

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengukuran Kinerja**

dikemukakan oleh Bastian (2006: Menurut Kadati (2015), kinerja adalah gambaran pencapaian suatu organisasi dalam mencapai tujuan, sasaran, misi, dan visinya, yang dituangkan dalam strategi perencanaan organisasi. Proses evaluasi kemajuan kerja dalam hubungan untuk tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi tentang: efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan, efisiensi penggunaan sumber daya dalam produksi barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik pengirimannya ke pelanggan yang puas), dan hasil aktivitas dibandingkan dengan maksud yang diinginkan.

Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai pengendalian organisasi karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system* (Mardiasmo, 2009:121).

Informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja perusahaan selama periode waktu tertentu merupakan tujuan pengukuran kinerja. Informasi selanjutnya akan digunakan untuk menilai keefektivitas berdasarkan prinsip-prinsip tertentu dan jika penting, perbaikan akan dilakukan pada praktik yang berwenang. Melalui umpan balik yang tepat waktu mengenai hasil dan penghargaan kinerja, pengukuran kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak pantas dan mendorong serta menegakkan perilaku yang diinginkan.

Menurut Lynch dan Cross (1993), manfaat kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

1. Melacak kinerja dalam rangka mendekatkan pelayanan kepada pelanggan sebagai bagian dari rantai pasok perusahaan dan melibatkan semua orang dalam organisasi dalam upaya memuaskan pelanggan.
2. Menginspirasi pekerja untuk menawarkan jenis bantuan sebagai komponen rantai klien dan penyedia di dalam.
3. Mendorong upaya pengurangan pemborosan sekaligus mengidentifikasi berbagai pemborosan (reward for waste).
4. Dengan membuat tujuan-tujuan strategis yang biasanya masih samar-samar menjadi lebih konkrit, proses pembelajaran organisasi dapat dipercepat.
5. Membuat kesepakatan untuk melakukan perbaikan dengan memberikan hadiah pada cara berperilaku normal.

## **2.2. Konsep Pengukuran Kinerja.**

Menurut Sudaryono (2014:77) salah satu permasalahan pokok yang hakiki dalam otoritas terbuka adalah permasalahan eksekusi. Beberapa hal yang berhubungan dengan pekerjaan tidak sepenuhnya diatur oleh permintaan presentasi yang sesuai dengan pengaturan tugas pekerjaan. Dalam memberikan pemahaman mengenai gagasan estimasi eksekusi (LAN, 2001), para ahli, termasuk penilaian James B Whittaker (1993), menyatakan bahwa “estimasi eksekusi adalah suatu perangkat administrasi yang digunakan untuk bekerja berdasarkan sifat pengarahan dan tanggung jawab.

Tujuan Pengukuran kinerja.

Tujuan pengukuran kinerja, (Donny Darmawan 2019):

- a. Dalam situasi ini, tujuan dan sasaran organisasi harus diungkapkan dengan jelas dan tidak ambigu untuk menentukan strategi. Sebelum dikembangkan ke tingkat fungsional yang lebih rendah, strategi harus dirancang untuk keseluruhan organisasi.
- b. Mengidentifikasi metrik strategi sangat penting untuk menjelaskan rencana tersebut kepada setiap karyawan di perusahaan. Untuk mencegah manajemen melakukan evaluasi kinerja yang sia-sia dalam jumlah berlebihan, perusahaan harus berkonsentrasi pada sejumlah kecil metrik penting.
- c. Memasukkan pengukuran ke dalam sistem manajemen pengukuran memerlukan integrasi organisasi formal dan informal, yang juga merupakan komponen budaya bisnis dan sumber daya manusia.
- d. Manajemen diharuskan untuk terus menilai pengukuran hasil dan menentukan apakah pengukuran kinerja organisasi memang tepat sasaran

#### 1. Alat Pengukuran Kinerja

Alat pengukuran kinerja merupakan suatu sarana yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi.

