

**PENERAPAN METODE *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR  
PENILAIAN KINERJA PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK  
(Studi Pada Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan  
Kota Yogyakarta)**

**Yulaikah\***

**Sri Ayem**

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi

Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa

\*yulaikah\_ust@yahoo.com

**ABSTRACT**

*Regional Tax Agency and Financial Management ( DPDPK ) Yogyakarta is one of responsibility center in the structure organizations of local government that have an important role in budget planning and controlling. This study aims to assess the performance of DPDPK during 2009-2012 by using balanced scorecard . Balance scorecard is a performance measurement which is translated into four perspectives of performance, namely: the financial perspective, the perspective of local taxpayers, internal business process perspective and learning and growth perspectives.*

*Based on the analysis of performance measurement DPDPK Yogyakarta used the balanced scorecard method can be concluded that the DPDPK performance during the years of 2009-2012 considered quite good. Thereby the balance scorecard is suitable to be applied to the DPDPK Yogyakarta because it can provide a more structured and comprehensive in all aspects of the performance of both financial and non-financial organizations.*

**Keywords : Performance Measurement, Balanced Scorecard, Public Sector, DPDPK**

**PENDAHULUAN**

Organisasi pemerintah pada era sekarang ini, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah diharapkan untuk dapat menjadi akuntabel, kompetitif, ramah rakyat, dan berfokus pada kinerja. Organisasi pemerintah diminta untuk memenuhi harapan berbagai kelompok *stakeholders* yaitu penerima layanan, karyawan, lembaga pemberi pinjaman maupun hibah, masyarakat dan pembayar pajak. Tuntutan tersebut mengharuskan organisasi pemerintah untuk bertindak profesional sebagaimana yang dilakukan oleh organisasi swasta.

Untuk meningkatkan kinerja organisasi pemerintah/sector publik, maka diperlukan suatu sistem berbasis kinerja. Kinerja yang baik harus mempunyai sistem pengukuran kinerja yang andal dan berkualitas, sehingga

diperlukan penggunaan ukuran kinerja yang tidak hanya mengandalkan aspek keuangan saja tetapi juga memperhatikan aspek-aspek nonkeuangan. Konsep *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1993) merupakan salah satu metode pengukuran kinerja dengan memasukkan empat aspek/perspektif di dalamnya yaitu: (1) perspektif keuangan; (2.) perspektif pelanggan; (3.) perspektif proses bisnis internal; serta (4.) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan (DPDPK) Kota Yogyakarta merupakan unsur pemerintah daerah di bidang pajak daerah dan pengelolaan keuangan daerah. DPDPK merupakan salah satu pusat pertanggungjawaban dalam struktur organisasi pemerintah. Pusat-pusat pertanggungjawaban organisasi mempunyai

peran yang sangat penting dalam melakukan perencanaan dan pengendalian anggaran. DPDPK yang menjadi salah satu pusat pendapatan daerah, memiliki peran dan tanggung jawab yang besar terhadap pengelolaan keuangan, pendapatan dan potensi daerah terutama pengoptimalan pendapatan dari pajak daerah.

Pengukuran kinerja sektor publik sangat penting untuk menilai akuntabilitas pemerintah daerah dalam melakukan pengelolaan keuangan daerah. Akuntabilitas bukan hanya sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, akan tetapi meliputi kemampuan yang menunjukkan bahwa uang publik tersebut telah dibelanjakan secara ekonomis, efisien dan efektif serta manfaatnya dapat dirasakan oleh semua lapisan masyarakat.

Berdasarkan permasalahan tersebut, peneliti ingin mengaplikasikan pengukuran kinerja sektor publik dengan menggunakan metode *balanced scorecard* sehingga pengukuran kinerja tersebut dapat berimbang antara kinerja keuangan dan nonkeuangan, dan dapat mengukur apakah visi, misi dan strategi yang dijalankan sudah terealisasi sesuai keinginan, sehingga nantinya dapat diketahui apakah kinerja DPDPK Kota Yogyakarta selama ini sudah dapat dikatakan baik atau belum.

## RUMUSAN MASALAH

Permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana penerapan *balance scorecard* pada organisasi sektor publik khususnya di Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan Kota Yogyakarta?
2. Bagaimana hasil kinerja Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan kota Yogyakarta bila diukur berdasarkan perspektif keuangan pada *balance scorecard* ?
3. Bagaimana hasil kinerja Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan kota Yogyakarta bila diukur

berdasarkan perspektif wajib pajak daerah pada *balance scorecard* ?

4. Bagaimana hasil kinerja Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan kota Yogyakarta bila diukur berdasarkan perspektif proses bisnis internal pada *balance scorecard* ?
5. Bagaimana hasil kinerja Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan kota Yogyakarta bila diukur berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada *balance scorecard* ?

## LANDASAN TEORI

### Organisasi Sektor Publik

Sektor publik adalah pemerintah (*government*) yang memiliki peran atau tugas untuk menyejahterakan masyarakatnya, dalam hal ini pemerintah sendiri diberi

dan menjamin pemenuhan kebutuhan barang dan jasa publik yang berdasarkan hukum. Organisasi sektor publik adalah organisasi yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dengan hukum (Mahsun, 2011).

### Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. Pertama, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Kedua, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi dengan pelanggan (Suwardika, 2011).

Pengukuran kinerja dapat disimpulkan sebagai suatu metode atau alat yang digunakan untuk menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan rencana strategis sehingga dapat diketahui kemajuan

organisasi serta untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Jadi, pengukuran kinerja adalah proses menilai kemajuan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi guna mendukung pencapaian misi organisasi, termasuk menilai efisiensi dan efektifitas dari aktivitas-aktivitas organisasi.

### **Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen, baik organisasi publik maupun swasta. Namun karena sifat dan karakteristik organisasi publik berbeda dengan sektor swasta, penekanan dan orientasi pengukuran kinerjanya pun terdapat perbedaan. Menurut Mahmudi (2010), tujuan dilakukan penilaian kinerja di sektor publik adalah; (1) Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi; (2) Menyediakan sarana pembelajaran pegawai; (3) Memperbaiki kinerja periode berikutnya; (4) Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*; (5) Memotivasi pegawai; dan (6) Menciptakan akuntabilitas publik.

Menurut Mardiasmo (2002) manfaat pengukuran kinerja sektor publik bagi pihak internal dan eksternal organisasi, antara lain; (1) Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen; (2) Memberikan arah untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan; (3) Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkan dengan target serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja; (4) Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati; (5) Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi; (6) Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi; (7) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah; dan (8) Memastikan

bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

### **Balance Scorecard**

Pada awal sekitar tahun 90an, *balanced scorecard* ditemukan dan digunakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sebagai alat pengukuran kinerja manajemen pada perusahaan-perusahaan swasta di Amerika. Secara harfiah, pengertian *balanced scorecard* dapat dibagi dua yaitu '*scorecard*' yang diartikan bagian sebagai sebuah kartu laporan kinerja yang berisikan angka-angka dan yang artinya seimbang.

Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan organisasi atau individu di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan tersebut digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja organisasi atau individu yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi atau individu diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal (Rahmawati, dkk., 2006 dan Pratiwi, 2010).

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu *balanced scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan yang meliputi: perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan yang diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat kedalam berbagai tujuan dan ukuran nyata

### **Keunggulan Penerapan Balance Scorecard**

Dari berbagai literatur dapat disimpulkan bahwa keunggulan dalam penerapan *balance*

*scorecard* pada suatu organisasi adalah sebagai berikut:

**Mencakup pengukuran kinerja nonfinansial dan sisi eksternal**

*Balanced scorecard* mengukur kinerja nonfinansial melalui perpektif kepuasan pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelajaran sedangkan pengukuran kinerja pada sisi eksternal adalah perspektif kepuasan pelanggan. Dengan demikian, *balanced scorecard* dipandang telah secara komprehensif mengukur kinerja suatu organisasi.

**1. Pengukuran kinerja yang koheren**

Maksudnya pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* menunjukkan adanya hubungan sebab akibat antara masing-masing item ukuran kinerja yang diarahkan untuk mencapai visi organisasi.

**2. Penilaian kinerja yang terukur**

Semua sasaran strategis dapat diukur dengan jelas dengan menggunakan model *balanced scorecard* baik untuk perspektif yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif.

**3. Keseimbangan dalam pengukuran berbagai aspek kinerja**

Keseimbangan dalam perencanaan strategis diwujudkan kedalam kinerja setiap perspektif *balanced scorecard* baik untuk

perencanaan jangka panjang atau pendek, aspek finansial atau nonfinansial, ukuran kinerja masa lalu atau kinerja masa yang akan datang serta sisi eksternal ataupun untuk internal organisasi.

**Balance Scorecard untuk Sektor Publik**

Pada awalnya *balanced scorecard* didesain untuk organisasi bisnis yang bergerak di sektor swasta, namun pada perkembangannya *balanced scorecard* dapat diterapkan pada organisasi sektor publik dan organisasi nonprofit lainnya. Tujuan utama sektor publik bukan berorientasi pada aspek finansial semata. Organisasi sektor publik mengukur keberhasilan melalui kemampuan mengatur pengeluaran sejumlah anggaran yang berwujud pada kebutuhan masyarakat, instansi pemerintah lain dan pemerintah pusat (*stakeholders*). Dengan demikian, fokus utama organisasi sektor publik bukan pada pencapaian tujuan finansial namun pada tujuan yang berfokus pada pelanggan yaitu masyarakat dan pemerintah pusat. Keberhasilan sektor publik diukur melalui efektivitas dan efisiensi dalam memenuhi kebutuhan *stakeholders* yang diwujudkan melalui tujuan-tujuan yang berwujud (*tangibles objectives*).

**Tabel 1**  
**Perbedaan Perspektif *Balanced Scorecard* pada Sektor Swasta dan Sektor Publik**

Perspektif	Organisasi Swasta/Bisnis ( <i>Private Sector</i> )	Organisasi Pemerintah ( <i>Public Sector</i> )
Keuangan	Bagaimana kita melihat dan memberikan nilai kepada pemegang saham?	Bagaimana kita melihat dan memberikan nilai kepada masyarakat dan/atau pembayar pajak?
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat dan mengevaluasi kinerja kita ?	Bagaimana masyarakat pengguna layanan publik melihat dan mengevaluasi kinerja kita?
Proses Internal	Apa yang harus diunggulkan dari proses dan produk kita?	Apakah program-program pembangunan yang dilaksanakan telah memberikan hasil-hasil sesuai dengan yang diinginkan/diharapkan?

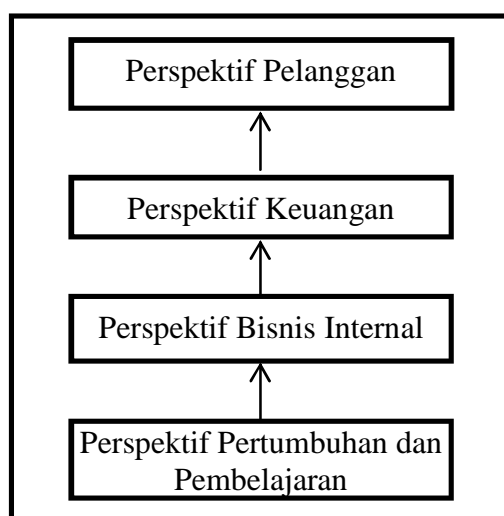
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai kepada pelanggan, pemegang saham, karyawan, manajemen serta organisasi?	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai untuk masyarakat/pembayar pajak, aparatur dan pejabat, organisasi pemerintah, dan <i>stakeholders</i> .
------------------------------	--	--

Sumber : Gaspersz, 2006

Organisasi sektor publik menempatkan perspektif pelanggan sebagai prioritas utama dalam menjalankan organisasi, artinya strategi organisasi sektor publik akan ditujukan untuk peningkatan pelayanan publik. Setiap target kinerja pada perspektif keuangan, bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelajaran akan diarahkan pada upaya-upaya peningkatan kepuasan pelanggan/publik, tolok ukur sukses atau gagalnya penyelenggaraan suatu layanan publik adalah kepuasan publik. Keberhasilan organisasi sektor publik yang diukur melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat membuat organisasi sektor publik perlu menetapkan indikator-indikator dan target pengukuran kinerja yang berorientasi kepada masyarakat. Pengukuran kinerja tersebut dapat meningkatkan pertanggungjawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan. Dengan demikian *strategy mapping balanced scorecard* pada organisasi sektor publik tersaji menjadi seperti yang terlihat pada gambar 1.

**Gambar 1.**

***Strategy Mapping Balanced Scorecard***



Pada Organisasi Sektor Publik  
(Sumber: Robertson dalam Mahsun, 2009)

**Tujuan dan Manfaat Penerapan *Balance Scorecard* Pada Sektor Publik**

Tujuan penerapan *balanced scorecard* pada pengukuran kinerja organisasi publik adalah untuk menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran internal dan eksternal untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting (Sari, 2013) yaitu: (1) memperjelas dan menerjemahkan misi dan strategi organisasi; (2) mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis; (3) merencanakan dan menetapkan sasaran untuk menyelaraskan berbagai inisiatif organisasi; dan (4) meningkatkan umpan balik dan pembelajaran utamanya didalam membenahi strategis organisasi menuju pelayanan yang lebih baik.

