

Kinerja Pelayanan Pajak Daerah Kota Mojokerto Dengan Pendekatan Balanced Scorecard

Rachmat Surya Hadi H.N.,¹ Djuni Farhan²

Mahasiswa Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Gajayana Malang, Indonesia¹

Dosen Universitas Gajayana Malang, Indonesia²

Email: gone_emat@yahoo.com¹, djunifarhan@gmail.com²

Abstrak

Penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis kinerja pelayanan pajak daerah dengan pendekatan balanced scorecard; 2) Menganalisis faktor pendukung dan penghambat kinerja pelayanan pajak daerah di Kota Mojokerto; 3) Mengetahui upaya-upaya yang dilakukan dalam pencapaian target kinerja dalam pelayanan pajak daerah. Subyek penelitian berasal dari unsur bidang Pendapatan antara lain: Kepala Bidang Pendapatan, Kepala Sub Bidang Pendataan dan Penetapan, Petugas Pelayanan Pajak Daerah, dan Pelanggan dalam hal ini Wajib Pajak Daerah, Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Mojokerto. Data dikumpulkan dengan metode pengamatan, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Teknik analisa data menggunakan metode Balanced Scorecard. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pelayanan yang dilaksanakan oleh bidang pendapatan dengan pendekatan balanced scorecard : (1) Perspektif keuangan, bidang pendapatan dapat melaksanakan tugas pemungutan dan pelayanan dengan baik; (2) Perspektif pelanggan, pelayanan yang dilakukan oleh bidang pendapatan sudah cukup baik berdasarkan survey kepuasan masyarakat; (3) Perspektif proses bisnis internal, perlu dilengkapi SOP sesuai pelayanan yang diberikan walaupun tindak lanjut pelayanan dan inovasi yang dihasilkan sudah baik; (4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, tingkat retensi pegawai yang baik dan pelatihan pegawai untuk peningkatan SDM kurang.

Kata kunci: balanced scorecard, kinerja, pelayanan, pajak daerah

PENDAHULUAN

Dengan berlakunya Undang-undang nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah (PDRD) menandai momentum penting pemberian otonomi yang seluas-luasnya dalam bidang ekonomi dan fiskal dimana sebelumnya otonomi bidang politik telah sukses menumbuhkan iklim demokratisasi yang lebih terbuka, jujur dan adil. Penerapan UU PDRD ini setidaknya mempunyai beberapa tujuan antara lain: (1) Memberikan kewenangan yang lebih besar kepada daerah dalam perpajakan dan retribusi sejalan dengan semakin besarnya tanggung jawab Daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat; (2) Meningkatkan akuntabilitas daerah dalam penyediaan layanan dan penyelenggaraan pemerintahan dan sekaligus memperkuat otonomi daerah; (3) Memberikan kepastian bagi dunia usaha mengenai jenis-jenis pungutan daerah dan sekaligus memperkuat dasar hukum pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah. Penerapan UU PDRD merupakan apresiasi desentralisasi fiskal yang diamanatkan oleh pemerintah pusat untuk dilaksanakan oleh daerah, agar daerah dapat mandiri dalam mengelola pendapatannya.

Berdasarkan amanat Undang-undang nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, bahwa sumber-sumber Pendapatan Daerah terdiri dari: (1) Pendapatan Asli daerah (terdiri dari Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang dipisahkan, Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah), (2) Dana Perimbangan (terdiri dari Bagi Hasil Pajak/Bagi Hasil Bukan Pajak, Dana Alokasi Umum, Dana Alokasi Khusus), (3) Lain-lain Pendapatan Daerah Yang Sah (terdiri dari Dana Bagi Hasil Pajak dari Provinsi dan Pemerintah Daerah Lainnya, Dana Penyesuaian dan Otonomi Khusus, Bantuan Keuangan dari Provinsi atau Pemerintah Daerah Lainnya)

Untuk meningkatkan pendapatan asli daerah tidak lepas dari pelayanan kepada Masyarakat selaku wajib pajak, sudah selayaknya masyarakat mendapatkan pelayanan yang baik dalam melaksanakan kewajibannya. Menurut Sutopo (dalam Sinambela, 2006:6), “pelayanan adalah suatu kegiatan atau urusan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik dan menyediakan kepuasan pelanggan”. Selanjutnya Moenir (dalam Wijayanto, 2007:1) mengatakan bahwa Pelayanan adalah suatu proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung.

Menurut Lay (dalam Agung Kurniawan, 2005:4), pelayanan publik dapat diartikan sebagai pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Dwiyanto (dalam Wijayanto, 2007:6), mengemukakan bahwa pelayanan publik dapat menyangkut bidang kesehatan, kesejahteraan sosial, gizi dan masih banyak lagi lainnya. Moenir (dalam Wijayanto, 2007:88), menyatakan bahwa dalam pelayanan umum terdapat beberapa faktor pendukung yang penting, antara lain: (a.) Faktor Kesadaran (b.) Faktor Aturan (c.) Faktor Organisasi (d.) Faktor Pendapatan (e.) Faktor Kemampuan dan Keterampilan (f.) Faktor Sarana dalam Pelaksanaan Tugas Pelayanan.

Pemerintah harus berusaha memperbaiki kualitas pelayanan agar mendekati harapan yang diinginkan masyarakat sehingga masyarakat merasa puas atas pelayanan yang diberikan oleh pemerintah. Pelayanan yang optimal dapat diukur melalui beberapa aspek/dimensi (Lena Elita dan Lina Anatan, 2007:48) yaitu tangible (bagian-bagian pelayanan yang bersifat nyata), reliability (keterampilan dan kecakapan dalam melayani konsumen), responsiveness (kesediaan petugas dalam membantu pelanggan serta memberikan pelayanan yang cepat dan tanggap), assurance (tingkat pengetahuan dan keramahan yang harus dimiliki petugas selain kemampuan mereka dalam menanamkan kepercayaan kepada pelanggan), dan empathy (kepedulian dan perhatian khusus).

Kualitas pelayanan dapat didefinisikan sebagai seberapa jauh perbedaan antara kenyataan dan harapan para pelanggan atas layanan yang mereka terima. Kualitas pelayanan yang dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para pelanggan atas layanan yang benar-benar mereka terima. (Guspul, 2014) Menurut Lewis & Booms dalam Tjiptono (2012:157) mendefinisikan kualitas pelayanan yaitu ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Artinya kualitas pelayanan ditentukan oleh kemampuan perusahaan atau lembaga tertentu untuk memenuhi kebutuhan pelanggan/pengunjung. Dengan kata lain, faktor utama yang mempengaruhi kualitas pelayanan adalah pelayanan yang diharapkan pelanggan/pengunjung dan persepsi masyarakat terhadap pelayanan tersebut.

Supadmi (2009) dalam Prabawa (2012) menyebutkan bahwa salah satu upaya dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak yaitu dengan memberikan kualitas layanan yang baik bagi wajib pajak dengan cara menyediakan sarana prasarana maupun sistem informasi terutama dalam pembentukan perilaku pegawai yang berdasarkan prinsip budaya kerja profesional yang siap melayani masyarakat selaku wajib pajak. Peningkatan kualitas pelayanan dan kuantitas pelayanan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pada wajib pajak sebagai pelanggan sehingga dapat meningkatkan kepatuhan dalam bidang perpajakan.

Secara teori instansi pemerintahan dikembangkan untuk dua hal. Pertama, untuk melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan, pengadministrasian, dan pengawasan yang berkaitan dengan kewajiban-kewajiban kenegaraan. Kedua untuk memberikan pelayanan umum. Pelanggan dalam hal ini masyarakat meminta pelayanan kepada instansi pemerintah, antara lain karena motif-motif yang berkaitan dengan keharusan melaksanakan kewajiban kepada negara hanya melalui instansi pemerintah tertentu saja (misalnya pelayanan pengurusan administrasi kependudukan di kantor kependudukan dan pencatatan sipil, pelayanan administrasi perpajakan di kantor pelayanan pajak). Disinilah letak pentingnya faktor kinerja pelayanan perpajakan yang layak diperhitungkan sebagai upaya meningkatkan motivasi wajib pajak dalam melaksanakan kewajibannya dalam membayar pajak.