Alat pengukuran kinerja dibagi menjadi 2 yaitu alat ukur kinerja keuangan dan alat ukur kinerja nonkeuangan.

a. Pengukuran kinerja keuangan

Dalam memperkirakan pelaksanaan, sebagian besar organisasi menggunakan tolak ukur keuangan karena dianggap masuk akal meskipun segala sesuatunya berlaku untuk sementara. Tolak ukur moneter yang sering digunakan adalah Laba dari Spekulasi (pengembalian investasi modal awal), Return On Value (ROE), Pendapatan bersih, Financial Worth Added (EVA). Memperkirakan pelaksanaan berdasarkan sudut pandang moneter saja akan mengakibatkan kegagalan dalam mengukur pameran sumber daya yang tidak terlihat (sumber daya yang sulit dipahami) dan sumber daya ilmiah (SDM). Langkah-langkah keuangan mencerminkan pilihan-pilihan serius di masa lalu, sehingga saat ini langkah-langkah tersebut bukan merupakan langkah yang tepat untuk dilakukan dalam iklim yang kejam.

Memperkirakan eksekusi organisasi secara eksklusif dari perspektif moneter sangatlah menipu. Eksekusi keuangan yang besar saat ini mungkin telah merugikan kepentingan organisasi yang berlarut-larut. Terlebih lagi, sebaliknya, buruknya pelaksanaan keuangan saat ini mungkin disebabkan oleh organisasi yang membuat spekulasi demi kepentingan organisasi (Mirza, 1997).

b. Pengukuran Kinerja Non Keuangan.

Kinerja non keuangan sangat penting untuk dilakukan, karena banyak sekali informasi non-keuangan yang bersifat subjektif yang menyangkut tugas-tugas organisasi dan menyangkut hubungan organisasi dengan iklim

eksternal yang berdampak pada ketahanan organisasi. Tindakan non-moneter tidak dapat menggantikan tindakan moneter, melainkan saling melengkapi (Kaplan dan Norton, 2000)

Dengan estimasi non-keuangan, organisasi dapat meneruskan tujuan organisasi kepada pekerja sebagai tugas dalam pelaksanaan fungsi sehari-hari mereka. Data dari tindakan ini dapat mencapai target keuangan.

Ukuran nonkeuangan yang sering digunakan oleh organisasi termasuk loyalitas konsumen, pengabdian pelanggan, keterampilan pekerja, siklus internal yang responsif, dll. Ukuran non-keuangan ini adalah sumber daya ilmiah dan non-materi yang dimiliki oleh suatu organisasi.

### **2.3. Organisasi Sektor Publik**

Menurut Halim dan Syam (2013:10) yang dimaksud dengan organisasi sektor publik adalah perkumpulan dari beberapa orang dengan memiliki suatu tujuan dengan aktivitas penyedia barang dan jasa guna memenuhi kebutuhan publik atau masyarakat yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lainnya. Kesimpulan dari definisi tersebut adalah bahwa organisasi sektor publik merupakan sebuah organisasi yang mempunyai tanggungjawab untuk melayani segala kebutuhan dari masyarakat

#### **1.) Pengukuran Kinerja Sektor Publik**

Prestasi organisasi sektor publik dalam menawarkan layanan sektor publik yang melayani masyarakat dievaluasi melalui penggunaan metrik kinerja sektor publik. Dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja sektor publik dalam hal pengalokasian sumber daya, pengambilan keputusan, menjalin

komunikasi antar lembaga, dan pelaksanaan akuntabilitas pemerintah terhadap publik, maka manajer publik akan menggunakan definisi pengukuran kinerja sektor publik menurut Mardiasmo (2018:15). alat ukur untuk mengevaluasi keberhasilan suatu strategi. Strategi ini diukur dengan menggunakan aspek finansial dan non finansial. Karena kinerja sektor publik mempunyai banyak aspek, tidak ada satupun metrik yang dapat sepenuhnya menggambarkan kinerja. Salah satu aspek terpenting keberhasilan perusahaan sektor publik adalah pengukuran kinerja. Tujuan pengukuran publik menurut (Mardiasmo 2018:152), sebagai berikut :

- a.) Secara efektif menyampaikan strategi perusahaan sektor public
- b.) Memantau perkembangan kinerja dalam penerapan strategi melalui penilaian kinerja finansial dan non finansial yang seimbang.
- c.) Mendorong pihak-pihak terkait dalam organisasi sektor publik untuk mewujudkan kesesuaian tujuan dengan mengenali tujuan manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah.
- d.) Sebagai sarana atau instrumen yang didasarkan pada strategi kelompok yang logis dan kapasitas untuk mencapai kepuasan.