Melalui sistem pengukuran kinerja *balance scorecard*, organisasi pemerintah akan mampu menjelaskan misinya kepada masyarakat dan dapat mengidentifikasi indikator kepuasan masyarakat secara lebih transparan, objektif dan terukur serta mampu mengidentifikasi proses kerja dan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mencapai misi dan strateginya. Ada beberapa manfaat bagi organisasi sektor publik jika menggunakan *balanced scorecard*, (Oskar, 2007) dalam Sari (2013) yaitu: (1) *balance scorecard* menempatkan seluruh organisasi dalam proses pembelajaran; (2) keputusan penganggaran menjadi lebih rasional; (3) memfasilitasi perbaikan kinerja; (4) memperbaiki komunikasi kepada *stakeholders*; (5) memberikan data untuk acuan.

**METODE PENELITIAN**

**Sifat Penelitian**

Berdasarkan fungsinya, penelitian ini termasuk penelitian evaluatif. Penelitian evaluatif dimaksudkan untuk mengukur keberhasilan suatu program, produk atau kegiatan tertentu (Danim, 2000).

Tujuan penelitian evaluatif adalah untuk mengetahui keterlaksanaan kebijakan, bukan hanya pada kesimpulan sudah terlaksana dengan baik atau tidaknya, tetapi ingin mengetahui kalau belum baik implementasinya, apa yang menjadi penyebabnya, terletak dimana titik kelemahannya dan kalau lemah apa sebabnya. Dengan adanya penelitian evaluatif, maka sebuah lembaga dapat ditingkatkan mutu kinerjanya, atau dengan kata lain penelitian evaluatif ini mempunyai manfaat sebagai pengembangan kualitas (Arikunto, 2010: 37).

**Ruang Lingkup dan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini merupakan studi kasus yaitu pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dan kemudian masing-masing elemen diteliti dan dianalisis, kesimpulan yang dihasilkan hanya berlaku untuk elemen-elemen yang diteliti saja.

Penelitian ini dilakukan di Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan (DPDPK) Kota Yogyakarta. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa objek penelitian dianggap relevan dengan permasalahan yang diteliti.

**Variabel Penelitian**

Berikut adalah tabel tolok ukur penilaian kinerja DPDPK Kota Yogyakarta dengan *metode balance scorecard*:

**Tabel 2.**  
**Tolok Ukur Pengukuran Kinerja DPDPK Kota Yogyakarta Dengan Metode *Balance Scorecard***

No	Perspektif	Tolok Ukur	Sasaran Strategis
1.	Keuangan	a. Rasio Ekonomis b. Rasio Efektivitas c. Rasio Efisiensi	Meningkatnya efektivitas dan efisiensi belanja daerah. —Mengembangkan pengelolaan keuangan daerah secara efektif, efisien, transparan dan akuntabel.
2.	Masyarakat Pembayar Pajak	a. Akuisisi Wajib Pajak (WP) Daerah b. Retensi WP Daerah c. Kepuasan WP Daerah	Tingkat kepatuhan wajib pajak daerah bertambah. —Meningkatnya pendapatan daerah.
3.	Proses Bisnis Internal	a. Sarana dan Prasarana b. Proses c. Kepuasan Bekerja	Peningkatan pelayanan kepada masyarakat/wajib pajak daerah —Peningkatan kualitas bekerja pegawai
4.	Pertumbuhan dan Pembelajaran	a. Retensi Pegawai b. Motivasi Kerja c. Kesempatan Mengembangkan Diri d. Inovasi e. Suasana Bekerja	Berkurangnya jumlah pegawai yang keluar —Tingkat waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat —Terciptanya iklim kerja yang kondusif dan menyenangkan.

Sumber: Hasil analisis, 2013

**Jenis dan Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh (Arikunto,

2010:172). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian

ini diperoleh dengan cara wawancara langsung (tidak terstruktur) dengan beberapa pegawai yang terkait secara langsung dengan data dalam penelitian dan penyebaran kuesioner kepada beberapa pegawai dinas pada setiap bagian atau unit kerja.

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: mengambil dan mengolah data yang sudah ada, yakni dokumen-dokumen yang dimiliki oleh organisasi seperti: struktur organisasi, data mengenai laporan keuangan organisasi, data mengenai jumlah pelanggan wajib pajak daerah serta data pendukung lainnya.

### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini antara lain dilakukan dengan melakukan wawancara (tidak terstruktur) dengan bagian-bagian yang terkait dengan pembahasan dalam penelitian ini. Selain itu, metode pengumpulan data juga dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada 40 pegawai DPDPK yang nantinya hasil pengolahan kuesioner tersebut digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dari perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kemudian untuk metode dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data keuangan (anggaran dan realisasi anggaran)

serta data yang mencakup perspektif wajib pajak daerah dan perspektif proses bisnis internal.

### Skala dan Instrumen Penelitian

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Sedangkan alat ukur yang digunakan dalam penelitian tersebut dinamakan instrumen penelitian (Sugiyono, 2010).

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan skala *likert* dengan interval 1-5 sebagai skala pengukuran untuk menilai sikap, pendapat maupun persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap kinerja DPDPK Kota Yogyakarta dengan metode *balance scorecard*. Sedangkan instrumen penelitian yang digunakan adalah teknik analisis rasio keuangan (*value for money*) untuk perspektif keuangan, analisis persentase akuisisi, retensi serta kepuasan wajib pajak daerah (WPD) untuk perspektif WPD serta kuesioner untuk perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pada tabel berikut disajikan penjelasan untuk masing-masing skala pengukuran yang dimaksud.

## 1. Skala Pengukuran Perspektif Keuangan

**Tabel 3**  
**Skala Pengukuran Perspektif Keuangan**

Skala Kinerja Keuangan	Nilai Konversi	Kategori
<b>RASIO EKONOMIS</b>		
<80%	5	Sangat Ekonomis
80% - 85%	4	Ekonomis
85% - 90%	3	Cukup Ekonomis
90% - 95%	2	Tidak Ekonomis
>95%	1	Sangat Tidak Ekonomis
<b>RASIO EFEKTIVITAS</b>		
>95%	5	Sangat Efektif
80% - 95%	4	Efektif
65% - 80%	3	Cukup Efektif
50% - 65%	2	Tidak Efektif
<50%	1	Sangat Tidak Efektif

RASIO EFISIENSI		
<100%	5	Sangat Efisien
100% - 110%	4	Efisien
110% - 120%	3	Cukup Efisien
120% - 130%	2	Tidak Efisien
>130%	1	Sangat Tidak Efisien

Sumber : Sugiyono, 2010, diolah kembali.

