

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI PUBLIK**(Studi Kasus Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto)****Latifatul Fajriah**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

latifatulfajriah2@gmail.com**M. Taufiq Hidayat**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

taufikhidayat@untag-sby.ac.id**ABSTRACT**

This study aims to analyze the performance of the Mojokerto Regency Revenue Agency with the Balanced Scorecard approach. Performance is measured through four perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. This type of research is a descriptive qualitative research with a case study approach. The data used are primary data from interviews and secondary data from documentation. Data analysis was performed by covering four perspectives, the financial perspective was measured by the value for money method, the perspective of the customer with the customer satisfaction index. Internal business process perspective is measured by service cycle efficiency and learning and growth perspective with employee satisfaction index. The results of this study indicate that evaluating performance from a financial perspective is economical, efficient and effective. Performance from the customer's perspective is good, because taxpayers are satisfied with the services provided by the Mojokerto Regency Revenue Agency. The internal business process performance is classified as efficient in providing services, and the assessment of learning and growth perspective performance is good, because employees of the Mojokerto Regency Revenue Agency are satisfied with what is provided by the Mojokerto Regency Revenue Agency.

Keywords: Balanced Scorecard, Public Organizations**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Kinerja diukur melalui empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Data yang digunakan adalah data primer dari hasil wawancara serta data sekunder dari hasil dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan mencakup empat perspektif, perspektif keuangan diukur dengan metode *value for money*, perspektif pelanggan dengan *customer satisfaction index*. Perspektif proses bisnis internal diukur dengan *service cycle efficiency* dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan *employee satisfaction index*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja dari perspektif keuangan adalah ekonomis, efisien dan efektif. Kinerja dari perspektif pelanggan adalah baik, karena wajib pajak merasa puas dengan pelayanan yang di berikan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto. Dari kinerja proses bisnis internal tergolong efisien dalam memberikan pelayanan, serta penilaian kinerja perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan adalah baik, karena pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto sudah merasa puas dengan apa yang diberikan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, Organisasi Publik

PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik pada dasarnya berbeda dengan organisasi sektor swasta, organisasi sektor swasta bertujuan untuk memperoleh keuntungan yang maksimal untuk kepentingan pemiliknya, sedangkan organisasi publik mempunyai tujuan memberikan pelayanan bagi masyarakat yang mana sumber - sumber pendapatannya berasal dari pajak dan pendapatan lainnya yang bukan pajak.

Salah satu faktor yang sangat penting bagi suatu organisasi adalah pengukuran kinerja. Dalam sistem pengendalian manajemen, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur kinerja yang telah ditetapkan (Muharfianda, 2011).

Selama ini dalam mengukur tingkat keberhasilan hanya bergantung pada model tradisional dimana pengukuran kinerja hanya menggunakan penilaian pada aspek keuangan. Rudianto (2008) mengemukakan bahwa penilaian kinerja yang efektif menggunakan alat ukur baik ukuran kinerja keuangan maupun non keuangan. Oleh karena itu untuk mengukur kinerja organisasi publik diperlukan pendekatan selain pendekatan keuangan yaitu pendekatan non keuangan seperti *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja.

Penerapan *balanced scorecard* pada pengukuran kinerja organisasi sektor publik bertujuan untuk menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran internal dan eksternal, dalam organisasi publik tolak ukur yang utama bukanlah pencapaian target dalam aspek keuangan, melainkan prospektif masyarakatlah yang menjadi tujuan utama dalam pencapaian tujuan dan sasaran (Kaplan & Norton, 2000).

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana penerapan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengukuran Kinerja

Menurut Abdul Halim dan Muhammad Syam Kusufi (2014: 124), pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai capaian suatu strategi melalui tolak ukur kinerja yang ditetapkan.