## 2.) Aspek- Aspek Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Mahsun, dkk. (2006:31) menyatakan bahwa evaluasi kinerja organisasi sektor publik melibatkan faktor-faktor seperti :

- a.) Kelompok masukan terdiri dari segala sesuatu yang diperlukan agar pelaksanaan kegiatan menghasilkan keluaran.

- b.) Kelompok proses adalah ukuran kecepatan, keakuratan, dan tingkat kebenaran dalam melaksanakan tugas tertentu.
- c.) Kelompok keluaran (output group), yang dapat berupa materi atau tidak berwujud, adalah apa yang diharapkan dapat dicapai secara langsung dari suatu tindakan.
- d.) Segala sesuatu yang menunjukkan bagaimana keluaran kegiatan berfungsi dan mempunyai dampak langsung dalam jangka waktu menengah dimasukkan ke dalam kelompok hasil.
- e.) Kelompok manfaat ada hubungannya dengan tujuan akhir kegiatan.
- f.) Baik pengaruh positif maupun negatif disebabkan oleh kelompok dampak.

#### Lingkungan Sektor Publik

Lingkungan aktivitas organisasi mempengaruhi tujuan pelaporan keuangan. sehingga pemahaman karakter dan lingkungan organisasi sektor publik amat penting untuk mencirikan tujuan-tujuan pelaporan keuangan. Sektor publik memberikan layanan yang bersifat bisnis, unit-unit pemerintah memberikan itu dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pemerintah memberikan pelayanan kepada masyarakat dan mendistribusikan kemakmuran untuk berbagai tujuan sosial dan ekonomi.

## **2.4 Konsep Balanced Scorecard**

### 1. Perspektif *Balanced Scorecard*

Sesuai Kaplan dan Norton (2000) dalam Devani (2016), terdapat empat sudut pandang estimasi dalam Reasonable Scorecard, yaitu (1) Sudut pandang Keuangan, (2) Sudut pandang Pelanggan, (3) Sudut pandang

proses bisnis internal, dan ( 4) sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran. Sudut pandang yang terkandung dalam *Balanced Scorecard* merupakan gambaran keseluruhan rantai nilai. *Balanced Scorecard* dapat berfungsi dengan baik jika dapat menggambarkan hubungan antar sudut pandang yang ada di dalamnya sehingga menghasilkan data yang menyeluruh. Hubungan ini menunjukkan teknik atau langkah asosiasi dalam mencapai tujuan akhirnya. Empat sudut pandang dalam *Balanced Scorecard* adalah: sudut pandang keuangan, sudut pandang pelanggan, sudut pandang proses bisnis internal, dan sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran. Karena *Balanced Scorecard* telah berkembang secara konsisten dalam jangka panjang, para pencetusnya memahami bahwa sudut pandang unik mereka mungkin tidak cocok untuk semua asosiasi. Sesuai Kaplan dan Norton (2000) dalam Nurhayati (2017) merekomendasikan keempat sudut pandang tersebut “sebaiknya dipandang sebagai tata letak, bukan pengekanan”. Pada akhirnya, menurut Niven dalam Nurhayati (2017), sudut pandang pengambilan keputusan harus didasarkan pada apa yang diharapkan dapat menjelaskan tujuan penting dari setiap asosiasi.

a. Sudut Pandang Keuangan

Sudut pandang keuangan adalah terlepas dari apakah pelaksanaan keuangan memperkirakan apakah hal itu menambah peningkatan manfaat organisasi. Target keuangan biasanya dihubungkan dengan produktivitas dan merupakan konsentrasi dalam sudut pandang *Balanced Scorecard* yang tersisa. Sasaran-sasaran ini harus memiliki peran ganda, yang mencirikan presentasi moneter



normal dari teknik tersebut, dan berfungsi sebagai tujuan definitif. Estimasi eksekusi keuangan mempertimbangkan tahapan siklus hidup bisnis dan setiap tahapan memiliki target yang berbeda-beda, sehingga aksentuasi dan estimasinya unik.