2. **Skala Pengukuran Perspektif Masyarakat Pembayar Pajak (WPD)**

**Tabel 4**  
**Skala Pengukuran Perspektif WPD**

Skala Kepuasan WPD	Nilai Konversi	Kategori
AKUSISI WPD		
Peningkatan	5	Baik
Konstan/Fluktuatif	3	Sedang
Menurun	1	Kurang
RETENSI WPD		
Peningkatan	5	Baik
Konstan/Fluktuatif	3	Sedang
Menurun	1	Kurang
KEPUASAN WPD		
81,26 - 100,00	5	Sangat Baik
62,51 - 81,25	4	Baik
43,76 - 62,50	3	Kurang Baik
25,00 - 43,75	2	Tidak Baik
<25,00	1	Sangat Tidak Baik

Sumber : Sugiyono, 2010, diolah kembali.

3. **Skala Pengukuran Perspektif Kuesioner**

**Tabel 5**  
**Skala Pengukuran Kuesioner**

Skala	Kategori
5	Sangat Setuju/Sangat Puas
4	Setuju/Puas
3	Cukup Setuju/Cukup Puas
2	Tidak Setuju/Tidak Puas
1	Sangat Tidak Setuju/Sangat Tidak Puas

Sumber : Sugiyono, 2010, diolah kembali.

**Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada DPDPK Kota Yogyakarta. Sampel untuk kuesioner dalam penelitian ini berjumlah 40 responden dari populasi sebanyak 140 jumlah pegawai pada DPDPK Kota Yogyakarta pada tahun 2013. Hasil pengolahan kuesioner tersebut dijadikan dasar untuk menilai kinerja DPDPK dari perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

**Pengujian Instrumen Penelitian**

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kuesioner yang nantinya digunakan untuk mengukur kinerja DPDPK berdasarkan perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Data diuji dengan menggunakan SPSS versi 16.0. Penelitian diharapkan dapat memperoleh hasil yang objektif (*valid*) dan dapat diuji konsistensinya (*reliability*).



Pengujian dengan menggunakan uji validitas dengan menggunakan rumus korelasi *product moment (Pearson)* yaitu, pertanyaan dinyatakan valid jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel. Nilai  $r$  tabel dalam penelitian ini adalah 0,312 dengan *degree of freedom (df)* sebesar 5% atau 0,05 sedangkan uji reliabilitas menggunakan *Alpha* dengan nilai *Croanbach's Alpha* > 70% (Ghozali: 2011).

**Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kuantitatif dan kualitatif yaitu peneliti melakukan pengumpulan data yang terdiri dari data keuangan dan nonkeuangan, kemudian mengolah data, menganalisis data dan mengambil kesimpulan. Dengan menggunakan skala *likert* pada interval 1–5 maka nilai kinerja akhir DPDPK Kota Yogyakarta dapat mencerminkan kategori kinerja yang telah ditetapkan sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 6**  
**Penilaian Akhir Kinerja *Balance Scorecard***

Nilai	Skala	Kategori
>90%	5	Sangat Baik
80% - 90%	4-4,9	Baik
70% - 80%	3-3,9	Cukup Baik
60% - 70%	2-2,9	Tidak Baik
<60%	1-1,9	Sangat Tidak Baik

Sumber : Sugiyono, 2010, diolah kembali

**PEMBAHASAN**

**Deskripsi Objek Penelitian**

Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan (DPDPK) Kota Yogyakarta merupakan unsur pelaksana pemerintah daerah di bidang pajak daerah dan

pengelolaan keuangan daerah yang dipimpin oleh seorang kepala dinas yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada walikota melalui sekretaris daerah. DPDPK mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan di bidang pajak daerah dan pengelolaan keuangan daerah.

Visi DPDPK adalah “Menjadi fasilitator dan motivator pengelolaan pajak daerah dan keuangan daerah yang efektif, efisien, transparan dan *accountable* untuk mendukung ketatalaksanaan pemerintah daerah yang berkualitas”. Sedangkan misi DPDPK yaitu “Mewujudkan peningkatan pelayanan dan pendapatan daerah melalui pajak daerah dan mewujudkan peningkatan dan pengembangan pengelolaan keuangan daerah yang efektif, efisien, transparan dan *accountable*”

**Pengukuran Kinerja DPDPK Kota Yogyakarta Dengan Metode *Balance Scorecard***

**1. Perspektif Keuangan**

Seperti yang tercantum dalam *balance scorecard* DPDPK Kota Yogyakarta, sasaran strategik untuk perspektif keuangan adalah tercapainya efektivitas dan efisiensi penggunaan dana. Pengukuran yang akan dilakukan dalam perspektif ini ditujukan untuk melihat bagaimana keberhasilan DPDPK Kota Yogyakarta dalam mengelola anggaran belanja dan pendapatannya. Penilaian perspektif keuangan dilakukan dengan menggunakan perhitungan analisis rasio ekonomis, efektivitas dan efisiensi (*value for money*) dengan membandingkan jumlah anggaran belanja dan pendapatan DPDPK.

Rekapitulasi hasil nilai kinerja perspektif keuangan terlihat pada tabel 7 berikut:

**Tabel 7**  
**Rekapitulasi Nilai Kinerja Perspektif Keuangan**  
**DPDPK Kota Yogyakarta**

Tahun	Rasio Ekonomis	Rasio Efektivitas	Rasio Efisiensi	Jumlah
2009	86,45%	102,41%	16,93%	
2010	91,50%	98,81%	12,05%	
2011	89,37%	103,32%	13,15%	
2012	84,13%	105,45%	9,74%	
Rata-rata	<b>87,86%</b>	<b>102,50%</b>	<b>12,98%</b>	
	<b>Cukup Ekonomis</b>	<b>Sangat Efektif</b>	<b>Sangat Efisien</b>	
Nilai	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>13</b>
	<b>Skor Rata-rata</b>			<b>4,33</b>
	<b>Kategori</b>			<b>Baik</b>

Sumber : Data sekunder, diolah (2013)

Rata-rata rasio ekonomis selama empat tahun berturut-turut yaitu tahun 2009-2012 adalah sebesar 87,86%, hal tersebut menunjukkan bahwa selama tahun 2009-2012 DPDPK telah melakukan penghematan belanja dinas sebesar 12,30% atau sebesar Rp 58.813.740.744,00 (selisih antara anggaran belanja dan realisasi belanja) dari total anggaran belanja dinas. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja DPDPK Kota Yogyakarta selama empat tahun tersebut cukup ekonomis karena persentase rasionya berada diantara 85%-90%. Dengan menggunakan skala likert maka nilai untuk rasio ekonomis adalah **3** dan termasuk dalam kategori **cukup ekonomis**.