Mardiasmo (2009) menyatakan sistem pengukuran kinerja sektor publik merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan reward and punishment system. Mangkunegara (2007:67) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Moehariono (2012:95) berpendapat kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Withmore dalam Sinambela (2006:138) mengemukakan kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Untuk meningkatkan kinerja yang optimum perlu ditetapkan standar yang jelas, yang dapat menjadi acuan bagi seluruh pegawai. Kinerja pegawai akan tercipta jika pegawai dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Rivai (2009:549), penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya

Jadi, kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu : kemampuan atau minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja, semakin tinggi nilai ketiga faktor tersebut semakin baik pula prestasi kerja pegawai yang bersangkutan. Pengamatan dan analisis manajer tentang perilaku dan prestasi individu memerlukan pertimbangan ketiga perangkat variabel yang secara langsung mempengaruhi perilaku individu dan hal-hal yang dikerjakan oleh pegawai yang bersangkutan.

Suatu kinerja sangat penting untuk dinilai atau diukur agar suatu organisasi atau program dapat diketahui keberhasilannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Mahmudi bahwa pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program atau organisasi (Hasibuan, 2005:6). Penentuan Indikator Kinerja menurut Moehariono (2012:113) adalah sebagai berikut : Efektif, Efisien, Kualitas, Ketepatan waktu, Produktivitas dan Keselamatan. Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan. Agus Dwiyanto (2006:49-51) mengemukakan indikator-indikator yang biasa digunakan dalam melakukan penilaian kinerja organisasi publik antara lain: Produktivitas, Responsivitas, dan Kualitas Pelayanan. Menurut (Indra Bastian, 2005:275) Pengukuran kinerja merupakan alat manajemen untuk : (1) Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja; (2) Memastikan tercapainya skema kinerja yang disepakati; (3) Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan skema kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja; (4) Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja yang dicapai setelah dibandingkan

dengan skema indikator kinerja yang telah disepakati; (5) Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi; (6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi; (7) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah; (8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif; (9) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan; (10) Mengungkap permasalahan yang terjadi.

Dalam menjalankan program pembangunannya Kota Mojokerto masih sangat mengandalkan dana perimbangan dari pemerintah pusat, hal ini diketahui pendapatan daerah tahun 2016 sampai dengan 2018 sebagai berikut:

Tabel 1. Pencapaian Pendapatan Daerah Kota Mojokerto Tahun Anggaran 2016 sampai dengan 2018

Uraian	Tahun Anggaran		
	2016	2017	2018
Pendapatan Daerah	806.769.823.042,56	782.331.264.434,20	846.765.295.932,20
Pendapatan Asli Daerah	152.460.024.279,56	178.295.062.136,20	179.959.022.720,20
Dana Perimbangan	555.817.062.047,00	519.341.294.299,00	518.239.839.241,00
Lain – Lain Pendapatan Daerah Yang Sah	98.492.736.716,00	84.694.907.999,00	148.566.433.971,00

Sumber :Data sekunder diolah, Tahun 2019

Dari tabel tersebut diketahui bahwa Pendapatan Kota Mojokerto masih bertumpu pada Dana Perimbangan dari Pemerintah Pusat. Sedangkan untuk Pendapatan Asli Daerah sebagai pendapatan yang diperoleh dari potensi pendapatan yang dihasilkan oleh Kota Mojokerto dapat diketahui pada tabel berikut:

Tabel 2. Rincian Pendapatan Asli Daerah Kota Mojokerto Tahun Anggaran 2016 sampai dengan 2018

Uraian	Tahun Anggaran		
	2016	2017	2018
Pendapatan Asli Daerah	152.460.024.279,56	178.295.062.136,20	179.959.022.720,20
Hasil Pajak Daerah	35.333.988.082,55	47.423.790.376,20	47.920.068.675,73
Hasil Retribusi Daerah	13.004.295.686,46	7.661.594.955,54	9.785.617.315,07
Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan	3.448.803.749,90	3.616.145.197,93	3.895.559.847,10
Lain-lain PAD yang Sah	100.672.936.760,65	119.593.531.606,53	118.357.776.882,30

Sumber :Data sekunder diolah, Tahun 2019

Agar penerimaan dari sektor pajak daerah dapat *sustainable* diperlukan ekstensifikasi dan intensifikasi sumber pajak daerah, namun yang tidak kalah pentingnya adalah dengan memperhatikan kualitas pelayanan kepada Wajib Pajak dari Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset (BPPKA) Kota Mojokerto khususnya Bidang Pendapatan karena menjadi *leading sector* dalam penanganan pajak daerah.

BPPKA sebagai instansi pemerintah sebagaimana umumnya instansi pemerintah, kinerja dinilai hanya dari penyerapan anggaran, dan kurang memperhatikan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, dengan kata lain yang dinilai masih berfokus pada masalah keuangan. Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan kinerja lainnya, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas pegawai, dan sebagainya. Maka diterapkan model pengukuran kinerja yang mencakup keuangan dan kinerja lainnya dengan *Balanced Scorecard (BSC)*. Konsep *Balanced Scorecard* merupakan sarana untuk mengoptimalkan strategi dalam perusahaan secara sederhana dan dapat dimengerti oleh semua pihak yang terlibat dengan kinerja instansi tersebut.

Menurut Kaplan dan Norton (2001: 117) ukuran kinerja keuangan saja tidaklah cukup untuk menilai kinerja perusahaan yang diharapkan berhasil di masa depan tetapi juga harus memperhatikan empat aspek ukuran kinerja yaitu: perspektif belajar dan tumbuh (*learning and growth perspective*), perspektif proses internal / bisnis (*Internal Bisnis Process*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), dan perspektif keuangan (*financial perspective*). Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut (Robert S.Kaplan, 2001) adalah sebagai berikut: (1) *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang; (2) *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh), dan (3) *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumberdaya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan di masa mendatang.

Menurut Mulyadi (2007 : 582) keunggulan pendekatan *Balance Scorecard* adalah sebagai berikut: (1) Komprehensif, *Balanced Scorecard* menekankan pengukuran kinerja tidak hanya aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif. Keempat perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba, sedangkan pada ukuran internal seperti pengembangan produk baru; (2) Koheren, *Balanced Scorecard* mengharuskan personal untuk menentukan hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran yang dihasilkan dalam setiap perencanaan. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung; (3) Seimbang, keseimbangan sasaran yang dihasilkan oleh sistem perencanaan penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang; (4) Terukur, keterukuran sasaran yang dihasilkan oleh sistem perencanaan menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balance Scorecard* mengukur sasaran-sasaran yang sulit untuk diukur. Sasaran pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah untuk diukur, namun dalam *Balanced Scorecard* sasaran ketiga perspektif non keuangan tersebut dapat diukur.

Balanced scorecard merupakan sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam pengukuran kinerja tradisional ukuran kinerja suatu organisasi perusahaan dinilai dari aspek keuangan dalam jangka pendek, hal ini disebabkan karena mudah dalam pengukurannya, sedangkan aspek non keuangan diabaikan pengukurannya karena memerlukan waktu yang lama panjang dan sulit untuk diukur. Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001) ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi real perusahaan di masa lalu dan tidak dapat menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik. Oleh karena itu menurut Kaplan dan Norton (2001) untuk mengukur kinerja suatu perusahaan secara menyeluruh diperlukan suatu metode, yakni *Balanced Scorecard*.

Balanced scorecard digunakan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitif dan efektivitas perusahaan melalui empat perspektif sebagai komponen utama, dan

selanjutnya akan dilakukan pengukuran terhadap masing-masing perspektif tersebut dengan beberapa alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan baik untuk kategori keuangan maupun non keuangan. Keempat perspektif dalam Balanced Scorecard yang digunakan adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam penilaian ini keempat perspektif tidak dapat dipisahkan dan menjadi satu kesatuan, juga sebagai indikator yang saling melengkapi. Berdasarkan hasil yang didapatkan melalui pengukuran perspektif tersebut, kemudian dilakukan analisis perusahaan untuk menentukan seberapa baik kinerja yang dicapai oleh perusahaan dalam periode tertentu. Dari hasil analisis akan ditarik suatu kesimpulan yang diperkuat dengan penelitian-penelitian terdahulu yang diharapkan dapat memberikan timbal balik manfaat untuk perusahaan khususnya untuk Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Mojokerto.