b. Sudut pandang pelanggan

Sudut pandang pelanggan terpusat pada organisasi dalam mengenali pelanggan dan porsi pasar yang akan dimasuki. Organisasi ini berhubungan dengan estimasi yang tegas dan menawarkan beberapa rekomendasi manfaat kepada pelanggan dan target pasar. Dalam sudut pandang ini, organisasi ingin memuaskan dan memikat klien, kepala unit khusus juga harus menguraikan pernyataan tujuan dan sistem menjadi target yang disesuaikan dengan sektor bisnis dan pelanggan tertentu.

c. Sudut pandang proses bisnis internal

Sudut pandang proses bisnis internal adalah melakukan siklus berbeda yang penting untuk mencapai tujuan klien dan investor. Fair Scorecard dalam sudut pandang ini memungkinkan administrator untuk menyadari seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau layanan mereka memenuhi rincian klien.

d. Sudut Pandang pertumbuhan dan Pembelajaran

Perkembangan dan perolehan pandangan ini dimulai dari faktor aset manusia, kerangka hierarki dan metodologi :

Langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi 4 (empat) proses manajemen, yaitu :

- a.) Menjelaskan tujuan, visi, dan strategi perusahaan. Visi organisasi dituangkan dalam tujuan dan sasarannya, yang juga menjadi tolok ukur evaluasi kinerja. Visi perusahaan menggambarkan proyeksi keadaan operasi perusahaan di masa depan. Membuat strategi untuk mencapai tujuan didasarkan pada tujuan yang telah ditetapkan.
- b.) Menjelaskan dan menghubungkan berbagai tujuan dan inisiatif strategis. Melalui *Balanced Scorecard*, setiap karyawan dapat memahami bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pemegang saham dan pelanggan. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan kinerja staf yang unggul.
- c.) Merencanakan, mengarahkan, dan mengawasi berbagai inisiatif strategis. Rencana bisnis dapat membantu organisasi dalam menggabungkan rencana keuangan dan bisnis mereka. Memanfaatkan *Balanced Scorecard* untuk mengarahkan distribusi sumber daya.
- d.) Menawarkan pembelajaran dan umpan balik strategis. Bisnis akan mendapat pembelajaran strategis dari proses keempat ini. Perusahaan melacak apa yang telah diciptakannya dalam jangka pendek dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai pusat sistemnya.

1.) Manfaat *Balanced Scorecard* dalam Perspektif kinerja

Mulyadi (1999) memaparkan beberapa keunggulan *Decent Scorecard* dalam pergaulan sebagai berikut:

- a.) *Balanced Scorecard* tidak hanya terbatas pada sudut pandang keuangan, namun juga mencakup sudut pandang pelanggan, sudut pandang proses bisnis internal serta sudut pandang pengembangan dan pembelajaran.
- b.) *Balanced Scorecard* membuat tujuan-tujuan penting secara umum dapat diukur, dengan perwakilan yang bertanggung jawab untuk mencapai target-target penting tertentu siap mengetahui proporsi kemajuan dalam mencapai target-target penting tersebut dan variabel-variabel yang mendorong kemakmuran mereka.
- c.) *Balanced Scorecard* mempermudah perencanaan pengeluaran (rencana sementara) dan kesiapan program (rencana jangka panjang)
- d.) *Balanced Scorecard* dapat memberikan gagasan berkelanjutan yang menghubungkan rencana pengeluaran, program, target penting, teknik dan visi asosiasi.

### 3. Hubungan sebab akibat dalam *Balanced Scorecard*

Kinerja keuangan adalah alasan untuk semua presentasi dalam suatu asosiasi. Untuk mencapai tujuan tersebut dimulai dari sudut pandang pembelajaran dan pengembangan dengan menjadikan perkumpulan sebagai perkumpulan belajar. Proses pembelajaran dan pengembangan dalam suatu asosiasi dapat dilakukan melalui perluasan SDM dengan memberikan pintu terbuka kepada seluruh individu yang tergabung dalam asosiasi untuk mengikuti pendidikan dan persiapan. Hal ini diharapkan dapat menjamin

seluruh individu yang tergabung dalam asosiasi dapat bekerja sesuai kapasitas dan kemampuannya serta melakukan pembaharuan pada kerangka data yang dimiliki oleh asosiasi sehingga dapat memberikan kemajuan bagi asosiasi.