Rasio efektivitas pada tahun anggaran 2009 ke tahun anggaran 2010 mengalami penurunan sebanyak 3,6% dan pada tahun anggaran 2010 ke tahun anggaran 2011 mengalami kenaikan sebanyak 4,51. Sedangkan pada tahun anggaran 2012 kembali mengalami kenaikan sebesar 2,13%. Rata-rata rasio efektivitas selama empat tahun berturut-turut yaitu tahun 2009-2012 adalah sebesar 102,50%, artinya DPDPK mampu menghasilkan pendapatan sebanyak 1,03 kali dari yang ditargetkan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja DPDPK

Kota Yogyakarta selama empat tahun tersebut sangat efektif karena persentase rasionya lebih dari 95%. Dengan menggunakan skala *likert* maka nilai untuk rasio efektivitas DPDPK adalah **5** dan termasuk kategori **sangat efektif**.

Rasio efiseinsi pada tahun anggaran 2009 ke tahun anggaran 2010 mengalami penurunan sebanyak 4,88% dan pada tahun anggaran 2010 ke tahun anggaran 2011 mengalami kenaikan sebanyak 1,2%. Sedangkan pada tahun anggaran 2012 mengalami penurunan sebesar 3,51%. Rata-rata rasio efisiensi selama empat tahun berturut-turut yaitu tahun 2009-2012 adalah sebesar 12,99%, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja DPDPK Kota Yogyakarta selama empat tahun tersebut sangat efisien karena persentase rasionya kurang dari 100%. Dengan menggunakan skala *likert* maka nilai untuk rasio efisiensi adalah **5** dan termasuk dalam kategori **sangat efisien**.

Berdasarkan penilaian kinerja keuangan DPDPK Kota Yogyakarta dengan menggunakan metode analisis *value for money* tersebut, maka secara umum dapat disimpulkan bahwa kinerja DPDPK dari perspektif keuangan dianggap **baik** dengan

nilai rata-rata sebesar **4,33** sebagaimana terlihat pada tabel 7 tersebut.

**2. Perspektif Masyarakat Pembayar Pajak (Wajib Pajak Daerah/WPD)**

Untuk melakukan penilaian kinerja perspektif wajib pajak daerah dilakukan dengan menggunakan 3 variabel tolok ukur yaitu akuisisi WPD, retensi WPD dan kepuasan WPD. Akuisisi WPD merupakan kemampuan organisasi dalam memperoleh WPD baru. Hal tersebut dapat dilihat dari persentase tambahan wajib pajak daerah yang berhasil diperoleh DPDPK Kota Yogyakarta. Dari jumlah wajib pajak daerah Kota Yogyakarta selama tahun 2009-2012 diketahui bahwa terjadi kenaikan jumlah pajak dari tahun ke tahun, namun jumlah WPD baru dari tahun ke tahun sendiri mengalami penurunan. Hal tersebut menunjukkan bahwa akuisisi wajib pajak daerah DPDPK tahun 2010-2012 dinilai **kurang** dan diberi skor **1**.

Retensi WPD digunakan untuk mengukur tingkat dimana DPDPK Kota Yogyakarta dapat mempertahankan hubungan dengan wajib pajak daerah. Dari perhitungan jumlah kenaikan atau penurunan WPD Kota Yogyakarta diketahui bahwa persentase retensi WPD menunjukkan angka pertumbuhan dari tahun 2010-2011 sebesar 100% artinya DPDPK mampu mempertahankan semua wajib pajaknya bahkan berhasil menarik wajib pajak baru. Hal tersebut dibuktikan dengan meningkatnya jumlah wajib pajak setiap

tahunnya meskipun pada tahun 2012 retensi WPD mengalami penurunan sebesar 3,44%. Namun demikian secara keseluruhan, tingkat retensi wajib pajak daerah DPDPK dalam kurun waktu 2009 hingga 2012 dinilai **baik** dan diberi skor **5**.

Untuk mengukur tingkat kepuasan masyarakat/wajib pajak daerah (WPD), pada tahun 2013 Unit pelayanan bidang pajak daerah melakukan survei dengan menyebarkan kuesioner kepada 150 wajib pajak daerah sebagai responden. Hasil Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) unit pelayanan bidang pajak daerah menunjukkan bahwa masyarakat merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan bidang pajak daerah DPDPK Kota Yogyakarta dengan nilai sebesar **79,45** dan termasuk kategori **baik**. Tingkat kepuasan WPD juga dapat dinilai dari jumlah kenaikan (penurunan) pendapatan asli daerah yang berupa realisasi pajak daerah selama 4 tahun berturut-turut yaitu dari tahun 2009-2012. Data realisasi pajak daerah menunjukkan bahwa realisasi pajak daerah terus meningkat dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2012 dengan peningkatan sebesar 8,18%, 35,04% dan 73,35% atau rata-rata pertumbuhan berdasarkan tahun dasar 2009 sebesar 38,86%.

Berdasarkan pembahasan tiap variabel tingkat kepuasan WPD tersebut, maka secara keseluruhan penilaian kinerja perspektif WPD dikategorikan **cukup baik/cukup puas** dengan nilai rata-rata sebesar **3,3** sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 8. Nilai Kinerja Perspektif Masyarakat Pembayar Pajak (WPD)**

No.	Varibel Perspektif WPD	Nilai	Kategori
1.	Akuisisi WPD	1	
2.	Retensi WPD	5	
3.	Kepuasan WPD	4	
Jumlah		10	
Nilai Rata-rata		<b>3,33</b>	<b>Cukup Baik</b>

Sumber: Data Penelitian, diolah kembali (2013).

**3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Penilaian kinerja dengan perspektif proses bisnis dan internal dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada 40 pegawai DPDPK, dari 40 responden mayoritas berumur 36-46 tahun sebanyak 42,5%, berjenis kelamin wanita sebanyak 60%, latar belakang pendidikan terakhir 47,5% adalah S1 sedangkan masa kerja responden mayoritas sudah lebih dari 10 tahun yaitu sebanyak 50%.

Selanjutnya, penulis melakukan pengujian validitas dan reabilitas pada instrumen penelitian berupa kuesioner yang nantinya akan digunakan untuk menilai prespektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Berikut adalah rekapitulasi hasil pengujian validitas dan reabilitas kuesioner untuk prespektif proses bisnis internal yang terlihat pada tabel 9 berikut:

**Tabel 9.**  
**Hasil Uji Validitas**  
**Perspektif Proses Bisnis Internal**

No.	Variabel/Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
1.	Sarana dan Prasarana			
	1	0.371	0.312	Valid
	2	0.541	0.312	Valid
	3	0.347	0.312	Valid
	4	0.707	0.312	Valid
	5	0.418	0.312	Valid
	6	0.611	0.312	Valid
	7	0.640	0.312	Valid
2.	Proses			
	Kedisiplinan Pegawai			
	1	0.713	0.312	Valid
	2	0.463	0.312	Valid
	3	0.513	0.312	Valid
	4	0.565	0.312	Valid
	5	0.770	0.312	Valid
	Ketepatan Penyampaian Laporan			
	1	0.383	0.312	Valid
	2	0.480	0.312	Valid
	3	0.627	0.312	Valid
	4	0.611	0.312	Valid
	5	0.780	0.312	Valid
	Ketaatan Terhadap SOP			
	1	0.641	0.312	Valid
	2	0.651	0.312	Valid
	3	0.680	0.312	Valid
	4	0.325	0.312	Valid

