

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* DALAM MENGUKUR  
KINERJA PEMERINTAH DAERAH.  
(STUDI PADA BADAN PELAYANAN PAJAK DAERAH KOTA  
MALANG)**

**SKRIPSI**



Oleh

**ONIK ANGGITA FEBRIANA  
NIM : 14520075**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2018**

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* DALAM MENGUKUR  
KINERJA PEMERINTAH DAERAH.  
(STUDI PADA BADAN PELAYANAN PAJAK DAERAH KOTA  
MALANG)**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada:  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S. Akun)



Oleh

**ONIK ANGGITA FEBRIANA  
NIM : 14520075**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2018**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* DALAM MENGUKUR  
KINERJA PEMERINTAH DAERAH.  
(STUDI PADA BADAN PELAYANAN PAJAK DAERAH KOTA  
MALANG)**

**SKRIPSI**

Oleh

**ONIK ANGGITA FEBRIANA  
NIM: 14520075**

Telah disetujui pada tanggal 12 November 2018

Dosen Pembimbing,



**Yona Octiani Lestari, SE., MSA., CSRS., CSRA**  
NIP. 19771025 200901 2 006

Mengetahui :  
Ketua Jurusan,



**Dr. Hj. Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA**  
NIP. 19720322 200801 2 005

## LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS *BALANCED SCORECARD* DALAM MENGUKUR  
KINERJA PEMERINTAH DAERAH.  
(STUDI PADA BADAN PELAYANAN PAJAK DAERAH KOTA  
MALANG)

## SKRIPSI

Oleh  
**ONIK ANGGITA FEBRIANA**  
NIM : 14520075

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S. Akun)  
Pada 23 November 2018

Susunan Dewan Penguji:

1. Ketua Penguji

Hj. Meldona, SE., MM., Ak., CA  
NIP. 19770702 200604 2 001

Tanda Tangan

(  )

2. Dosen Pembimbing/Sekretaris

Yona Octiani Lestari, SE., MSA., CSRS., CSRA  
NIP. 19771025 200901 2 006

(  )

3. Penguji Utama

Zuraidah, SE., MSA  
NIP. 19761210 200912 2 001

(  )

Disahkan Oleh:  
Ketua Jurusan,



Dr. Hj. Nani Wahyuni, SE., MSi., Ak., CA  
NIP. 19720322 200801 2 005

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Onik Anggita Febriana  
NIM : 14520075  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* DALAM MENGUKUR KINERJA PEMERINTAH DAERAH. (STUDI PADA BADAN PELAYANAN PAJAK DAERAH KOTA MALANG)**

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 3 Desember 2018

Hormat saya,

METERAI  
TEMPEL  
AAA12AFF432451138  
6000  
ENAM RIBU RUPIAH



Onik Anggita Febriana

NIM : 14520075

## HALAMAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Yang utama dari segalanya

Sembah sujud serta syukur kepada Allah, dengan kasih sayang dan rasa cinta-Mu yang telah memberikanku kekuatan dan kesabaran, membekaliku dengan ilmu, serta memperkenalkan aku dengan cinta. Atas karunia serta kemudahan yang Engkau berikan, akhirnya skripsi yang sederhana ini dapat terselesaikan.

Sholawat serta salam selalu terlimpahkan kepada Rasulullah ﷺ.

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah, skripsi ini saya persembahkan

Kepada:

Kedua orang tua saya, Bapak Lukito Murni dan Ibu Srianah yang membesarkan dan mendidik saya dengan penuh kasih sayang, kesabaran, dan keikhlasan serta tiada henti-hentinya memberikan kekuatan lahir maupun batin dengan do'a yang selalu terpanjatkan. Semoga do'a dan ridhomu menjadi jalan menuju kesuksesanku.

Kakak tersayang Freni Prasetyo, terimakasih sudah menjadi musuh kesayangan dan partner in crime dirumah. Tanpamu tidak ada yang menjadi tameng saat bundahara marah.

Ibu Yona Octiani Lestari, SE., MSA., CSRS., CSRA yang telah sabar dalam membimbing serta do'a selama proses pengerjaan skripsi.

Sabahat serta teman seperjuangan yang selalu menemani dan saling memberikan semangat. Terima kasih untuk do'a dan waktunya serta perhatian dan kesabarannya.

Almamater yang ku cintai

## HALAMAN MOTTO

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.”

PERCAYALAH.

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.”

Hidup itu cuma sekali, kalau berkali-kali berarti hidup hidup hidup.

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Analisis *Balanced Scorecard* Dalam Mengukur Kinerja Pemerintah Daerah. (Studi Pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang)”.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam menyusun tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Abd. Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Hj. Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Yona Octiani Lestari, SE., MSA., CSRS., CSRA selaku dosen pembimbing skripsi yang senantiasa sabar dalam membimbing selama proses skripsi selama ini dan memberikan arahan dalam penyusunan proposal skripsi.
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Bapak, Ibu, Mas dan keluarga besar yang senantiasa memberikan do'a, pengertian, dan dukungan.
7. Ibu Beta dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang yang telah bersedia memberikan data dalam rangka menyelesaikan skripsi.

