

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi sektor publik (OSP) adalah organisasi yang bertujuan untuk mewujudkan dan mensejahterakan masyarakat melalui pelayanan kepada masyarakat dan tidak berorientasi pada keuntungan sebagai tujuan akhirnya, namun sebagai suatu organisasi proses manajemen perlu tetap berjalan dalam organisasi sektor publik. Instansi pemerintah pada hakekatnya mempunyai tanggungjawab dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dan bertanggungjawab atas pelaksanaan kegiatan instansi. OSP memiliki kewajiban untuk mencatat sumber daya apa saja yang telah diterima oleh donatur, termasuk dalam hal keuangan.

Menurut Mahmudi (2016:2), OSP merupakan organisasi yang bergerak dalam bidang pelayanan publik dan penyelenggaraan negara dalam rangka pelaksanaan konstitusi negara. Sedangkan menurut Nordiawan (2014:4), OSP adalah sebuah entitas ekonomi yang menyediakan barang dan/atau jasa publik untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan bukan untuk mencari keuntungan finansial.

OSP dalam operasionalnya memperoleh dana dari masyarakat maupun hibah sehingga pemerintah dituntut untuk memberikan kontribusi dan pelayanan yang baik. Kinerja organisasi sektor publik sudah menjadi pembahasan yang wajar bagi para *Stakeholder* untuk mengetahui dan mengukur apakah kinerja dari organisasi sektor publik sudah berhasil atau tidak dalam

mencapai sasaran dan tujuannya serta mempertanggungjawabkan setiap kegiatan yang telah dilaksanakan.

Pengukuran kinerja suatu organisasi tidak hanya diukur dari keuangannya saja tetapi harus diukur juga dengan non keuangan agar organisasi dapat mengambil keputusan di masa yang akan datang. Kinerja merupakan suatu gambaran pengelolaan dari suatu organisasi. Setiap organisasi termasuk OSP perlu mengetahui kinerjanya untuk mengetahui hasil pencapaiannya.

Kinerja organisasi publik menjadi penting, terutama setelah dipisahkannya Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan daerah. Pemerintah daerah mempunyai tugas untuk meningkatkan kinerjanya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakatnya. Kebijakan ini kemudian diperkuat kembali dengan keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang Hakikat dan pentingnya pelayanan publik yang baik kepada masyarakat daerah, dan undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi untuk mengetahui dan mengevaluasi kegiatan yang telah dilaksanakan oleh organisasi. Menurut Yulaikah (2014) Pengukuran kinerja sektor publik sangat penting dalam menilai akuntabilitas pemerintah daerah dalam pengelolaan keuangan daerah. Akuntabilitas tidak hanya mencakup kemampuan untuk menunjukkan bagaimana dana publik dibelanjakan, tetapi

dana tersebut digunakan secara ekonomis, efisien dan efektif, sehingga manfaatnya dapat dirasakan oleh seluruh masyarakat.

Salah satu alat untuk mengukur kinerja adalah *Balance Scorecard* yang merupakan suatu sistem manajemen strategi (*Strategic Based Responsibility Accounting System*) yang menjelaskan mengenai misi strategi dari suatu lembaga atau organisasi kedalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja dari suatu instansi tersebut (Bana & Ningtiyas, n.d.). Menurut Ningtiyas (2016) *Balance scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang mengintegrasikan *good corporate governance* dengan *good performance management information*. Konsep *balance scorecard* adalah menerjemahkan strategi organisasi ke dalam aktivitas-aktivitas yang terencana yang dapat diukur secara kontinu. *Balance scorecard* diciptakan untuk mengatasi kelemahan sistem pengukuran kinerja yang sebelumnya hanya berfokus pada aspek keuangan saja. Dalam *balance scorecard* aspek-aspek yang diukur lebih komprehensif, koheren, terukur, dan seimbang. *Balance scorecard* lebih komprehensif dan seimbang karena meliputi aspek keuangan seperti perspektif keuangan, dan aspek non-keuangan, seperti aspek pelanggan, aspek bisnis internal, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan kekoherenan terjadi karena terdapat hubungan sebab akibat antara berbagai tujuan strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis.