	5	0.677	0.312	Valid
	Kinerja Pelayanan Internal			
	1	0.494	0.312	Valid
	2	0.451	0.312	Valid
	3	0.612	0.312	Valid
	4	0.661	0.312	Valid
	5	0.529	0.312	Valid
	6	0.561	0.312	Valid
	7	0.666	0.312	Valid
3.	Kepuasan Bekerja			
	1	0.538	0.312	Valid
	2	0.424	0.312	Valid
	3	0.407	0.312	Valid
	4	0.677	0.312	Valid
	5	0.703	0.312	Valid
	6	0.441	0.312	Valid

Sumber: Data Primer, Diolah 2014

Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur (Sugiyono, 2013:121). Suatu pernyataan dikatakan valid apabila nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-2$ , dalam hal ini adalah jumlah sampel (Ghozali, 2011). Dari hasil pengujian validitas pada tabel 9. tersebut terlihat bahwa semua indikator pada setiap item pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan valid.

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama akan menghasilkan data yang konsisten. Instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha*-nya lebih besar dari 70% atau 0,70 (Ghozali, 2011). Dari hasil uji reabilitas dengan bantuan SPSS 16 diketahui bahwa semua indikator pertanyaan dalam kuesioner perspektif proses bisnis internal dinyatakan reliabel seperti terlihat dalam tabel 10.

**Tabel 10.**  
**Hasil Uji Reabilitas**  
**Perspektif Proses Bisnis Internal**

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	Sarana dan Prasarana	0.780	Reliabel
2.	Proses		
	Kedisiplinan Kehadiran Pegawai	0.806	Reliabel
	Ketepatan Penyampaian Laporan	0.789	Reliabel
	Ketaatan Terhadap SOP	0.773	Reliabel
	Kinerja Pelayanan Internal	0.810	Reliabel
3.	Kepuasan Bekerja	0.776	Reliabel

Sumber: Data Primer, Diolah 2014

Kemudian untuk melihat jawaban responden dalam mendukung tujuan organisasi dalam memberikan pelayanan dan pertanggungjawaban yang optimal terhadap masyarakat, dilakukan analisis deskriptif terhadap jawaban responden dalam kuesioner. Berdasarkan hasil penjelasan distribusi jawaban responden pada masing-

masing variabel dalam perspektif proses bisnis internal tersebut, sebagian besar responden menyatakan cukup puas atas upaya DPDPK dalam mendukung tujuan organisasi dengan nilai rata-rata sebesar **3,96** sebagaimana ditunjukkan oleh tabel 11 berikut:

**Tabel 11.**  
**Nilai Perspektif Proses Bisnis Internal**

No.	Variabel	Nilai Rata-rata	Kategori
1.	Sarana dan Prasarana	3,91	
2.	Proses	3,84	
3.	Kepuasan Bekerja	4,12	
	Rata-rata	<b>3,96</b>	<b>Cukup Baik</b>

Sumber: Data Primer, Diolah 2014

Dari tabel 11. tersebut, nilai terendah perspektif proses bisnis internal terletak pada variabel proses yaitu sebesar 3,84 yang menyangkut kedisiplinan kehadiran pegawai, ketepatan penyampaian laporan, ketaatan terhadap Prosedur Operasi Standar (POS) serta kinerja pelayanan internal.

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan 4 tolok ukur penilaian kinerja yang meliputi: retensi pegawai, motivasi kerja pegawai, kesempatan mengembangkan diri,

inovasi dan suasana dalam bekerja. Variabel retensi pegawai dinilai dengan menggunakan perbandingan jumlah karyawan yang masuk dan keluar selama tahun 2009-2012, sedangkan untuk ketiga variabel sisanya dinilai dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 40 pegawai DPDPK. Responden dalam persepektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sama dengan yang responden pada perspektif proses bisnis dan internal.

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas, kuesioner dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinyatakan valid dan reliabel, seperti terlihat pada tabel 12 dan tabel 13.

**Tabel 12.**  
**Hasil Uji Validitas**  
**Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

No.	Variabel/Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan	
1.	Motivasi Kerja Pegawai	1	0.568	0.312	Valid
		2	0.606	0.312	Valid
		3	0.530	0.312	Valid
		4	0.701	0.312	Valid
		5	0.640	0.312	Valid
		6	0.533	0.312	Valid
		7	0.490	0.312	Valid
2.	Kesempatan Mengembangkan Diri	1	0.489	0.312	Valid

	2	0.499	0.312	Valid
	3	0.803	0.312	Valid
	4	0.798	0.312	Valid
	5	0.573	0.312	Valid
3.	Inovasi			
	1	0.562	0.312	Valid
	2	0.733	0.312	Valid
	3	0.768	0.312	Valid
	4	0.787	0.312	Valid
	5	0.457	0.312	Valid
4.	Suasana Dalam Bekerja			
	1	0.402	0.312	Valid
	2	0.497	0.312	Valid
	3	0.776	0.312	Valid
	4	0.655	0.312	Valid
	5	0.659	0.312	Valid
	6	0.668	0.312	Valid

Sumber: Data Primer, Diolah 2014

**Tabel 13.**  
**Hasil Uji Reabilitas**  
**Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	Motivasi Kerja Pegawai	0.824	Reliabel
2.	Kesempatan Mengembangkan Diri	0.826	Reliabel
3.	Inovasi	0.849	Reliabel
4.	Suasana Dalam Bekerja	0.822	Reliabel

Sumber: Data Primer, Diolah 2014

Dari jumlah pegawai DPDPK Kota Yogyakarta yang masuk dan keluar diketahui bahwa retensi pegawai dari tahun 2009-2011 terus mengalami peningkatan setiap tahunnya, sedangkan untuk tahun 2012 mengalami penurunan. Keluarnya pegawai DPDPK sendiri lebih dikarenakan pegawai yang bersangkutan telah memasuki masa pensiun. Dengan skala likert retensi pegawai DPDPK Kota Yogyakarta dinilai **kurang** dan diberi skor **1**.

Motivasi kerja pegawai merupakan variabel yang menggambarkan tingkat kepuasan pegawai DPDPK atas kebijakan-kebijakan yang diterapkan pada organisasi. Distribusi jawaban responden menunjukkan sebagian besar responden menyatakan termotivasi

dalam bekerja, dengan menggunakan skala likert nilai rata-rata tingkat motivasi pegawai dalam bekerja didapat hasil sebesar **3,98** atau dapat dikategorikan pegawai **cukup termotivasi**.