METODE PENELITIAN

Penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus ini melibatkan subyek penelitian berasal dari unsur bidang Pendapatan antara lain: Kepala Bidang Pendapatan, Kepala Sub Bidang Pendataan dan Penetapan, Petugas Pelayanan Pajak Daerah, dan Pelanggan dalam hal ini Wajib Pajak Daerah, Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Mojokerto. Menurut Sekaran (2003) penelitian studi kasus merupakan metode untuk memecahkan masalah atau memahami fenomena dari hal yang menarik perhatian dan menghasilkan pengetahuan lebih lanjut dari hal tersebut. Metode pengumpulan data penelitian dilakukan dengan Observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Teknik analisa data menggunakan metode Balanced Scorecard.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini permasalahan yang dievaluasi adalah kinerja pelayanan pajak daerah di bidang pendapatan dengan pendekatan *balanced scorecard* berdasarkan 4 (empat) perspektif yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan dengan hasil penelitian sebagai berikut.

1. Evaluasi Kinerja Pelayanan dengan Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja pelayanan bidang pendapatan dalam perspektif keuangan berdasarkan prinsip 3E yakni Tingkat Ekonomi, Efisien dan Efektif, didasarkan pada laporan keuangan BPPKA khususnya laporan keuangan yang dikelola oleh bidang pendapatan untuk tahun anggaran 2016 sampai dengan 2018.

Tingkat Ekonomi

Pengukuran tingkat ekonomi digunakan untuk menilai realisasi penyerapan anggaran yang telah direncanakan untuk keperluan operasional pelayanan pajak daerah yang dilaksanakan oleh bidang pendapatan melalui rekening kegiatan intensifikasi dan ekstensifikasi sumber-sumber pendapatan daerah. Adapun realisasi anggaran dimaksud sebagai berikut:

Tabel 3. Realisasi Anggaran Bidang Pendapatan Tahun 2016 sampai dengan 2018

Tahun Anggaran	Rencana Anggaran	Realisasi Anggaran	Prosentase (%)
2016	969.129.000	941.102.300	97,11
2017	757.464.000	835.542.000	90,66
2018	664.149.808	704.527.900	94,27

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2019

Dari tabel di atas diketahui bahwa prosentase nilai ekonomis pengelolaan anggaran kegiatan bidang pendapatan pada tahun 2016 sebesar 97,11%, pada tahun 2017 sebesar 90,66% dan tahun 2018 sebesar 94,27%. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan kegiatan dinilai cukup ekonomis, karena nilai ekonominya lebih dari sama dengan 85% sampai dengan 99% ($85\% \leq X \leq 99\%$). Pada tahun 2017 diketahui terjadinya penurunan nilai prosentase realisasi anggaran, hal ini disebabkan karena tidak maksimalnya penyerapan anggaran lembur dan transport peserta kegiatan.

Diketahui juga bahwa dalam kurun waktu 2016 sampai dengan 2018 rencana anggaran kegiatan mengalami penurunan, hal ini disebabkan karena adanya kebijakan pengelolaan keuangan daerah dengan melakukan penghematan pada kegiatan yang bersifat sosialisasi dan penghapusan honorarium kegiatan, sehingga berpengaruh terhadap besarnya anggaran pada tahun tersebut.

Tingkat Efisiensi

Tingkat efisiensi pemungutan pajak daerah yang dilakukan oleh bidang pendapatan adalah sebagai berikut :

Tabel 4. Tingkat Efisiensi Pemungutan Pajak Daerah Kota Mojokerto Tahun 2016 sampai dengan 2018

Tahun Anggaran	Biaya Pemungutan	Realisasi Pajak Daerah	Prosentase (%)
2016	1.354.903.073	35.333.988.082	3,83
2017	1.584.911.016	47.423.790.376	3,34
2018	1.737.747.688	47.920.068.676	3,63

Sumber: data primer diolah, Tahun 2019

Dari tabel diketahui bahwa nilai prosentase efisiensi Realisasi target pajak daerah dengan biaya pemungutan pajak tahun 2016 sebesar 3,83%, tahun 2017 sebesar 3,34% dan tahun 2018 sebesar 3,63%. Tahun 2017 mempunyai tingkat efisiensi yang rendah, karena optimalnya pemungutan yang dilaksanakan sehingga dapat meningkatkan realisasi pajak daerah

Tingkat efisiensi pemungutan kota Mojokerto tahun 2016 sampai dengan 2018 dinilai sangat efisien karena hasil perhitungannya selalu di bawah 90 %. Diketahui juga bahwa besarnya biaya pemungutan dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan hal ini disebabkan karena setiap tahun target pajak daerah selalu mengalami peningkatan, hal ini berdampak pada besarnya biaya pemungutan pajak daerah yang dihitung berdasarkan target pajak daerah yang ditetapkan dan digunakan sebagai insentif untuk pegawai pemungut pajak daerah.

Tingkat Efektif

efektivitas pendapatan pajak daerah Kota Mojokerto dapat diketahui pada tabel berikut:

Tabel 5. Tingkat Efektivitas Pendapatan Pajak Daerah Kota Mojokerto Tahun 2016 sampai dengan 2018

Tahun Anggaran	Realisasi Penerimaan Pajak Daerah	Target Penerimaan Pajak Daerah	Prosentase (%)
2016	35.333.988.082	30.225.505.000	116,90
2017	48.120.036.225	36.422.500.000	132,16
2018	47.920.068.675	40.103.105.000	119,49

Sumber : data sekunder diolah (2019)

Dari tabel diketahui bahwa nilai prosentase efektivitas pendapatan daerah tahun 2016 sebesar 116,90%, tahun 2017 sebesar Rp. 132,16% dan tahun 2018 sebesar 119,49%. Tingkat efektivitas pendapatan pajak daerah kota Mojokerto tahun 2017 tertinggi dari tahun lainnya hal ini disebabkan karena realisasi BPHTB yang mencapai 212,83% pada tahun tersebut. Secara umum tingkat prosentase efektivitas pendapatan tahun 2016 sampai dengan 2018 dinilai efektif karena nilai perhitungan persentasenya selalu diatas 100% atau selalu mencapai target yang ditetapkan. Walaupun pada tahun 2018 terdapat penurunan penerimaan dari pada tahun 2017, hal tersebut tidak berdampak pada efektivitas pencapaian target pajak daerah pada tahun 2018. Adapun penurunan tersebut disebabkan karena adanya penurunan yang cukup signifikan dari penerimaan pajak daerah yakni Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB).

Ditinjau dari penilaian perspektif keuangan, kinerja Bidang Pendapatan dinilai baik karena dapat mengelola keuangan secara ekonomis, efektif dan efisien. Sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendapatan yakni Bapak Arifaini Yahya, SH yang dilakukan pada tanggal 5 Agustus 2019, yang menjelaskan bahwa selama ini penilaian kinerja bidang pendapatan untuk perspektif keuangan sebatas pencapaian target yang telah ditetapkan, Beliau berpendapat bahwa "Sebagaimana data tahun 2016 sampai dengan 2018 diketahui bahwa secara realisasi pendapatan kinerja bidang pendapatan cukup baik karena telah memenuhi target di setiap tahunnya, selain karena kesadaran wajib pajak bidang pendapatan juga melaksanakan penagihan kepada wajib pajak yang mempunyai tunggakan pajak daerah". Sedangkan untuk turunnya anggaran di setiap tahunnya dari tahun 2016 sampai dengan 2018, Beliau berpendapat bahwa:

"Memang anggaran kegiatan untuk operasional turun, hal ini disebabkan karena kebijakan pengelolaan keuangan daerah untuk mengurangi biaya sosialisasi dan acara *seremoni*, selain itu kebijakan tidak diperbolehkannya penerimaan honorarium juga mempengaruhi penurunan anggaran tersebut. Namun walaupun secara nominal anggaran kegiatan mengalami penurunan, untuk kualitas pelayanan perpajakan daerah tetap diutamakan dan tidak boleh turun".

