untuk UPTD Samsat Kabupaten Timor Tengah Utara dan meningkatkan Pendapatan Asli Daerah.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian tersebut, penelitian diharapkan memberi manfaat yang praktis dan teoritis :

1. Manfaat Praktis

Manfaat praktis ini dijadikan sebagai bahan masukan dan dapat menambah informasi dalam pengambilan keputusan dan menggunakan metode *Balanced ScoreCard* dapat memperbaiki strategi manajemen.

2. Manfaat Teoritis

Manfaat penelitian ini adalah untuk menambah wawasan tentang Pajak Kendaraan Bermotor terhadap Pendapatan Asli Daerah dengan menggunakan Metode *Balanced ScoreCard* di Kabupaten TTU.