Variabel kesempatan mengembangkan diri menggambarkan tingkat kepuasan pegawai DPDPK atas program-program pengembangan diri yang diterapkan organisasi. Dalam variabel kesempatan pengembangan diri, distribusi jawaban responden secara keseluruhan menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi yaitu sebanyak 58% responden menyatakan setuju dengan sistem yang diterapkan organisasi dalam mengembangkan kapasitas sumber daya manusia di DPDPK. Dengan menggunakan

skala likert secara umum didapat nilai rata-rata tingkat kepuasan responden terhadap kesempatan pengembangan diri yang diterapkan DPDPK sebesar **3,82** atau dapat dikategorikan **setuju**.

Inovasi merupakan variabel yang menunjukkan adanya kesempatan bagi pegawai DPDPK untuk kreatif dan menemukan hal-hal baru dalam upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Pada variabel inovasi, distribusi jawaban responden secara keseluruhan menyatakan

bahwa sebagian besar pegawai telah melakukan inovasi dalam bekerja dengan presentase jawaban setuju sebesar 71,5 %. Dengan menggunakan skala likert, maka nilai rata-rata tingkat inovasi pegawai DPDPK adalah sebesar **3,85** atau dapat dikategorikan **setuju**.

Dari hasil penjelasan tiap variabel yang menjadi tolok ukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tersebut, maka secara umum hasil akhir penilaian kinerja untuk perspektif ini dapat dilihat pada tabel 14.

**Tabel 14.**  
**Nilai Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

No.	Variabel	Nilai Rata-rata	Kategori
1.	Retensi Pegawai	1	
2.	Motivasi Kerja	3,98	
3.	Kesempatan Mengembangkan Diri	3,82	
4.	Inovasi Pegawai	3,85	
5.	Suasana dalam Bekerja	3,87	
	Rata-rata	<b>3,30</b>	<b>Cukup Baik</b>

Sumber: Data Primer, Diolah 2014

**Hasil Pengukuran Kinerja dengan Balance Scorecard**

Berdasarkan penilaian kinerja dengan empat perspektif di atas, maka hasil kinerja DPDPK

Kota Yogyakarta secara keseluruhan selama tahun 2009-2012 berdasarkan masing-masing perspektif dapat dilihat pada tabel 15. berikut:

**Tabel 15.**  
**Rekapitulasi Hasil Pengukuran Kinerja DPDPK Kota Yogyakarta Dengan Metode Balance Scorecard**

No.	Perspektif	Tolok Ukur	Nilai Per Variabel	Nilai Kinerja Akhir	Nilai Kinerja Akhir (%)
1.	Keuangan	a. Rasio Ekonomis	3	4,33	60
		a. Rasio Efektivitas	5		100
		b. Rasio Efisiensi	5		100
		Jumlah Skor	13		86,6
2.	Masyarakat Pembayar Pajak (WPD)	a. Akuisisi WPD	5	3,33	100
		b. Retensi WPD	1		20
		c. Kepuasan WPD	4		80
		Jumlah Skor	10		66,6
3.	Proses Bisnis Internal	a. Sarana & Prasarana	3,91	3,96	78,2
		b. Proses	3,84		76,8
		c. Kepuasan Bekerja	4,12		82,4
		Jumlah Skor	11,87		79,13
4.	Pertumbuhan dan Pembelajaran	a. Retensi Pegawai	1	3,82	20
		b. Motivasi Kerja	3,98		79,6
		c. Kesempatan Mengembangkan Diri	3,82		76,4
		Jumlah Skor	3,82		76,4



d. Inovasi	3,85		77
e. Suasana Dalam Bekerja	3,87		77,4
Jumlah Skor	16,52	3,30	66,08
<b>Jumlah Total</b>		14,92	298,41
<b>Nilai Rata-rata Total</b>		<b>3,73</b>	<b>74,60</b>

sumber: data penelitian yang diolah kembali

Pada tabel 15. tersebut menunjukkan bahwa nilai tertinggi kinerja DPDPK terletak pada perspektif keuangan yaitu sebesar 4,33 atau 86,6% dan nilai kinerja terendah ada pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu sebesar 3,30 atau 66,08%. Dengan demikian, secara keseluruhan nilai capaian akhir kinerja DPDPK Kota Yogyakarta selama 4 tahun (2009-2012) adalah sebesar **3,73** atau **74,60%** dan dengan menggunakan skala likert maka nilai kinerja tersebut termasuk dalam kategori **Cukup Baik**.

## SIMPULAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis data yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Metode *balance scorecard* dapat diterapkan pada DPDPK Kota Yogyakarta sebagai tolok ukur pengukuran kinerja organisasi karena DPDPK sendiri telah memformulasikan visi, misi, dan strategi organisasinya dengan jelas.
2. Penilaian kinerja DPDPK Kota Yogyakarta dari perspektif keuangan dinilai baik dengan nilai rata-rata sebesar 4,33 menunjukkan bahwa DPDPK mampu mengelola anggaran pendapatan dan belanjanya secara efektif dan efisien.
3. Pada perspektif masyarakat pembayar pajak, kinerja DPDPK dikategorikan cukup baik dengan nilai rata-rata sebesar 3,3 yang berarti bahwa DPDPK dinilai telah mampu memberikan tingkat kepuasan yang cukup kepada wajib pajak daerah.
4. Pada perspektif proses bisnis internal, kinerja DPDPK dinilai cukup baik dengan nilai rata-rata sebesar 3,96

dengan nilai terendah pada variabel proses yang menyangkut kedisiplinan kehadiran pegawai, ketepatan penyampaian laporan, ketaatan terhadap Prosedur Operasi Standar (POS), dan kinerja pelayanan internal. Melalui kuesioner yang dibagikan kepada 40 pegawai DPDPK sebagai respondennya diketahui bahwa sebagian besar responden menyatakan cukup puas atas upaya DPDPK dalam mendukung tujuan organisasi.

5. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, secara umum nilai rata-rata kinerja DPDPK adalah 3,30 atau dikategorikan cukup baik. Nilai rata-rata terendah terletak pada variabel retensi pegawai yang berarti bahwa jumlah pegawai yang keluar dari tahun ke tahun semakin banyak. Hal tersebut dikarenakan banyak pegawai DPDPK yang telah memasuki masa pensiun.
6. Secara keseluruhan, penilaian kinerja DPDPK Kota Yogyakarta dengan metode *balance scorecard* dalam kurun waktu 4 tahun (2009-2012) dinyatakan cukup baik dengan skor rata-rata sebesar 3,73 atau 74,60%. Nilai kinerja akhir DPDPK yang berada pada kisaran 70%-80% tersebut mengindikasikan bahwa masih banyak hal yang harus ditingkatkan oleh DPDPK dalam memberikan pelayanan maupun pertanggungjawabannya kepada masyarakat. Selain itu, kategori kinerja DPDPK yang cukup baik juga menunjukkan bahwa DPDPK belum secara maksimal melaksanakan program/kegiatan yang ada dalam rencana strategis organisasi.

### Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian ini didapat beberapa hasil temuan yang berimplikasi untuk penelitian-penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Aspek penyebab tinggi rendahnya retensi pegawai pada organisasi sektor publik berbeda dengan sektor swasta. Pada sektor swasta, tingkat retensi pegawai pada umumnya dipengaruhi oleh aspek internal perusahaan seperti suasana dalam bekerja dan tingkat kompensasi/gaji yang diberikan oleh perusahaan. Sedangkan dalam penelitian ini, tingkat retensi pegawai DPDPK lebih disebabkan oleh banyaknya pegawai dinas yang telah memasuki masa pensiun.
2. Dalam penelitian ini diketahui bahwa hasil kinerja pada perspektif keuangan tidak dipengaruhi secara langsung oleh hasil kinerja pada ketiga perspektif lainnya. Berdasarkan hasil penelitian ini nilai tertinggi terletak pada perspektif keuangan, namun hal tersebut tidak diikuti dengan nilai yang sama pada ketiga perspektif lainnya. Artinya, kinerja organisasi sektor publik yang baik dilihat dari perspektif keuangan belum tentu menggambarkan kepuasan yang tinggi pula bagi masyarakat sehingga organisasi sektor publik masih perlu meningkatkan kinerja organisasinya dengan melakukan peningkatan pelayanan kepada masyarakat melalui pengoptimalan keterampilan dan keahlian sumber daya manusianya maupun pembenahan sistem kinerja internal organisasinya.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja pada organisasi sektor swasta berbeda dengan pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik dimana tujuan utamanya terletak pada perspektif wajib pajak daerah bukan perspektif keuangan. Hal tersebut mendukung teori *strategy mapping balance scorecard* pada organisasi sektor publik yang

telah dirumuskan sebelumnya oleh Robertson.

### Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain:

1. Penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran belum dilakukan secara menyeluruh dikarenakan keterbatasan data berupa data pegawai DPDPK Kota Yogyakarta yang mengikuti pelatihan/diklat/seminar. Hal tersebut dikarenakan tidak adanya sistem administrasi pencatatan yang memadai serta berganti-gantinya pegawai yang bertanggung jawab atas urusan administrasi tersebut yang tidak meninggalkan salinan data/arsip.
2. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini (wawancara) masih terbatas. Peneliti belum bisa melakukan wawancara secara terstruktur untuk menggali informasi lebih mendalam berkaitan dengan obyek yang diteliti.
3. Penelitian ini tidak sampai mengukur *outcomes* atau dampak langsung bagi kinerja DPDPK Kota Yogyakarta di masa mendatang setelah adanya penelitian ini. Peneliti tidak melakukan penelusuran lebih lanjut kepada objek yang diteliti atas temuan-temuan dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan penelitian yang telah diuraikan tersebut, maka saran-saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

- a. Bagi DPDPK Kota Yogyakarta
  - 1) DPDPK Kota Yogyakarta sebaiknya lebih banyak meningkatkan kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia dalam organisasi, salah satunya dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan berkesinambungan kepada seluruh pegawai secara merata.

- 2) DPDPK Kota Yogyakarta sebaiknya mulai melakukan pembenahan sistem administrasi tata usaha atau kearsipan agar jika sewaktu-waktu diperlukan, data-data dapat dengan mudah ditemukan. Hal tersebut juga sesuai dengan penilaian pada variabel proses dalam perspektif proses bisnis internal yang dinilai masih rendah daripada variabel lainnya. Selain itu, aspek kedisiplinan kehadiran pegawai, ketepatan penyampaian laporan, ketaatan terhadap Prosedur Operasi Standar (POS) serta kinerja pelayanan internal juga perlu ditingkatkan.
- b. Bagi Penelitian Selanjutnya
- 1) Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan pengumpulan data empiris secara lengkap sehingga evaluasi kinerja organisasi sektor publik dapat dilakukan secara maksimal/menyeluruh.
  - 2) Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel-variabel penelitian yang lain dan memperbanyak sampel yang ada.
  - 3) Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan teknik pengumpulan data yang lebih terstruktur dan menyeluruh agar informasi yang diperoleh dari obyek yang diteliti dapat menghasilkan hasil analisis data yang lebih akurat dan dapat dipercaya.
  - 4) Variabel retensi pegawai pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebaiknya tidak lagi dijadikan indikator pengukuran kinerja pada organisasi pemerintahan (pegawai negeri sipil) karena faktor yang menyebabkan keluar masuknya pegawai pada organisasi pemerintahan lebih disebabkan karena pegawai telah memasuki masa pensiun bukan dipengaruhi langsung oleh lingkungan organisasi itu sendiri. Jadi, variabel ini kurang dapat dijadikan salah satu faktor yang dapat mendukung penilaian kinerja suatu organisasi sektor publik.
  - 5) Sebaiknya pengukuran kinerja diukur sampai *outcomes*-nya sehingga dampak dari hasil penelitian terhadap obyek yang diteliti dapat diketahui secara langsung serta dapat dilakukan tahapan evaluasi.

#### REFERENSI

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Danim, Sudarwan. 2000. *Metode Penelitian untuk Ilmu-Ilmu Perilaku*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Gaspersz, Vincent. 2006. *Balanance Scorecard Denngan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivarite dengan Program IBM SPSS*. Cetakan V. Semarang : Badan Penerbit UNDIP.
- Kaplan, Robert, S., Norton David, P. 1993. *Putting the Balance Scorecard to Work*. Harvard Bussiness Review.
- Kaplan, Robert S., Norton David, P. 1996. *Balance Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. Peter R.Yosi Pasla, M.B.A (penterjemah). 2000, *Balance Scorecard : Menerapkan Strategi menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Mahsun, Mohammad, 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI.
- Pratiwi, Umi. 2010. Balance Scorecard dan Manajemen Strategik. *Jurnal Ilmiah* 11 (2): 166-174.

- Rahmawati,dkk. 2006. Analisis Kinerja Organisasi Publik Dengan Metode Balance Scorecard. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik* 3(1 ):78-88.
- Sari, Lia. 2013. Balance Scorecard Pada Organisasi Sektor Publik (sebuah studi literatur). *Jurnal Ilmiah* 5(2): 15-23.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan HRD*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwardika, I Nyoman. 2011. Analisi Kinerja Organisasi Sektor Publik Menggunakan Balance Scorecard (Studi pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur). *Publikasi Ilmiah*. Universitas Brawijaya e Malang.