Terkait dengan kinerja bidang pendapatan dari perspektif keuangan, hasil wawancara pada tanggal 6 Agustus 2019 dengan Kepala Sub Bidang Pendataan dan Penetapan yakni Ibu Siti Nurkomarijati, S.Kes, M.Mkes yang membidangi pelayanan pajak daerah beliau berpendapat:

"Kinerja dalam perspektif keuangan seharusnya dapat selalu mencapai target selain itu juga harus mempunyai tren yang meningkat mengingat belanja

daerah kota Mojokerto juga mengalami peningkatan di setiap tahunnya. Selain berorientasi pada penerimaan bidang pendapatan juga harus dapat mengoptimalkan pengeluaran sesuai dengan rencana kegiatan yang telah ditetapkan untuk melaksanakan program-program dalam rangka efektifitas pendapatan kota Mojokerto”.

Sedangkan untuk penetapan target pendapatan daerah khususnya pajak daerah pada setiap tahunnya beliau menyatakan bahwa “Bidang Pendapatan belum mempunyai aturan atau teori yang baku dalam menghitung target yang akan ditetapkan ... jadi selama ini masih menggunakan penyesuaian proyeksi dari realisasi pendapatan tahun yang lalu”

2. Evaluasi Kinerja Pelayanan dengan Perspektif Pelanggan

Penilaian perspektif pelanggan menggunakan hasil survey kepuasan masyarakat yang telah dilakukan oleh BPPKA untuk mengetahui tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan pajak daerah yang diberikan oleh Bidang Pendapatan. Adapun nilai indeks kepuasan masyarakat adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Indeks Kepuasan Masyarakat

Unsur Survey Kepuasan Masyarakat	Jumlah Nilai per unsur	Nilai Rata-rata perunsur	Nilai Rata-rata tertimbang
Persyaratan	328	3,57	0,39
Sistem, Mekanisme dan Prosedur	310	3,37	0,37
Waktu Penyelesaian	317	3,45	0,38
Biaya/Tarif	338	3,67	0,40
Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan	303	3,29	0,36
Kompetensi Pelaksana	335	3,64	0,40
Perilaku Pelaksana	316	3,43	0,38
Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan	361	3,92	0,43
Sarana dan Prasarana	331	3,60	0,40
Nilai Indeks			3,51
Indeks Kepuasan Masyarakat			87,85

Sumber : data sekunder diolah (2019)

Tabel di atas menunjukkan besarnya nilai indeks kepuasan masyarakat yang diperoleh dari 92 responden. Kolom jumlah nilai perunsur diperoleh dari jumlah nilai kepuasan dari masing-masing unsur. Kolom Nilai rata-rata perunsur diperoleh dari jumlah nilai perunsur dibagi jumlah kuisioner yang telah diisi. Untuk kolom nilai rata-rata tertimbang diperoleh dari nilai rata-rata perunsur dikali bobot nilai rata-rata tertimbang (0,11).

Nilai indeks diperoleh dari menjumlahkan semua nilai rata-rata tertimbang dari semua unsur. Nilai indeks diperoleh sebesar 3,51. Untuk mengetahui nilai indeks kepuasan masyarakat maka nilai indeks dimaksud dikalikan 25. Nilai 25 merupakan nilai dasar yang ditetapkan pada Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara nomor : Kep/25/M.Pan/2/2004 tentang Pedoman Umum Indeks Kepuasan Masyarakat, yang merupakan nilai dasar dari interval Indeks Kepuasan Masyarakat yang dikonversikan dari interval penilaian antara 25 – 100.

Dari table diketahui bahwa nilai indeks kepuasan masyarakat adalah sebesar 87,85. Nilai tersebut dikonversikan dalam tabel klasifikasi nilai indeks kepuasan masyarakat, dan

diketahui bahwa kinerja pelayanannya adalah Baik dengan kualitas mutu B. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendapatan, diketahui bahwa pengukuran nilai indeks kepuasan masyarakat sesuai dengan penilaian dari Kepala Bidang Pendapatan. Beliau menjelaskan bahwa:

Berdasarkan yang saya ketahui, bidang pendapatan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat cukup baik, karena tidak adanya keluhan baik yang langsung maupun tidak langsung. biasanya keluhan masyarakat tidak terkait langsung dengan pelayanan yang diberikan tapi terkait dengan besarnya pajak yang harus dibayar oleh masyarakat atau wajib pajak yang mengalami kenaikan.

Sedangkan pendapat Kepala Sub Bidang Pendataan dan Penetapan terkait kinerja pelayanan bidang pendapatan untuk perspektif pelanggan adalah:

Pelayanan kepada pelanggan atau masyarakat harus diutamakan karena selain sebagai wajib pajak, masyarakat juga mempunyai hak yang sama dalam memperoleh pelayanan dari pemerintah kota Mojokerto. Selain pelayanan yang bersifat *verbal* atau bertemu langsung, perlu ditingkatkan juga pelayanan yang bersifat *online* sehingga jika ada wajib pajak atau masyarakat yang hendak memerlukan pelayanan terkait pajak daerah tidak perlu datang ke kantor secara langsung. Walaupun selama ini kita juga punya program *call center*, dimana masyarakat yang memerlukan pelayanan tidak harus datang ke kantor, cukup dengan telepon ke 0321-333311 maka akan dapat dilayani selama dalam wilayah Mojokerto. Namun alangkah baiknya jika dikembangkan juga *system online* yang telah saya jelaskan sebelumnya.

Sedangkan menurut masyarakat selaku wajib pajak sebagaimana wawancara yang dilakukan dengan Ibu Diana pada tanggal 12 Agustus 2019 beliau berpendapat bahwa, “Pelayanan yang diberikan sudah cukup baik dan sebaiknya pelayanan yang diberikan ditingkatkan lagi menjadi pelayanan yang berbasis *online .. online* karena sekarang sudah zamannya *mobile internet..* sehingga dapat menghemat waktu dan tenaga masyarakat agar tidak datang langsung ke kantor”.

3. Evaluasi Kinerja Pelayanan dengan Perspektif Proses Bisnis Internal

Penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal dalam organisasi publik seperti BPPKA digunakan untuk memberikan gambaran proses baru yang telah dibangun dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Perspektif proses internal menggunakan pengembangan program layanan, perbaikan sistem operasional dan peningkatan kualitas proses layanan. Bidang pendapatan selalu mempunyai inovasi di setiap tahunnya dalam memberikan pelayanan dan kemudahan kepada masyarakat, inovasi tersebut antara lain:

- a. Mobil Keliling Kelurahan: Inovasi pelayanan ini mulai dilaksanakan pada tahun 2015 dan masih tetap berjalan sampai dengan sekarang. Inovasi pelayanan ini memberikan kemudahan kepada masyarakat dalam membayar pajak daerah khususnya PBB dengan cara mendatangi langsung Wajib Pajak yang ada di setiap kelurahan-kelurahan di kota Mojokerto. Sehingga Wajib pajak tidak perlu mendatangi kantor atau bank tempat pembayaran untuk membayar pajak daerahnya.
- b. SMS Center: Inovasi pelayanan *Short Messages System (SMS) Center* mulai dijalankan pada tahun 2015 sampai dengan sekarang. Dalam pelayanan ini masyarakat cukup mengirimkan *sms* dengan format : info(spasi)pajak ke nomor 081556709999, untuk mengetahui besarnya pajak daerah yang harus dibayarkan.