OSP di Indonesia menggunakan Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (LAKIP) dalam sistem pengukuran kinerjanya sesuai peraturan pemerintah nomor 8 tahun 2006 tentang pelaporan keuangan dan kinerja

instansi pemerintah dan instruksi Presiden nomor 7 tahun 1999 tentang akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Menurut Rakidi (2022) LAKIP telah cukup baik diterapkan pada instansi pemerintah namun LAKIP dapat dianggap kurang menggambarkan kinerja instansi secara komprehensif. Penyusunan LAKIP mengacu kepada Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah (SAKIP). Meskipun sudah terimplementasikan, namun kinerja yang tergambarkan dalam LAKIP tidak dapat disebut sebagai gambaran sesungguhnya dari kinerja instansi pemerintah. Pernyataan tersebut juga didukung dengan pendapat dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) yang mengatakan bahwa SAKIP belum bisa mengatur mengenai alat dan ukuran kinerja yang dapat mengukur pencapaian atau keberhasilan suatu organisasi, karena alat pengukuran yang dijelaskan dalam SAKIP masih berupa ukuran kinerja bersifat program berbasis anggaran sehingga kurang dapat digunakan untuk mencari tahu prestasi kinerja organisasi.

Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) merupakan sistem administrasi yang dibentuk untuk memperlancar dan mempercepat pelayanan kepentingan masyarakat yang kegiatannya diselenggarakan dalam satu gedung. SAMSAT merupakan suatu sistem kerjasama secara terpadu antara Polri, Dinas Pendapatan, dan PT. Jasa Raharja (Persero) dalam pelayanan untuk menerbitkan Surat Tanda Nomor Kendaraan Bermotor dan Tanda Nomor Kendaraan Bermotor yang dikaitkan dengan pemasukan uang ke kas negara baik melalui Pajak Kendaraan Bermotor (PKB), Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBN-KB), dan Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas

Jalan (SWDKLLJ). Dalam hal ini, Polri memiliki fungsi penerbitan STNK, Dinas Pendapatan menetapkan besarnya PKB dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBN-KB), sedangkan PT. Jasa Raharja mengelola Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan (SWDKLLJ). SAMSAT di kota kupang ini bertugas untuk mengadministrasi kebutuhan masyarakat di bidang lalu lintas seperti perpanjangan pajak STNK (Surat Tanda Nomor Kendaraan) atau kendaraan bermotor.

Balance Scorecard (BSc) dirasa perlu untuk diterapkan pada OSP. BSC sudah mulai diterapkan pada instansi pemerintah Indonesia seperti Kementerian Keuangan dan Badan Pengawas Keuangan. UPTD Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang (SAMSAT Wilayah Kota Kupang) merupakan organisasi sektor publik yang dalam pelaksanaan tugasnya perlu diukur kinerjanya dengan menerapkan pengukuran kinerja *balance scorecard*.

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB)
Berdasarkan Jenis Objek Kendaraan Bermotor di Wilayah Kota Kupang
Tahun Anggaran 2021-2023

Tahun Anggaran	Target	Realisasi	Selisih (Rp)	%
2021	229.667.479.543	152.446.494.002	77.220.985.541	66,3
2022	222.911.958.332	179.333.716.646	43.578.241.686	80,4
2023	216.947.094.242	179.936.484.400	37.010.609.842	82,9

Sumber. UPTD Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang

Dari tabel 1.1 dapat dilihat bahwa target dan realisasi dari penerimaan pajak kendaraan bermotor tahun anggaran 2021 sampai dengan 2023 mengalami penurunan dan peningkatan. Pada tahun 2021 target dan realisasi PKB dari UPTD Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang (SAMSAT Wilayah

Kota Kupang) dikatakan tidak efektif yaitu dilihat dari target penerimaan sebesar Rp 229.667.479.543 dan realisasinya hanya Rp 152.446.494.002 dikarenakan wabah covid-19 sehingga kegiatan operasional ditutup dan tidak ada pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak untuk membayar pajak kendaraan bermotor dan juga pengurusan dokumen lainnya. Pada tahun 2022 mengalami peningkatan dari 66,3% menjadi 80,4%, target penerimaan PKB sebesar Rp 222.911.958.332 dan realisasi sebesar Rp 179.333.716.646 hal ini dapat dikatakan kurang efektif, dan pada tahun 2023 mengalami kenaikan sebesar 82,9% dilihat dari target penerimaan sebesar Rp 216.947.094.242 dan realisasinya sebesar Rp 179.936.484.400 tetapi realisasi tersebut tidak sesuai dengan apa yang ditargetkan. Dari target penerimaan dan realisasi tahun 2021 sampai dengan 2023 UPTD Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang (SAMSAT Wilayah Kota Kupang) dikatakan kurang efektif. Hasil dari perhitungan menggunakan rasio efektivitas dikatakan bahwa kinerja dari UPTD Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang (SAMSAT Wilayah Kota Kupang) dikatakan kurang efektif. Data ini menunjukkan bahwa dalam kenyataan terdapat banyak objek pajak yang terdaftar belum membayar pajak, ini terjadi di wilayah kota Kupang. UPTD Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang telah melakukan berbagai upaya salah satunya adalah SAMSAT Keliling untuk memudahkan wajib pajak dalam membayar pajak kendaraan bermotor.