8. Sekretariat Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Malang.
9. Penceramah handalku, Ikhwansyah.
10. Sahabat kos tergilaku (Sanas, Vina, Ines, dan Rima). Tim CCC yang tak pernah melihatku sebagai wanita (Anas, Mardaz, Adhan, Rosa, Della, Helsa, Mey, Alfaj). Keluarga Bulus Busyuk yang mengutamakan hujatan (Pithuk, Dwi Duro, Mifta, Dwi Bokong Gede, Elfa, Awul). Sahabat Slambu Ijo temen sederet bangku MAN yang masih bertahan (Bilqis, Karisma, Adil, Iis, Nanang, Bagyo). Mak Rumpik temen ngluyur dirumah (Fatul, Intan, Nopi), seluruh teman sebimbangan maupun teman seangkatan dalam ujian yang berjuang bersama dalam menikmati indahnya skripsi.
11. Teman-teman Akuntansi Angkatan 2014 yang selalu bersama dan senantiasa memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan skripsi.
12. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari adanya ketidak sempurnaan dalam penulisan skripsi ini, sehingga penulis mengharapkan saran yang membangun dari berbagai pihak. Akhirnya, penulis berharap semoga karya ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan pihak-pihak lain yang membutuhkan.

Malang, 3 Desember 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL DEPAN.....</b>	<b>.....</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.4.1 Bagi Peneliti .....	7
1.4.2 Bagi Teoritis .....	7
1.4.3 Bagi Pemerintah Daerah .....	7
1.4.4 Bagi Penelitian Selanjutnya .....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu.....	9
2.2 Kajian Teori .....	22
2.2.1 Organisasi Sektor Publik .....	22
2.2.1.1 Pengertian Organisasi Sektor Publik .....	22
2.2.1.2 Jenis-Jenis Organisasi Sektor Publik .....	23
2.2.2 Laporan Keuangan Sektor Publik.....	24
2.2.3 Pengertian Kinerja .....	25
2.2.4 Pengertian Pengukuran Kinerja .....	27
2.2.5 Aspek Pengukuran Kinerja .....	28
2.2.6 Tujuan Pengukuran Kinerja .....	29
2.2.7 Manfaat Pengukuran Kinerja .....	29
2.2.8 <i>Balanced Scorecard</i> .....	30
2.2.8.1 Perspektif Keuangan .....	31
2.2.8.1.1 Rasio Derajat Desentralisasi Fiskal.....	32
2.2.8.1.2 Rasio Kemandirian Keuangan Daerah .....	33
2.2.8.1.3 Rasio Pertumbuhan .....	33
2.2.8.1.4 Rasio Efektifitas dan Efisiensi PAD .....	34

2.2.8.1.5 Rasio Aktivitas.....	35
2.2.8.1.6 Rasio Ekonomis .....	36
2.2.8.2 Perspektif Pelanggan.....	36
2.2.8.3 Perspektif Bisnis Internal .....	39
2.2.8.4 Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan.....	39
2.2.9 Keunggulan dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i> .....	40
2.2.9.1 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	40
2.2.9.2 Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i> .....	43
2.2.10 Pandangan Kinerja Menurut Perspektif Islam.....	43
2.3 Kerangka Konseptual .....	49
 <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	50
3.2 Lokasi Penelitian .....	50
3.3 Populasi dan Sampel.....	51
3.4 Data dan Jenis Data .....	52
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	53
3.6 Uji Kualitas Data.....	54
3.6.1 Uji Validitas .....	54
3.6.2 Uji Reliabilitas.....	55
3.6.3 Skala Likert .....	56
3.7 Teknik Analisis Data .....	57
3.7.1 Perspektif Keuangan .....	57
3.7.2 Perspektif Pelanggan.....	59
3.7.3 Perspektif Bisnis Internal .....	60
3.7.4 Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan.....	61
 <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Paparan Data Hasil Penelitian.....	63
4.1.1 Sejarah Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang .....	63
4.1.2 Tugas Pokok dan Fungsi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang .....	64
4.1.3 Visi dan Misi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang .....	65
4.1.4 Struktur Organisasi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.....	65
4.3 Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> .....	72
4.2.1 Perspektif Keuangan.....	72
4.2.1.1 Rasio Kemandirian Keuangan Daerah.....	72
4.2.1.2 Rasio Derajat Desentralisasi Fiskal .....	74
4.2.1.3 Rasio Pertumbuhan .....	75
4.2.1.4 Rasio Efektifitas dan Efisiensi PAD .....	77