Whittaker dalam Moeheriono (2012: 72), pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goal and objectives*)

Balanced Scorecard

Balanced scorecard berasal dari dua suku kata yaitu *balanced* (seimbang) dan *scorecard* (kartu skor) dimana berarti keseimbangan antara ukuran kinerja keuangan dan non keuangan, tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara ukuran kinerja masa lampau (*lag indicator*) dan masa depan (*lead indicator*) dan antara perspektif kinerja eksternal dan internal (Mahmudi, 2015).

Menurut Mulyadi (2014: 14) dalam bukunya Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personil Berbasis *Balanced Scorecard*, keunggulan yang dimiliki *balanced scorecard* meliputi dua aspek, yaitu meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan dan meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personil.

Balanced scorecard melengkapi pengukuran kinerja tradisional yang hanya menggunakan aspek keuangan dengan aspek-aspek lainnya seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal dan aktivitas pembelajaran pegawai dan pengembangan organisasi.

Organisasi Sektor Publik

menurut Stephen P. Robbins dalam fahmi (2013: 2), organisasi publik merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan organisasi publik sendiri menurut Etzioni dalam Handoko (2011: 119), yaitu suatu keadaan yang diinginkan dimana organisasi bermaksud untuk merealisasikan dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektifitas mencoba untuk menimbulkannya.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini memusatkan diri secara intensif pada satu objek tertentu dan mempelajarinya sebagai suatu kasus yaitu pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto. Data dikumpulkan melalui wawancara dan survey dengan instrumen keusioner.

Pengujian dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yang mencakup empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Penilaian Kinerja Prespektif Keuangan

Teknik analisis data yang digunakan untuk menilai kinerja keuangan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto adalah dengan konsep *value for money* yaitu mengukur tingkat ekonomi, tingkat efisien, dan tingkat efektivitas. Teknik analisis yang digunakan untuk mengukur tingkat ekonomi adalah :

$$\text{Rasio Ekonomi} = \frac{\text{realisasi biaya memungut pajak}}{\text{anggaran biaya memungut pajak}} \times 100\%$$

Kriteria ekonomis penilaian kinerja keuangan yang dinyatakan oleh Mahsun (2009 : 186) yaitu :

Tabel 01.
Kriteria Rasio Ekonomi

Tingkat kinerja ekonomis	Kriteria
Di atas 100%	Tidak ekonomis
Sama dengan 100 %	Ekonomis berimbang
Di bawah 100%	Ekonomis

Rasio efisiensi menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan yang diterima, formulasinya adalah:

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{biaya untuk memungut pajak}}{\text{Realisasi penerimaan pajak}} \times 100\%$$

Menurut Hasmiati (2010) dalam Halim (2011) Kriteria efisiensi penilaian kinerja keuangan, yaitu :

Tabel 02.
Kriteria Rasio Efisiensi

Presentase Kinerja Keuangan	Kriteria
Lebih dari 100%	Tidak Efisien
Sama dengan 100 %	Efisien
Kurang dari 100%	Sangat Efisien

Penilaian efektivitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat output, kebijakan, dan prosedur organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rasio ini menggambarkan perbandingan antara realisasi pendapatan dengan targetnya (Halim, 2007).

$$\text{Rasio Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Penerimaan PAD}}{\text{Target penerimaan PAD}} \times 100\%$$

Menurut Hasmiati (2010) dalam halim (2011) kriteria efektivitas kinerja keuangan, yaitu :

Tabel 03.
Kriteria Rasio Efektif

Presentase Kinerja Keuangan	Kriteria
Lebih dari 100%	Sangat Efektif
Sama dengan 100 %	Efektif
Kurang dari 100%	Tidak Efektif

Penilaian Kinerja perspektif pelanggan

Penilaian kinerja diukur dengan *Customer Satisfaction Index*. Pengukuran dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas harga dan pelayanan organisasi. Kepuasan pelanggan mencerminkan kemampuan organisasi dalam memuaskan kebutuhan pelanggan atas jasa yang digunakan.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, penentuan skor untuk masing - masing jawaban ditentukan dengan menggunakan skala *Likert*, yakni: jawaban sangat baik (SB) diberi skor 4, baik (B) diberi skor 3, kurang baik (KB) diberi skor 2, dan tidak baik (TB) diberi skor 1. Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan pelanggan, sebagai berikut:

$$\text{IKP} = \text{PP}$$

Keterangan:

IKP = Indeks Kepuasan Pelanggan

PP = *Perceived Performance*

Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal di bagi menjadi empat seperti yang dirumuskan oleh oleh Sugiyono (2002: 80) sebagai berikut:

$$\text{IK maks} = R \times \text{PP} \times \text{EX maks}$$

$$\text{IK min} = R \times \text{PP} \times \text{EX min}$$

$$\text{Interval} = (\text{IK maks} - \text{IK min})$$

Keterangan:

R = Total Responden

PP = Banyaknya Pertanyaan

- IK min = Jumlah Responden
 EX min = Skor minimal yang bias
 diberikan
 EX max = Skor maksimal yang bias
 Diberikan

Penilaian Kinerja perspektif proses bisnis internal

Teknik analisis yang digunakan untuk menilai kinerja adalah dengan menggunakan *Service Cycle Efficiency* (SCE) yang mengukur efektivitas waktu proses dalam pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. *Service Cycle Efficiency* adalah perbandingan antara waktu dalam transaksi pembayaran pajak (*value added*) dengan total waktu dalam proses pembayaran transaksi pajak (*non value added*). Formulasinya adalah:

$$\text{Service Cycle Efficiency (SCE)} = \frac{\text{Processing time}}{\text{Troughput time}} \times 100\%$$

Dalam perhitungan waktu pemrosesan, jika rasio mendekati angka 100%, akan menunjukkan tingkat tingginya koefisien dalam melakukan proses pelayanan. Sebaliknya, jika rasio menunjukkan angka lebih tinggi dari 100%, akan menunjukkan tingkat koefisien lebih rendah dalam melakukan proses pelayanan.

Penilaian Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan

Pengukuran kepuasan pegawai (*employee satisfaction index*) dilakukan dengan survey melalui kuesioner Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan penentuan skor untuk masing - masing jawaban ditentukan dengan jawaban sangat setuju (SS) diberi skor 5, setuju (S) diberi skor 4, cukup setuju (CS) diberi skor 3, kurang setuju (KS) diberi skor 2, dan tidak setuju diberi skor 1. Analisis indeks kepuasan adalah hasil dari rumus indeks kepuasan pegawai :

$$\text{Indeks kepuasan pegawai} = \frac{T}{5 \times Y} \times 100\%$$

Dimana :

T = Total skor hasil kali kepentingan dan kepuasan

5 = Nilai maksimum yang digunakan pada skala pengukuran

Y = Total skor kepentingan

Menurut Bhote (1996), terdapat tiga kriteria penilaian indeks kepuasan, yaitu:

Tabel 04.
Kriteria Penilaian Indeks Kepuasan

Presentase	Kriteria
50% atau < 50%	Tidak puas
50% Sampai 80%	Puas
80% atau > 80%	Sangat puas

Retensi pegawai merupakan kemampuan organisasi untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati dengan membandingkan jumlah pegawai yang keluar dengan jumlah seluruh pegawai.

$$\text{Retensi pegawai} = \frac{\text{Jumlah pegawai yang keluar}}{\text{Jumlah total pegawai}} \times 100\%$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan dua sumber data, data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil survei kuesioner kepada wajib pajak dan pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto, sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan keuangan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto. Pada penelitian survei kuesioner ini responden dibagi menjadi dua kelompok. Kelompok pertama yaitu wajib pajak Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto, kelompok kedua adalah pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto. Kuesioner yang disebar sejumlah 50 untuk wajib pajak dan 50 untuk pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto. Pada tabel di bawah ini akan disajikan hasil penyeleksian sampel penelitian.