Dengan berjalannya sudut pandang pembelajaran dan pengembangan maka akan berdampak pada proses bisnis internal yang meliputi latihan pengembangan, proses administrasi after-deals terhadap barang atau administrasi yang diberikan agar dapat berjalan dengan baik. Perbaikan tersebut ditujukan untuk memperbaiki kualitas pemerintahan, mewujudkan iklim yang kokoh, nyaman dan tenang serta menjaga kualitas dan kuantitas pelayanan yang diberikan. Jalannya proses bisnis ke dalam ini mempengaruhi pelanggan. Pelanggan akan setia kepada asosiasi karena asosiasi dapat memenuhi permintaan pelanggan tepat waktu dengan barang atau administrasi yang berkualitas. Bantuan berkualitas tinggi akan mengurangi jumlah keluhan dari pasien. Keteguhan pelanggan akan berdampak pada target kesepakatan yang akan berdampak pada perubahan yang memadai, sehingga target kesepakatan tercapai.

## **2.5 Perspektif Balanced Scorecard**

### **1. Perspektif Keuangan**

Kinerja keuangan diukur dari sudut pandang analitis dengan melihat tingkat penyerapan anggaran, yang ditunjukkan dengan membandingkan target anggaran dengan realisasi anggaran hingga akhir tahun anggaran.

Value for money digunakan untuk mengukur keberhasilan finansial melalui analisis efektivitas dan efisiensi sebagai berikut:

a. Ekonomis

Ada perbedaan antara rencana pengeluaran dan pengakuan. Nilai keuangan dari sebuah rencana pengeluaran antara nilai masukan yang tiada habisnya. Input adalah fokus rencana pengeluaran sedangkan nilai input adalah pengakuan rencana keuangan. Tingkat keuangan dari rencana keuangan dapat dianggap finansial dengan asumsi tingkat pengakuan tersebut menciptakan hasil yang ideal selama penyusunan rencana keuangan.

b. Efisiensi

*Value For Money* adalah tingkat produktif. Tingkat kemahirannya diperkirakan dengan melihat fokus rencana belanja konsumsi langsung seluruhnya dengan rencana belanja penggunaan riil anggaran belanja.

c. Efektivitas

Tingkat kelayakan ditentukan dengan membandingkan gaji yang diakui dan target gaji. Kelangsungan hidup erat kaitannya dengan pemanfaatan rencana pengeluaran untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran strategi.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan hal yang paling utama dalam organisasi sektor publik, karena pada dasarnya tujuan organisasi sektor publik untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat. Dalam perspektif

pelanggan, UPTD SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara melihat sudut pandang para pelanggan (Wajib Pajak) .

Alat ukur dan indikator yang digunakan untuk perspektif pelanggan pada UPTD SAMSAT adalah sebagai berikut :

#### Kepuasan Pelanggan

Ketika persyaratan, keinginan, dan harapan pelanggan terpenuhi, mereka dikatakan puas. Metrik ini menunjukkan sejauh mana klien puas atau tidak puas dengan barang dan jasa perusahaan.

Untuk melihat tingkat kepuasan pelanggan, Zeithaml et al.(1990) telah mengembangkan sebuah instrumen yang dinamakan *Service Quality (Servqual)* yang terbukti mampu mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas pelayanan yang mereka terima :

- 1.) Tangibles, atau manifestasi fisik, adalah bentuk yang dapat dilihat oleh pelanggan, seperti infrastruktur, lokasi layanan, dan bangunan.
- 2.) Kapasitas untuk memenuhi janji pelayanan yang tepat waktu dan baik inilah yang dimaksud dengan keandalan.
- 3.) Daya tanggap karyawan mengacu pada kapasitas mereka untuk membantu dan melayani klien pada waktu yang tepat.
- 4.) Assurance adalah keahlian dan kehangatan staf yang dapat menimbulkan kepercayaan klien terhadap perusahaan.
- 5.) Empati (Empati adalah kesediaan anggota staf untuk menunjukkan kepedulian, memberikan perhatian individu kepada klien, dan

merasa nyaman dalam memelihara hubungan komunikasi yang positif dan memahami kebutuhan klien.)