Analisis kinerja merupakan hal yang lumrah, hal ini sebagaimana dilihat dalam penelitian Rakidi (2021) yang menyatakan bahwa analisis kinerja menggunakan pendekatan *balance scorecard* merupakan konsep penilaian

kinerja yang baik dan sudah banyak digunakan oleh organisasi di seluruh dunia termasuk di Indonesia. Selain itu dilihat dalam penelitian Aran, Tule, Djuang dan Manafe (2023), menyatakan bahwa *balance Scorecard* merupakan metode yang menunjang upaya untuk mewujudkan visi, misi, dan strategi dari suatu instansi dengan sasaran jangka panjang berdasarkan empat perspektif, meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sehingga dapat diperoleh pencapaian dari setiap perspektif secara integrasi.

Dalam penelitian Saputra (2021), penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Hasil dari pengukuran kinerja Puskesmas Bogor Timur menggunakan metode *balance scorecard* menunjukkan bahwa dari perspektif pelanggan menunjukkan hasil kinerja yang sangat baik, dari perspektif proses bisnis internal kinerjanya cukup baik, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diketahui baik, serta perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang kurang baik. Sedangkan dalam penelitian Rahmawati (2022), penelitian ini merupakan penelitian Deskriptif (*development*) dengan jenis data kuantitatif dan kualitatif. Hasil dari analisis kinerja pada Puskesmas Kemalo Abung dengan metode *balance scorecard* menunjukkan bahwa Puskesmas secara keseluruhan mempunyai kinerja yang baik berdasarkan empat perspektif dalam *balance scorecard*.

Dengan demikian hal ini menarik peneliti untuk meneliti menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* (BSC) pada UPTD Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang (SAMSAT Wilayah Kota Kupang). Sehingga peneliti ingin

melihat apakah *balance scorecard* bekerja juga untuk analisis kinerja pada UPTD Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang (SAMSAT Wilayah Kota Kupang). Dari latar belakang dan uraian di atas, maka dalam penelitian ini penulis mengambil judul mengenai “**Analisis Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Pada UPTD Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang (Studi Kasus Pada SAMSAT Wilayah Kota Kupang)**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penulis merumuskan sebagai berikut:

Bagaimana kinerja Organisasi UPTD Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang (SAMSAT Wilayah Kota Kupang) diukur dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui informasi mengenai pengukuran *Balance Scorecard* dalam mengukur kinerja organisasi dari empat perspektifnya yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan pada UPTD Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang (SAMSAT Wilayah Kota Kupang).

1.4 Manfaat penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

- a. Mengetahui manfaat kinerja organisasi sektor publik dengan menggunakan *balance scorecard*.
- b. Memperoleh ilmu pengetahuan baik teori maupun praktik khususnya dibidang analisis kinerja organisasi sektor publik dengan menggunakan *balance scorecard*.
- c. Memperoleh kesempatan untuk menganalisis permasalahan kinerja organisasi sektor publik pada UPTD Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang (SAMSAT Wilayah Kota Kupang).

2. Bagi organisasi sektor publik

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan, evaluasi dan informasi dalam memperbaiki kinerja setiap anggotanya.

3. Bagi Universitas

Memberikan informasi mengenai pengukuran kinerja organisasi sektor publik dengan menggunakan *balance scorecard* pada UPTD Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang (SAMSAT Wilayah Kota Kupang) dan sebagai bahan referensi bagi pembaca dan penelitian selanjutnya. Hasil penelitian ini digunakan sebagai bahan referensi khususnya untuk penulis karya ilmiah dengan topik yang sama dan hasil penelitian diharapkan menjadi sumbangan pemikiran untuk penelitian yang lebih mendalam.