Tabel 05.
Jumlah Sampel Data Primer

Keterangan	Jumlah		Presentase	
	Wajib Pajak	Pegawai	Wajib Pajak	Pegawai
Kuesioner yang tersebar	50	50	100%	100%
Kuesioner yang tidak kembali	-	(7)	-	14%
Kuesioner yang kembali	50	43	100%	86%
Keusioner yang menjadi sampel	50	43	100%	86%

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan tabel diatas, kesioner yang menjadi sampel oleh wajib pajak memperoleh persentasi sebesar 100%, sedangkan kuesioner yang telah disebar kepada pegawai yang menjadi sampel memperoleh persentase sebesar 86%.

Berdasarkan konsep *balanced scorecard* pengukuran kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto dilakukan melalui empat perspektif, yaitu :

- Perspektif keuangan
- Perspektif pelanggan
- Perspektif proses internal bisnis
- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan yaitu penilaian kinerja yang dilakukan dengan metode *value for money* yang bertujuan untuk mengetahui tingkat ekonomi, efisiensi dan efektivitas pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto.

Tabel 06.
Perhitungan Tingkat Ekonomi
(dalam jutaan rupiah)

Tahun	Anggaran Belanja	Realisasi Belanja	Rasio Ekonomi (%)	Kriteria
2013	18.327,75	15.007,98	81,89	Ekonomis
2014	22.438,25	17.633,29	78,59	Ekonomis
2015	24.887,29	21.301,42	85,59	Ekonomis
2016	29.796,67	27.454,92	92,14	Ekonomis
2017	30.547,37	28.905,16	94,62	Ekonomis
Rata-rata rasio ekonomi			86,57	Ekonomi

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan dari tabel diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2014 rasio mengalami penurunan yaitu sebesar 3,3%, kemudian mulai dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2017 rasio selalu mengalami kenaikan. Pada tahun 2015 mengalami kenaikan sebesar 7%, tahun 2016 mengalami kenaikan sebesar 6,55% dan pada tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar 2,48%.

Rata-rata rasio ekonomi mulai dari tahun 2013 sampai dengan 2014 mempunyai nilai yang ekonomis yaitu sebesar 86,57%, sehingga dapat disimpulkan bahwa Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto dalam menggunakan biaya cukup hemat dan tidak melebihi target yang telah dianggarkan.

Tabel 07.
Perhitungan Tingkat Efisiensi
(dalam jutaan rupiah)

Tahun	Realisasi Belanja	Realisasi Pendapatan	Rasio Efisiensi (%)	Kriteria
2013	15.007,98	120.684,46	12,44	Sangat Efisien
2014	17.633,29	185.724,71	9,49	Sangat Efisien
2015	21.301,42	229.078,09	9,30	Sangat Efisien
2016	27.454,92	251.510,01	10,92	Sangat Efisien
2017	28.905,16	312.444,82	9,25	Sangat Efisien
Rata-rata rasio efisiensi			10,28	Sangat Efisien

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa Rasio efisiensi tahun 2013 menunjukkan nilai sebesar 12,44% kemudian di tahun 2014 dan tahun 2015 berangsur-angsur turun menjadi 9,49% dan 9,30% sedangkan pada tahun 2016 rasio naik menjadi 10,92% dan di tahun 2017 kembali turun menjadi 9,25%. Rata-rata rasio efisiensi mulai dari tahun 2013 sampai dengan 2017 mempunyai nilai sebesar 10,28%, sehingga dapat disimpulkan Badan Pendapatan Daerah

Kabupaten Mojokerto sangat efisien dalam penggunaan biaya untuk memperoleh penerimaan pajak.