Tingkat kepuasan pelanggan dalam penelitian ini diukur dengan survey kepuasan pelanggan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pelanggan. Survei ini menggali pandangan pengguna layanan jasa terhadap kualitas pelayanan, kecepatan dan tepat waktu pelayanan, fasilitas yang memadai.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal berkaitan dengan bagaimana organisasi mengelola dan memperbaiki proses internalnya untuk mencapai pelayanan yang baik untuk diberikan kepada pelanggan (Wajib Pajak). Pada UPTD SAMSAT Kabupaten TTU, perspektif proses bisnis internal melibatkan sarana prasarana kantor, tata cara proses pelaksanaan kegiatan dalam mencapai visi misi organisasi

#### a. Fasilitas Kantor

Fasilitas kantor juga merupakan aspek penting dalam proses bisnis internal pada UPTD SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara, fasilitas kantor yang baik dan lengkap dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam memberikan layanan kepada wajib pajak. Oleh karena itu, UPTD SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara perlu memperhatikan fasilitas kantor yang mereka miliki dan melakukan perbaikan jika diperlukan.

Fasilitas kantor di UPTD SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara dapat dikatakan baik apabila memenuhi beberapa kriteria, di antaranya :

1. Fasilitas yang lengkap dan memadai, seperti ruangan kantor masing-masing bidang/seksi, ruang tunggu, tempat parkir,serta sarana kebersihan yang memadai.
2. Fasilitas yang terawat dengan baik, seperti fasilitas yang bersih, tidak rusak, dan berfungsi dengan baik.
3. Fasilitas yang aman dan nyaman, seperti fasilitas yang dilengkapi dengan system keamanan yang memadai dan memiliki lingkungan yang nyaman untuk bekerja.
4. Fasilitas yang sesuai dengan standard an peraturan yang berlaku, seperti standar operasional prosedur (SOP) dan regulasi terkait fasilitas kantor.

Jika semua kriteria tersebut terpenuhi, maka fasilitas kantor di UPTD SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara dapat dikatakan baik.

b. Waktu Layanan

waktu layanan merupakan salah aspek yang penting dalam dalam proses bisnis internal pada UPTD SAMSAT Kabupaten Timor Tengah. Dalam hal ini perlu memperhatikan beberapa lama waktu yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan pengukuran an pemantauan jasa layanan yang dibeirkan untuk setiap jenis layanan yang disediakan.



Tolak ukur waktu layanan di UPTD SAMSAT Kbaupaten Timor Tengah

Utara dapat dilihat dari beberapa aspek, di antaranya :

- a. Waktu tanggap UPTD SAMSAT terhadap permohonan pelayanan pembayaran pajak kendaraan bermotor. Idealnya permohonan pelayanan harus segera ditanggapi bidang penetapan untuk memudahkan proses dan meminimalisir waktu tunggu wajib pajak.
- b. Waktu pemrosesan dokumen pembayaran pajak kendaraan bermotor. Bagian penetapan harus segera pemroses pembayaran pajak kendaraan bermotor agar wajib pajak tidak menunggu terlalu lama.
- c. Waktu percetakan notice oleh petugas penetapan harus cepat dan penyerahan kembali STNK baru kepada wajib pajak harus cepat agar wajib pajak tidak menunggu terlalu lama.

Untuk mengukur keberhasilan dalam memperbaiki proses bisnis internal. UPTD SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara dapat menggunakan beberapa alat ukur salah satunya yaitu Lead Time. Lead Time yaitu waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu proses dari awal hingga akhir.

Berikut adalah estimasi Lead Time dikatakan baik untuk layanan di UPTD. SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara.