- c. *Weekend Service*: Pelayanan akhir pekan hari sabtu dan minggu atau *Weekend Service* mulai dilaksanakan pada tahun 2016 dan masih tetap dilaksanakan sampai dengan sekarang. Pelayanan ini memberikan kesempatan kepada masyarakat yang sibuk pada hari kerja sehingga tidak dapat mengurus administrasi perpajakannya pada hari efektif. Pelayanan ini meliputi pelayanan di kantor maupun pelayanan keliling di kelurahan-kelurahan dengan memanfaatkan hari libur sabtu dan/atau minggu.
- d. *Self Service Snack and Drinks*. Pelayanan *self service* diberikan kepada masyarakat yang mengurus administrasi pajaknya di kantor, berupa makanan ringan dan minuman gratis, yang tersedia di tempat pelayanan. Inovasi Pelayanan ini berjalan mulai tahun 2017 sampai dengan sekarang.
- e. Bapak Samerto: Inovasi Bapak Samerto atau akronim dari Bayar Pajak Pakai Sampah di Kota Mojokerto merupakan inovasi yang dilaksanakan pada akhir tahun 2017 dan mulai disosialisasikan pada tahun 2018. Bekerja sama dengan bank sampah yang ada di tingkat RW masing-masing kelurahan untuk mengkoordinir pembayaran pajak. Pembayaran pajak khususnya PBB oleh masyarakat diperoleh dari tabungan sampah yang dikumpulkan di masing-masing bank sampah, sehingga secara tidak langsung dapat meringankan beban masyarakat dan dapat menjaga kebersihan lingkungan sekitar dengan kapitalisasi sampah. Inovasi ini juga mendapatkan penghargaan sebagai TOP 20 Inovasi Otonomi Awards di tingkat Jawa Timur pada tahun 2018.
- f. *Call Center 333311*. Inovasi *Call Center 333311* merupakan inovasi ditahun 2018 yang memberikan pelayanan terkait konsultasi masalah perpajakan daerah maupun *delivery order* pembayaran atau pengurusan pajak daerah, sehingga masyarakat tidak perlu datang langsung ke kantor. Cukup telpon di *Call Center 333311* dan menyampaikan pelayanan yang diinginkan maka akan ditindak lanjuti oleh petugas pelayanan pajak daerah.

Jumlah Standar Operasional Prosedur (SOP) atas pelayanan yang diberikan jenis pelayanan pajak daerah yang diberikan Bidang Pendapatan kepada masyarakat atau Wajib Pajak antara lain: *Call Center* Pajak Daerah; pendaftaran data baru PBB; penerbitan Salinan SPPT PBB; penerbitan surat keterangan NJOP PBB; pembetulan SPPT PBB; mutasi Obyek/Subyek PBB; penerbitan dan Penyampaian SPPT PBB; Pengajuan Keberatan PBB; pembatalan SPPT/SKP/STP PBB; pengurangan ketetapan PBB; penentuan kembali tanggal jatuh tempo PBB; pembayaran PBB; pengembalian kelebihan pembayaran PBB; pemungutan Pajak Daerah Non PBB *system Self Accessment* (Pajak Restoran, Hotel, Air Tanah, Hiburan, Parkir, dan Mineral Bukan Logam dan Batuan; pemungutan Pajak Reklame; pemungutan Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan; pengurangan Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan; pengurangan Pajak Reklame; dan pengembalian kelebihan pembayaran Pajak Daerah non PBB

Dari 19 jenis pelayanan yang dapat diberikan kepada masyarakat, SOP yang dimiliki Bidang Pendapatan masih sedikit. SOP tersebut antara lain: penerbitan Surat Keterangan NJOP; pembetulan PBB; pengurangan dan penghapusan sanksi PBB; mutasi Obyek/Subyek Pajak; Pembatalan SPPT PBB; Pendaftaran Data Baru PBB; dan Proses Pelayanan Pajak Daerah non PBB. Dengan demikian maka jumlah pelayanan yang telah mempunyai SOP sejumlah 7 dari 19 jenis pelayanan yang diberikan, atau sebesar 36,84%. Jumlah tindak lanjut atas pengaduan pelayanan pajak daerah yang dikelola Bidang Pendapatan dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 7. Tindak Lanjut Pengaduan Pelayanan Pajak Daerah
Tahun 2016 sampai dengan 2018

Tahun	Jumlah Pengaduan Pelayanan	Pengaduan Pelayanan yang dikembalikan	Pengaduan Pelayanan yang dapat ditindaklanjuti	Prosentase (%)
2016	2.546	19	2527	99,25
2017	2.399	13	2.386	99,46
2018	2.121	12	2.109	99,43

Sumber : data primer diolah (2019)

Dari tabel diketahui bahwa tindak lanjut pengaduan sudah sangat baik hampir mencapai 100% disetiap tahunnya. Dari perspektif Proses Bisnis Internal yang ada dalam bidang Pendapatan, untuk inovasi dalam pelayanan kepada masyarakat selaku wajib pajak daerah yang dihasilkan oleh bidang pendapatan dapat disebut baik, hal ini karena di setiap tahun selalu ada inovasi yang dihasilkan dan dapat dilaksanakan sampai dengan saat ini. Sedangkan Proses tindak lanjut dari pengaduan pelayanan sudah berjalan cukup baik disetiap tahunnya, jika ada pelayanan yang tidak dapat diproses lebih lanjut disebabkan karena adanya kelengkapan berkas pengajuan yang kurang dari Wajib Pajak Daerah. Sedangkan jumlah SOP bidang pendapatan dalam memberikan pelayanan cukup kurang, hal ini karena hanya 7 atau 36,84% pelayanan yang diberikan kepada Wajib Pajak yang telah memiliki SOP.

Walaupun SOP yang dipunyai kurang atau tidak sesuai dengan jumlah pelayanan yang diberikan oleh Bidang Pendapatan, namun proses tindak lanjut pengaduan pelayanan cukup tinggi karena, persyaratan pengajuan pelayanan sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku, meskipun belum mempunyai SOP yang baku, hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Kepala Bidang Pendapatan, "Semua proses bisnis pelayanan yang dilakukan sudah sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan di kota Mojokerto, namun kita belum mempunyai SOP yang baku untuk setiap pelayanan yang diberikan".

Berkaitan dengan penyelesaian permasalahan wajib pajak, dari wawancara yang dilakukan pada tanggal 8 Agustus 2019 dengan Bapak Eko selaku petugas pelayanan pajak, berpendapat bahwa

Setiap wajib pajak yang menghadap di meja pelayanan mempunyai kepentingan atau permasalahan yang berbeda. selama ketentuan dan persyaratan administrasi yang dibawa sesuai dan lengkap sebagaimana peraturan Walikota, maka permasalahan wajib pajak akan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dalam peraturan tersebut. Selama ini penyelesaian masalah dapat selesai tepat waktu adapun yang tidak dapat diselesaikan karena adanya kelengkapan administrasi yang tidak dapat dilengkapi oleh Wajib Pajak.

Sedangkan untuk permasalahan sistem dan prosedur Bapak Eko berpendapat bahwa : Dalam memberikan pelayanan, petugas sudah melaksanakan sesuai prosedur yang ada, dan perlu kiranya ditingkatkan lagi sistem prosedur tersebut karena ada beberapa pelayanan yang diberikan oleh petugas belum mempunyai prosedur yang jelas, sehingga dikhawatirkan dapat membingungkan petugas yang memberikan pelayanan. misalnya prosedur dalam memberikan pelayanan mobil keliling atau jemput bola dan pelayanan *Call Center* selama ini prosedur yang diberikan merupakan kebiasaan yang biasanya yang dijalankan.

Berkaitan dengan perspektif proses bisnis internal, Kepala Sub Bidang Pendataan dan Penetapan berpendapat bahwa:

Pelayanan yang diberikan harus sesuai dengan proses bisnis yang telah ditetapkan dalam peraturan Walikota Mojokerto. Selain itu bidang pendapatan memang seharusnya mempunyai SOP di setiap pelayanan yang diberikan agar petugas pelayanan mempunyai langkah yang prosedural dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak atau masyarakat Kota Mojokerto, sehingga akan dapat memberikan kejelasan alur proses pelayanan yang diberikan. SOP yang belum lengkap tersebut disebabkan karena perubahan perangkat daerah dari dinas menjadi badan selain itu juga terbatasnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang menyusun SOP tersebut.