Tabel 08.
Perhitungan Tingkat Efektivitas
(dalam jutaan rupiah)

Tahun	Anggaran Pendapatan	Realisasi Pendapatan	Rasio Efektivitas (%)	Kriteria
2013	117.156,84	120.692,89	103,02	Sangat Efektif
2014	165.562,28	185.733,73	112,18	Sangat Efektif
2015	246.603,40	229.087,30	92,90	Tidak Efektif
2016	248.756,10	251.919,43	101,27	Sangat Efektif
2017	274.657,46	313.072,96	113,99	Sangat Efektif
Rata-rata rasio efektivitas			104,67	Sangat Efektif

Sumber : Data yang diolah

Dari hasil pengukuran tabel diatas diketahui persentase rasio efektivitas masing-masing tahun yaitu untuk tahun 2013 sebesar 103,02%, pada tahun tahun 2014 sebesar 112,18%, pada tahun 2015 sebesar 92,90%, kemudian pada tahun 2016 sebesar 101,27%, dan pada tahun 2017 sebesar 113,99%. Sedangkan untuk rata-rata rasio dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2017 diperoleh nilai sebesar 104,67%. Dalam persentase ini tahun 2015 memperoleh nilai yang kurang dari 100% yang berarti tingkat efektivitas yang dihasilkan adalah tidak efektif. Sedangkan untuk tahun 2013, 2014, 2016 dan 2017 nilai yang diperoleh lebih dari 100%, sehingga bisa dikatakan sudah efektif. Sesuai dengan rata-rata rasio efektivitas, dapat disimpulkan bahwa kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto tahun 2013 sampai dengan 2017 tergolong sangat efektif.

Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan yaitu pengukuran kinerja dengan menggunakan Indeks Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction Index*). Perspektif pelanggan dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas jasa yang digunakan.

Dari hasil tabulasi data diperoleh data indeks kepuasan maksimal memiliki nilai sebesar 4600 dan indeks kepuasan minimal memiliki nilai sebesar 1150, Interval yang diperoleh sebesar 3450 dan untuk panjang kelas interval sebesar 863. Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran keusioner kepada 50 responden dengan jumlah pertanyaan sebanyak 23 buah pertanyaan mempunyai hasil nilai sebesar 3685, nilai tersebut dapat dikategorikan pelanggan puas dengan pelayanan dan kenyamanan yang diberikan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto.

Perspektif proses internal bisnis

Perspektif proses bisnis internal ini digunakan untuk mengukur efektivitas waktu proses dalam pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto. Berdasarkan perhitungan *Service Cycle Efficiency* (SCE) maka rasio perbandingan antara proses waktu pelayanan transaksi pembayaran pajak dengan standar waktu yang ada yaitu sebesar 94%. Tingkat koefisien yang didapat yaitu tinggi karena hasil yang didapat mendekati angka 100%, ini menunjukkan bahwa Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto tergolong efisien dalam waktu memberikan pelayanan yang kepada wajib pajak

Dari hasil tabulasi data diperoleh data indeks kepuasan mempunyai nilai sebesar 510, nilai tersebut berada dalam interval 429 – 557 dan dapat dikategorikan bahwa pegawai sub bagian pelayanan serta penagihan puas dengan sarana dan prasarana serta proses dan inovasi yang diberikan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan untuk mengukur rata-rata kepuasan pegawai. Kepuasan pegawai diperoleh dari keusioner yang disebar kepada 50 responden, dan hanya 43 kuesioner yang dapat diolah datanya. Indeks kepuasan pegawai yang mempunyai hasil nilai sebesar 75%, maka dapat disimpulkan bahwa pegawai Badan Pendapatan Kabupaten Mojokerto sudah merasa puas dengan apa yang diberikan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto.

Retensi pegawai merupakan kemampuan organisasi untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati dengan membandingkan jumlah pegawai yang keluar dengan jumlah seluruh pegawai. Dari hasil analisa maka retensi pegawai memiliki nilai sebesar 0,59%.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan Berdasarkan hasil data yang diperoleh dan analisa yang telah dilakukan terhadap kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto dapat disimpulkan bahwa berdasarkan perspektif keuangan dari ketiga analisa diatas diperoleh hasil rata-rata bahwa Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto telah memenuhi ketiga kriteria yaitu ekonomis, efisien dan efektif sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto yang diukur dengan konsep *value for money* sudah baik.