**Tabel 2.1**  
**Estiminsi Lead Time Layanan**

No	Keterangan	Waktu
1	Pengisian formulir untuk memperpanjang STNK sesuai data yang tertera pada STNK dan BPKB dan pelampiran dokumen persyaratan yang diperlukan	5-10 menit
2	Pengecekan STNK pada system pembayaran pajak.	5-10 menit
3	Percetakan notice STNK untuk wajib pajak.	5-10 menit
4	Proses pembayaran total tagihan pajak kendaraan bermotor	10-15 menit
5	Pengesahan notice STNK oleh kepala seksi penetapan	10-20 menit

a. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur bagi perspektif finansial, perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal, agar tujuan-tujuan perspektif tercapai.

1. Kepuasan karyawan

Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan, kondisi kantor, fasilitas kantor. Produktivitas kerja merupakan hasil dari pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen.

2. Motivasi

Derajat kepuasan pegawai terhadap peraturan instansi dalam hal meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja berhubungan dengan motivasi penilaian kualitas kinerja. Lingkungan kerja yang menumbuhkan kreativitas dan tumbuhnya ide, promosi berdasarkan keterampilan, dan kedisiplinan pegawai dalam melakukan absensi merupakan contoh upaya meningkatkan motivasi kinerja pegawai.

### 3. Kemampuan system informasi

Untuk mencapai tujuan organisasi maka keahlian pekerja saja tidak cukup tetapi masih diperlukan system informasi yang terbaik, yaitu informasi yang tepat waktu, cepat dan akurat sebagai umpan balik.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah kumpulan jurnal yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini yang terdiri dari lima jurnal yaitu sebagai berikut :

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil penelitian
1	Deni saputra (2021)	Analisis Pengukuran kinerja dengan metode <i>Balanced Scorecard</i> Di Puskesmas Bogor Timur	Hasil penelitian ini menunjukkan dari perspektif keuangan cukup baik ,perspektif pelanggan sangat baik, perspektif proses internal bisnis cukup baik , perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kurang baik
2	Donie Setyawan (2018)	Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> untuk pengukuran Kinerja Pada Dinas Kesehatan	Temuan penelitian menunjukkan bahwa: (1) perspektif keuangan memiliki kualitas kinerja yang

		Kabupaten Bondowoso	memuaskan; (2) perspektif pelanggan mempunyai kualitas kinerja yang memuaskan; (3) perspektif proses bisnis internal mempunyai kualitas kinerja yang memuaskan; dan (4) pembelajaran perspektif tumbuh kembang mempunyai kualitas kinerja yang memuaskan. Perspektif keuangannya juga cukup ekonomis, efektif, dan efisien.
2.	Andi Rizki Amelia, Heriwiyanti, Haeruddin, Samsualam, Andi Multazam, Nurmianti Muchlis (2022)	Penilaian Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC) Di Rumah Sakit Umum Daerah Labuang Baji Makassar	Hasil pengukuran dengan total skor 0,375 atau kategori cukup baik, ketidakseimbangan kinerja terjadi pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif pelanggan sudah pada kategori baik, perspektif finansial baik .
4	Zania Al Zahra, Ni Nyoman Yuliati, Muhammad Wahyullah (2021)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai pengukuran kinerja pada Kantor samsat selong	Hasil yang diperoleh yaitu perspektif keuangan diukur dengan value for money dapat disimpulkan baik. Sedangkan perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan penyebaran kuesioner

			disimpulkan cukup baik.
5	Rezal Hadi Basalamah (2021)	Analisis pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai pengukuran kinerja OPD dinas perdagangan Kota Palopo	Hasil penelitian dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> disimpulkan bahwa kinerja Dinas Perdagangan Sudah baik namun ada beberapa hal yang harus di tingkatkan kemudian

## 2.7 Kerangka Berpikir

UPTD SAMSAT merupakan salah satu jenis layanan pembayaran kendaraan bermotor masyarakat yang tentunya memiliki tujuan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Penting untuk melacak kinerja selama jangka waktu yang telah ditentukan untuk menentukan tingkat kemajuan yang dicapai dalam mencapai tujuan ini. Penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja merupakan salah satu cara untuk menyeimbangkan hasil keuangan melalui pengukuran kinerja.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**