4. Evaluasi Kinerja Pelayanan dengan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Retensi Pegawai

Tingkat retensi pegawai bidang pendapatan ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 8. Tingkat Retensi Pegawai Bidang Pendapatan

Uraian	Tahun		
	2016	2017	2018
Jumlah Pegawai	22	20	21
Jumlah Pegawai yang Keluar	4	-	-
Rasio Persentase Pegawai yang Keluar	18,2%	-	-

Sumber : data primer diolah (2019)

Dari tabel diketahui bahwa Bidang Pendapatan tingkat retensinya pada tahun 2016 jumlah pegawai yang keluar sejumlah 4 personel, dengan rasio presentase retensi pegawai sebesar 18,2%. Keempat perseonel yang keluar disebabkan karena mutasi ke bidang yang lain. Dari tahun 2016 sampai dengan 2018 tingkat retensi karyawan mengalami penurunan, dan pada tahun 2017 dan 2018 tingkat retensinya adalah 0, hal ini menunjukkan bahwa indikator tingkat retensi karyawan sangat baik. Penambahan pegawai dari tahun 2016 sampai dengan 2018 sejumlah 3 orang, berasal dari tenaga pegawai non ASN.

b. Pelatihan Pegawai

Data jumlah pegawai Bidang Pendapatan yang mengikuti pelatihan, khususnya pelatihan di bidang perpajakan daerah pada setiap tahunnya adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Jumlah Pegawai Bidang Pendapatan yang Mengikuti Pelatihan

Uraian	Tahun		
	2016	2017	2018
Jumlah Pegawai yang mengikuti pelatihan	-	10	2
Jumlah Pegawai	22	20	21
Rasio Persentase Pegawai yang	-	50%	9,5%

Mengikuti Pelatihan			
---------------------	--	--	--

Sumber : data primer diolah (2019)

Dari data tabel diketahui bahwa pada tahun 2016 tidak ada pegawai bidang pendapatan yang mengikuti pelatihan, pada tahun 2017 karyawan yang mengikuti pelatihan sejumlah 10 orang dan pada tahun 2018 sejumlah 2 orang. Pelatihan tersebut diselenggarakan oleh Kementerian Keuangan dan diperuntukan khusus untuk pegawai dengan status ASN. Sedangkan untuk pelatihan perpajakan daerah dari internal pemerintah daerah tidak pernah diselenggarakan karena keterbatasan anggaran. Dengan demikian diketahui bahwa tingkat pegawai yang mengikuti pelatihan perpajakan daerah sangatlah kurang.

Dari hasil wawancara dengan kepala bidang pendapatan, beliau mengakui dan menyadari bahwa selama ini belum pernah dilakukan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia khususnya di bidang pendapatan. Selama ini alih pengetahuan dilakukan secara langsung tanpa ada momentum khusus seperti pendidikan dan pelatihan baik yang diselenggarakan oleh internal maupun eksternal. Sedangkan menurut Kepala Seksi Pendataan dan Penetapan beliau berpendapat bahwa:

Sebaiknya dan seharusnya perlu dilakukan pembekalan-pembekalan baik teknis pelayanan, peraturan yang mengatur masalah perpajakan daerah maupun pembangunan karakter untuk meningkatkan kualitas SDM khususnya di bidang pendapatan, karena kualitas SDM juga mempengaruhi terhadap kualitas layanan yang diberikan kepada wajib pajak atau masyarakat kota Mojokerto. Teknis pelayanan dan pembangunan karakter perlu diberikan kepada petugas pelayanan, karena wajib pajak atau masyarakat yang dilayani oleh petugas terdiri dari berbagai level lapisan masyarakat dengan karakter yang berbeda-beda. Salah satu faktor kurangnya pegawai yang mengikuti pelatihan adalah karena banyaknya usia pegawai ASN khususnya staf pelaksana yang telah berusia lebih dari 50 tahun. Karena persyaratan untuk mengikuti pelatihan salah satunya pembatasan usia peserta pelatihan. Pendapat yang serupa juga disampaikan oleh petugas pelayanan pajak, Bapak Eko, beliau menyatakan bahwa “Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia khususnya di bidang pendapatan perlu dilaksanakan pendidikan dan latihan baik dilakukan di dalam maupun luar BPPKA. saya belum pernah mengikuti kegiatan dimaksud.”

5. Analisis Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat

Sebagai organisasi publik, BPPKA khususnya bidang pendapatan harus dapat mengelola anggaran kegiatan dan memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat sebagaimana organisasi publik lainnya. Selain hal tersebut kinerja bidang pendapatan juga dipengaruhi oleh target pendapatan daerah khususnya pajak daerah yang dibebankan kepada organisasi tersebut, yang digunakan sebagai sumber pendapatan daerah dalam melaksanakan program yang telah direncanakan oleh pemerintah Kota Mojokerto.

Analisis kinerja dengan *balanced scorecard* digunakan untuk mengevaluasi kinerja pelayanan pajak daerah dalam operasional pemungutan pajak daerah, selain itu dianalisis juga faktor – faktor yang dapat menghambat dan mendukung kinerja dalam 4 (empat) perspektif yakni (1) perspektif keuangan, (2) perspektif pelanggan, (3) perspektif proses bisnis internal dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

a. Perspektif Keuangan

Kinerja bidang pendapatan dari perspektif keuangan sudah sangat baik, hal ini ditinjau dari tingkat ekonomis, efisien dan efektif. Dari tingkat keekonomisan pelaksanaan kegiatan, bidang pendapatan dalam mengelola anggaran sudah cukup baik sesuai dengan anggaran yang telah direncanakan. Adapun sisa anggaran yang tidak terserap disebabkan karena volume dan harga paket pekerjaan yang lebih murah dari yang direncanakan. Tingkat efisiensi dalam pemungutan pajak juga sudah cukup baik, hal ini menunjukkan bahwa biaya

pemungutan yang digunakan untuk pencapaian target realisasi pajak daerah masih sangat wajar. Dalam hal insentif pajak daerah yang diberikan kepada pegawai pemungut pajak dapat memacu semangat dan kerja pegawai untuk memenuhi target pendapatan yang diberikan. Sedangkan untuk efektivitas pendapatan pajak daerah, sudah baik karena selalu mencapai target dalam setiap tahunnya.

Walaupun selalu memenuhi target, yang perlu diperhatikan dalam menghitung rencana penerimaan atau target adalah menghitung dari sisi potensi pajak daerah yang dapat dibayarkan per wajib pajak. Jika selama ini penghitungan target menggunakan proyeksi dari realisasi pendapatan tahun lalu, dapat tidak sesuai atau optimal jika muncul wajib pajak baru atau wajib pajak yang menyembunyikan omzet yang diterima oleh wajib pajak. Selain itu pemanfaatan teknologi informasi dalam proses pemungutan pajak daerah diperlukan untuk meningkatkan kinerja keuangan, pemanfaatan tersebut antara lain penggunaan laporan omzet dan pembayaran pajak secara *online* sehingga wajib pajak tidak perlu ke kantor untuk melakukan pembayaran pajak daerahnya. Selain itu untuk pajak daerah dengan *self assessment* perlu dipasang alat perekaman transaksi wajib pajak untuk mengetahui secara riil pendapatan yang diterima oleh wajib pajak yang berdampak pada besarnya pajak daerah yang dibayarkan oleh wajib pajak tersebut.

Penagihan secara aktif juga diperlukan untuk memberikan efek jera kepada wajib pajak, namun kegiatan ini sebatas pada pengiriman surat tagihan tanpa ada tindak lanjut lagi setelahnya. Tindak lanjut yang seharusnya adalah surat sita sampai dengan pelelangan aset wajib pajak untuk pembayaran pajak yang tertunggak. Hal ini disebabkan karena bidang pendapatan tidak mempunyai pegawai yang bertindak sebagai pemeriksa dan juru sita pajak daerah.