Hasil perspektif pelanggan indeks kepuasan pelanggan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto mencapai nilai 3685 dengan indeks kepuasan minimal sebesar 1150 dan

indeks kepuasan maksimal sebesar 4600 sehingga dapat disimpulkan bahwa pelanggan merasa puas. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal menunjukkan persentase sebesar 94%, tergolong efisien dalam waktu memberikan pelayanan yang kepada wajib pajak. Serta hasil dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai hasil nilai sebesar 75% yang berada dalam interval antara 50% - 80% yang dikategorikan puas.

Berdasarkan simpulan yang telah dilakukan maka dapat diberikan beberapa saran yang dapat dipertimbangkan bagi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto antara lain, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto harus terus mempertahankan serta harus terus meningkatkan kinerjanya dari tahun ketahun serta harus meningkatkan pelayanan kepada masyarakat agar dapat lebih meningkatkan kesejahteraan masyarakat, serta sarana prasarana dan inovasi dapat lebih ditingkatkan agar menimbulkan kepuasan bekerja pada pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Serta sebaiknya menggunakan pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*, karena laporan kinerja yang dihasilkan cukup baik serta laporan kinerja yang dihasilkan tidak hanya dari kinerja keuangan tetapi juga non keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. 2007. *Akuntansi Sektor Publik Akuntansi keuangan daerah, Edisi Revisi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Abdul Halim dan Muhammad Syam Kusufi. 2014. *Teori, Konsep dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta. Salemba Empat
- Achmad Basuki A. 2010. Kemungkinan Penerapan Value For Money dan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Kota Surakarta. *Skripsi*. Surakarta (ID): Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Bhote, K. 1996. *Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty*. AMA Membership Publication Division: New York
- Dally. Dadang. 2010. *Balanced scorecard. Cetakan Kedua*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Fitriyani, Dewi. 2014. Balanced Scorecard: Alternatif Pengukuran Kinerja Sektor Publik. *Jurnal Cakrawala Akuntansi*. Vol 6(1): 16-31.
- Kaplan. R.S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. alih bahasa Peter R. Yossi Pasla. Jakarta: Erlangga
- Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara. Petunjuk Penyusunan Indikator Kinerja Utama. Jakarta (ID) : Kemenpan
- Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik, Edisi Ketiga*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Mahsina, Asmie dan Cholifah. 2017. Analisis Penerapan *Balanced Scorecard*, Alat Ukur Penilaian Kinerja Pada Dinas Pendapata, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Kabupaten Mojokerto. Surabaya: *Jurnal Maksipreneur*. Vol. VII, No. 1 : 59-72
- Mahsun, Mohamad. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik (3th ed)*. Yogyakarta: BPFE.
- Moeheriono. 2012. *“Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi”*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi. 2014. *Sistem Akuntansi*. Yogyakarta: Salemba Empat

- Notoatmodjo, S. 2010. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta : Rineka Cipta
- Peraturan Bupati Mojokerto Nomor 77 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 15 Tahun 2014 Tentang Pedoman Standar Pelayanan
- Republik Indonesia. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah.
- Republik Indonesia. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.
- Republik Indonesia. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah.
- Rudianto. 2008. *Pengantar Akuntansi*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Administratif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung : Alfabeta.
- Ulum, Ihyaul. 2012. Investigasi Hubungan antara Kinerja Modal Intelektual dan Praktik Pengungkapannya dalam Laporan Tahunan Perusahaan. *Jurnal Ekonomi Bisnis*. volume 17, no 1, hlm 36-45. ISSN: 0853-7283
- Wanda Pramudani Limbu dan Eka Ardhani, 2016. Evaluasi Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar Berbasis *Balanced Scorecard*. *Jurnal Akuntansi*. Vol. 15, No. 3 : 1682 - 1710