b. Perspektif Pelanggan

Pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak selaku pelanggan sudah cukup baik, hal ini dapat ditinjau dari survey indeks kepuasan masyarakat yang dilakukan BPPKA atas kinerja pelayanan pajak daerah oleh bidang pendapatan. Dari hasil survey kepuasan masyarakat sebagaimana mengacu pada Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara nomor : Kep/25/M.Pan/2/2004 tentang Pedoman Umum Indeks Kepuasan Masyarakat diketahui bahwa nilai indeks kepuasan masyarakat atas pelayanan bidang pendapatan adalah Baik. Meskipun demikian peningkatan kinerja dengan perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan penggunaan teknologi informasi, misalnya dengan pelayanan *system online*. Untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanan perlu juga diberikan pembekalan-pembekalan tentang peraturan pajak daerah agar petugas pelayanan sebagai ujung tombak dalam pemberian pelayanan kantor dapat lebih memahami dan semakin fasih akan permasalahan pajak daerah.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sebagai indikator keberhasilan perspektif bisnis internal, setidaknya terdapat 3 (tiga) hal yang perlu diperhatikan yakni inovasi, SOP dan tindak lanjut pelayanan. Inovasi yang dihasilkan oleh bidang pendapatan dalam memberikan pelayanan perpajakan daerah kepada wajib pajak sudah optimal, karena setiap tahun muncul inovasi baru dan dapat bertahan dilaksanakan sampai dengan sekarang. Tindak lanjut atas pengaduan dan pelayanan wajib pajak juga sudah optimal karena dapat diselesaikan sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan. Sedangkan untuk SOP pelayanan pajak daerah, perlu menjadi perhatian karena cukup banyak pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak belum mempunyai SOP yang ditetapkan oleh BPPKA. Hal ini akan dapat menjadi hambatan dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak karena tidak ada standar dan alur yang jelas dalam pemberian pelayanan. Perlu dicermati juga adalah semangat dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada wajib pajak selaku pelanggan, karena walaupun belum mempunyai SOP yang jelas dan ditetapkan, namun dapat memberikan pelayanan yang terbaik ditinjau dari tindak lanjut

pengaduan pelayanan yang mempunyai nilai penyelesaian yang cukup tinggi. Penyelesaian tindak lanjut tersebut selain yang telah mempunyai SOP juga telah berjalan sebagaimana biasa, dan perlu untuk dituangkan dan ditetapkan dalam SOP pelayanan yang jelas dan rinci.

Untuk lebih mengoptimalkan perspektif proses bisnis internal, bidang pendapatan dapat melakukan kerja sama dengan pihak lain, misalnya akademisi, dalam menyusun SOP proses pemungutan pajak daerah, hal ini diperlukan agar semua proses pemungutan pajak daerah dapat lebih transparan dan terdapat pengendalian internal yang handal dalam mengawasi proses pemungutan pajak daerah tersebut.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sebagai indikator pelaksanaan keberhasilan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah tingkat retensi pegawai dan pelatihan pegawai. Untuk tingkat retensi pegawai di bidang pendapatan dapat disebut baik, karena tidak adanya pegawai yang keluar, adapun pegawai yang keluar dari bidang pendapatan disebabkan karena mutasi ke bidang lain.

Sedangkan untuk pelatihan pegawai di bidang pendapatan, sangat kurang hal ini disebabkan karena sedikit sekali pegawai yang mengikuti kegiatan pelatihan khususnya pelatihan di bidang perpajakan daerah. Salah satu penyebabnya adalah jumlah pegawai ASN yang berusia 50 tahun lebih atau mendekati pensiun, karena pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak eksternal BPPKA, misalnya kementerian keuangan melalui Direktorat Jenderal Pajak mensyaratkan usia kurang dari 45 tahun dan pegawai dengan status ASN. Oleh karena itu perlu kiranya dilakukan penambahan pegawai di bidang pendapatan mengingat banyak pegawai ASN yang mendekati masa pensiun, selain itu sebaiknya bidang pendapatan menganggarkan pelatihan intern di bidang pendapatan dengan mendatangkan narasumber yang berkompeten di bidang perpajakan daerah sebagai upaya meningkatkan kualitas SDM pegawai di bidang pendapatan.

Pelatihan khusus tentang perpajakan daerah dan pelatihan pengembangan karakter diperlukan karena secara tidak langsung berhubungan dengan perspektif lain dalam evaluasi kinerja *balanced scorecard*, dengan meningkatnya kualitas SDM di bidang pendapatan, maka kualitas petugas pelayanan dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak sebagai pelanggan akan semakin meningkat. Dengan pegawai yang mempunyai kualitas SDM yang baik, akan semakin dapat memahami proses bisnis di bidang pelayanan perpajakan daerah sehingga proses bisnis internal dapat terlaksana sesuai dengan aturan yang berlaku. Dengan kualitas SDM yang baik, pemungutan pajak daerah akan semakin optimal dan dapat meningkatkan pendapatan daerah dengan memaksimalkan potensi pajak daerah yang ada di Kota Mojokerto.

6. Upaya – upaya dalam Pencapaian Target Kinerja

Keempat perspektif dalam *balanced scorecard* merupakan perspektif yang saling berhubungan baik secara langsung maupun tidak langsung. Walaupun belum pernah melakukan evaluasi kinerja secara *balanced scorecard*, bidang pendapatan telah melaksanakan upaya – upaya untuk mencapai target kinerja dalam pelayanan perpajakan daerah, antara lain:

- a. Pembuatan ruang pelayanan yang nyaman. Untuk memberikan kenyamanan kepada wajib pajak dalam mengurus perpajakan daerah BPPKA membuat dan memberikan fasilitas kepada masyarakat antara lain: fasilitas ruangan ber-AC, koneksi wifi gratis, layanan *self service* untuk *snack* dan minuman, meja pelayanan yang selevel dengan petugas.
- b. Pelayanan jemput bola kepada masyarakat. Untuk memudahkan dan mendekatkan diri kepada masyarakat, BPPKA melalui bidang pendapatan memberikan pelayanan jemput bola baik dalam hal pembayaran pajak maupun dalam pengurusan administrasi perpajakan. Pelayanan pembayaran menggunakan mobil keliling kelurahan dan pembayaran mobile android yang ada di petugas lapangan. Untuk pelayanan pengurusan administrasi,

- masyarakat cukup menelpon ke *Call Center* 333311 untuk pengambilan dan pengantaran berkas pengajuan / *delivery order*.
- c. Kerja sama dengan kelompok masyarakat untuk pembayaran pajak daerah khususnya PBB. Untuk meringankan beban masyarakat dalam membayar pajak daerah khususnya PBB, BPPKA telah bekerja sama dengan bank sampah untuk mengelola pembayaran PBB masyarakat dengan menabung sampah yang dikapitalisasikan. Kegiatan ini selain dapat menjaga kebersihan lingkungan dengan memanfaatkan sampah layak jual, juga memberikan nilai tambah kepada masyarakat melalui pengelolaan sampah.
 - d. Melaksanakan koordinasi dengan *stakeholder* lain dalam lingkungan pemerintah Kota Mojokerto terkait pelayanan perpajakan daerah. Koordinasi dilakukan dengan melibatkan pemangku kepentingan di tingkat kelurahan, kecamatan maupun instansi yang berhubungan langsung dengan perpajakan daerah. Koordinasi dilakukan agar program program yang telah direncanakan untuk optimalisasi pemungutan pajak daerah dapat berjalan dengan efektif.
 - e. Melaksanakan sosialisasi pajak daerah, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung. Kegiatan sosialisasi secara langsung dilakukan dengan mendatangi langsung ke kelurahan kelurahan untuk memberikan penjelasan akan pentingnya pajak daerah bagi kelangsungan pembangunan di Kota Mojokerto. Walaupun kegiatan ini sudah tidak dilaksanakan lagi pada tahun 2017, namun kegiatan sosialisasi secara tidak langsung tetap dilaksanakan sampai dengan sekarang, misalnya sosialisasi melalui baliho-baliho, melalui media elektronik radio dan media cetak serta melalui akun media sosial BPPKA.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka disimpulkan bahwa: (1) Evaluasi kinerja pelayanan pajak daerah berbasis *balanced scorecard* dalam operasional pemungutan pajak daerah, adalah sebagai berikut: (a) Perspektif Keuangan. Kinerja bidang pendapatan untuk tahun 2016 sampai dengan 2018, ditinjau dari tingkat ekonomis, efisien, dan efektif termasuk dalam kategori baik, hal ini menunjukkan bidang pendapatan mampu mengelola anggaran dan melaksanakan tugas pemungutan pajak daerah dengan baik. (b) Perspektif Pelanggan. Berdasarkan hasil survey kepuasan masyarakat yang dilakukan oleh BPPKA atas pelayanan pajak yang dikelola oleh bidang pendapatan, diketahui bahwa nilai indeks kepuasan masyarakat atas pelayanan bidang pendapatan adalah baik. (c) Perspektif Proses Bisnis. Dari tiga indikator evaluasi perspektif proses bisnis yakni inovasi, SOP dan tindak lanjut pelayanan, diketahui bahwa indikator SOP mempunyai nilai yang kurang, hal ini disebabkan karena masih banyak pelayanan di bidang pendapatan yang belum mempunyai SOP yang baku dan ditetapkan oleh kepala badan.

Sedangkan 2 (dua) indikator lainnya yakni inovasi dan tindak lanjut pelayanan sudah baik karena dapat menghasilkan dan mempertahankan inovasi sampai dengan sekarang serta tingkat tindak lanjut pengaduan yang cukup tinggi. (d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Dalam menganalisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan indikator tingkat retensi pegawai dan pelatihan pegawai. Untuk tingkat retensi pegawai, bidang pendapatan mempunyai nilai retensi yang baik, sedangkan untuk pelatihan pegawai, nilainya kurang. Hal ini disebabkan karena kurangnya tenaga pegawai dengan status ASN dan juga tenaga ahli sesuai dengan bidang yang diperlukan oleh bidang pendapatan. (2) Faktor – Faktor Pendukung kinerja pelayanan pajak daerah antara lain : sarana dan prasarana yang mendukung untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi wajib pajak atau masyarakat selaku pelanggan, adanya insentif bagi pegawai pemungut pajak yang dapat meningkatkan semangat untuk melakukan pemungutan pajak yang optimal, semangat pegawai/petugas pelayanan dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada wajib pajak atau masyarakat, anggaran untuk melaksanakan pelatihan khusus tentang perpajakan daerah dan peraturan

yang mengatur pemungutan pajak daerah. (3) Faktor – faktor penghambat kinerja pelayanan pajak daerah antara lain kurangnya SDM baik kuantitas maupun kualitas khususnya pegawai yang mempunyai kompetensi khusus di bidang perpajakan daerah, belum lengkapnya SOP pelayanan kepada wajib pajak/masyarakat, dan beberapa pegawai bidang pendapatan yang akan memasuki masa pensiun.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimudin, A. (2017). Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Pendidikan Ekonomi & Bisnis*, 5(2), 194-205.
- Cooper D.R. & Schindler, P.S. (2006). *Business Research Methods*. Eleven Edition. New York : McGraw-Hill.
- Devani, Vera. (2016). Pengukuran Kinerja Perpustakaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri Volume 15 (1)*, Juni 2016, 27-35
- Dwiyanto, Agus dkk. (2006) . *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Endang N.P., Sudjana, N., Damanik, Y.K., . (2016) . Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Untuk Menilai Tingkat Kesehatan BUMN (Studi pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang Periode 2013-2015). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 35 No. 2 Juni 2016*. administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id
- Guspul, A. (2014) . Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kepercayaan Terhadap Kepuasan Nasabah. *PPKM UNSIQ I*, 40-54.
- Hasibuan. H. Malayu S.P. (2005) . *Organisasi dan motivasi Dasar peningkatan produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hafidz Hening Waskito & Linda Agustina. (2015) . Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja pada RSUD Kota Semarang. *Accounting Analysis Journal 4 (1)* (2015)
- Indra, Bastian. 2005. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta : Erlangga.
- Kaplan R.S. dan Norton D.P. (2001). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kurniawan, Agung. (2005) . *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaruan
- Lena Elita dan Lina Anatan. (2007) . *Sistem Informasi Manajemen*, Jakarta:PT. Alfabeta.
- Limbu, Wanda Pramudani dan Sisdyani, Eka Ardhani. (2016) . Evaluasi Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar Berbasis Balanced Scorecard. *E-Journal Akuntansi Universitas Udayanan Vol. 15.3.Juni (2016):1682-1710*
- Mahmudi. (2015) . *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIM YKPN : Yogyakarta
- Maiga, A. S., & Jacobs, F. A. (2003) . Balanced scorecard, activity-based costing and company performance: an empirical analysis. *Journal of Managerial Issues*, 283-301
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2007) . *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Manus K.S. (2016) . Analisis Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Vol 4 ,No.4, 2016: 343*
- Mardiasmo. (2009) . *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta : Andi Offset.
- Moehersono. (2012) . *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Moenir, H. A. S. (2002) . *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta : Bumi Aksara Jakarta.
- Moleong,I.J.. (2012) . *Metodologi Penelitian Kualitatif.Edisi Revisi*. Bandung:Remaja Rosdakarya
- Mulyadi. (2007) . *Sistem Akuntansi Penyusunan Prosedur dan Metode*. Yogyakarta: PT. Alfabeta

- Mulyadi, Setyawan Johni. (2001) Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Pasolong, Harbani. (2012) . Metode Penelitian Administrasi Publik. Bandung: Alfabeta
- Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 14 tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survey Kepuasan Masyarakat
- Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara nomor : Kep/25/M.Pan/2/2004 tentang Pedoman Umum Indeks Kepuasan Masyarakat
- Peraturan Pemerintah nomor 55 tahun 2019 tentang Ketentuan Umum Pajak Daerah
- Peraturan Walikota Mojokerto Nomor 66 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (BPPKA) Kota Mojokerto
- Poerwadarminta, W.J.S. (1982) . Kamus Umum Bahasa Indonesia. Jakarta: Balai Pustaka
- Prabawa, Mertha Adi Made. (2012) . Pengaruh kualitas pelayanan dan sikap wajib pajak terhadap kepatuhan pelaporan wajib pajak orang pribadi di KPP Pratama Badung Utara. Media Bina Ilmiah. Volume 6, No.2, 51-55.
- Puspa Sari, Dilah. (2016) . Pengukuran Kinerja dengan 3 Perspektif Balanced Scorecard pada Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah Kota Surabaya. Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik. Volume 4 nomor 2 Mei Agustus 2016.
- Rahmawati, D.A., Suwitri, S. dan Maesaroh. (2006) . Analisis Kinerja Organisasi Publik Dengan Metode Balanced Scorecard. Dialogue Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik 3(1) : 78-88
- Rivai, V. (2009) . Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rusmin Mulyadi, Cepi Pahlevi, Mursalim Nohong. (2018) . Analisis Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard Departement Capital dan Project Management PT. VALE INDONESIA TBK di Tahun 2015. Hasanudin Journal of Applied Business and Entrepreneurship. Vol 1 No. 4 Oktober 2018.
- Sekaran, U. (2003) . Research Methods for Business, A Skill Building Approach Fourth Edition. New Jersey: John Willey & Sons Inc.
- Silambi, E.D. & Septarini, D.F. (2015) . Analisis Kinerja Aparatur Pemerintah Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Aparatur Pemerintah di Kampung Yanggandur). Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial, Vol.VI, No. 2, Oktober 2015; 73-90 p-ISSN: 2085-8779 e-ISSN: 2354-7723
- Sinambela, Lijan Poltak. (2006) . Reformasi Pelayanan Publik, Teori, Kebijakan dan Implementasi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Srimindarti, Ceacilia. (2004) . Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja. Fokus Ekonomi. Vol. 3, No. 1, April.
- Sriwido, U. Suseno Y.D., Anggraeni W. (2016) . Kinerja Unit Pelayanan Pendapatan Dan Pemberdayaan Aset Daerah Kota Salatiga Diukur Dengan Balanced Scorecard. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 11 No. 2 Desember 2017: 283 – 294
- Sugiyono. (2012) . Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung:Alfabeta
- Suwardhika, N.I. (2011) . Analisis Kinerja Organisasi Sektor Publik Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Pada Badan Pendidikan Dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur). Publikasi Ilmiah Program Magister Akuntansi Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang
- Tjiptono Fandy, G. C. (2012) . Service Management Meningkatkan Layanan Prima. Jakarta: Andi
- Undang-undang Republik Indonesia nomor 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

- Undang-undang Republik Indonesia nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.
- Vecerskiene, G. & Balaboriene, I. (2015) . The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization. Elsevier. Ltd.
- Wardhani, Shita Luci. (1999) . Balanced Scorecard Sebagai Salah Satu Sarana Pengukuran Kinerja Operasi Perusahaan. JSB TH IV. Vol. 7.
- Wijayanto, Anjar. (2007) . Efektifitas Pelayanan Pemberian Izin Mendirikan Bangunan (IMB). Malang: Universitas Merdeka