4.2.1.6 Rasio Aktivitas .....	80
4.2.1.6 Rasio Ekonomis .....	82
4.2.2 Perspektif Pelanggan.....	85
4.2.2.1 Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan.....	87
4.2.2.2 Uji Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan ...	87
4.2.3 Perspektif Bisnis Internal .....	91
4.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan .....	96
4.2.4.1 Uji Validitas Kepuasan Pegawai .....	97
4.2.4.2 Uji Reliabilitas Kepuasan Pegawai.....	98
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan .....	102
5.2 Saran .....	105

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu .....	14
Tabel 2.2 Perbedaan Akuntansi Sektor Publik dan Swasta.....	23
Tabel 3.1 Kriteria Indeks Reliabilitas .....	56
Tabel 3.2 Format Jawaban Skala Likert.....	57
Tabel 3.3 Pengukuran dengan Rasio Keuangan .....	58
Tabel 3.4 Indikator Penilaian Kuesioner Pelanggan.....	60
Tabel 3.5 Indikator Bisnis Internal .....	61
Tabel 3.6 Indikator Penilaian Kuesioner Pegawai.....	62
Tabel 4.1 Perhitungan Rasio Kemandirian Keuangan Kota Malang Tahun 2013- 2017.....	73
Tabel 4.2 Perhitungan Rasio Derajat Desentralisasi Fiskal Kota Malang Tahun 2013-2017 .....	74
Tabel 4.3 Perhitungan Rasio Pertumbuhan Kota Malang Tahun 2013-2017 ... .....	76
Tabel 4.4 Perhitungan Rasio Efektivitas Pendapatan Asli Daerah.....	78
Tabel 4.5 Perhitungan Rasio Efisiensi Pendapatan Asli Daerah .....	80
Tabel 4.6 Perhitungan Rasio Belanja Rutin terhadap APBD .....	81
Tabel 4.7 Perhitungan Rasio Belanja Pembangunan terhadap APBD.....	81
Tabel 4.8 Perhitungan Tingkat Ekonomis.....	83
Tabel 4.9 Hasil Pengukuran Kinerja Keuangan Kota Malang Tahun 2013-2017 .....	85
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Kuisisioner Kepuasan Wajib Pajak .....	87
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Wajib Pajak .....	88
Tabel 4.12 Skor Kepuasan Pelanggan terhadap Keandalan dalam Pelayanan .....	88
Tabel 4.13 Skor Kepuasan Pelanggan terhadap Mutu dalam Pelayanan .....	89
Tabel 4.14 Skor Kepuasan Pelanggan terhadap Keterukuran dalam Pelayanan.....	90
Tabel 4.15 Hasil Kepuasan Pelanggan.....	91
Tabel 4.16 Hasil Uji Validitas Kepuasan Pegawai .....	97

Tabel 4.17 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pegawai .....	98
Tabel 4.18 Skor Kepuasan Pegawai terhadap Koordinasi dan Hubungan Kerja.....	99
Tabel 4.19 Skor Kepuasan Pegawai terhadap Penghargaan .....	100
Tabel 4.20 Skor Kepuasan Pegawai terhadap Motivasi dan Dukungan .....	100
Tabel 4.21 Hasil Kepuasan Pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.....	101



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka <i>Balanced Scorecard</i> .....	30
Gambar 2.2Kerangka Konseptual.....	49
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang .....	66



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Laporan Realisasi Anggaran Pemerintah Kota Malang tahun 2013
- Lampiran 2 Laporan Realisasi Anggaran Pemerintah Kota Malang tahun 2014
- Lampiran 3 Laporan Realisasi Anggaran Pemerintah Kota Malang tahun 2015
- Lampiran 4 Laporan Realisasi Anggaran Pemerintah Kota Malang tahun 2016
- Lampiran 5 Laporan Realisasi Anggaran Pemerintah Kota Malang tahun 2017
- Lampiran 6 Kuesioner untuk Wajib Pajak
- Lampiran 7 Kuesioner untuk Pegawai
- Lampiran 8 Perhitungan Skor Kuesioner Wajib Pajak
- Lampiran 9 Perhitungan Skor Kuesioner Pegawai
- Lampiran 10 Hasil Output SPSS
- Lampiran 11 Biodata Peneliti

## ABSTRAK

Febriana, Onik Anggita. 2018. SKRIPSI. Judul: “Analisis *Balanced Scorecard* Dalam Mengukur Kinerja Pemerintah Daerah. (Studi Pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang).”

Pembimbing : Yona Octiani Lestari, SE., MSA., CSRS., CSRA

Kata Kunci : Kinerja, *Balanced Scorecard*

---

Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting dilakukan untuk menilai kemajuan suatu organisasi terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup sisi finansial tetapi juga non finansial. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja pada pemerintah daerah dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan juga perspektif pertumbuhan serta perkembangan.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Sumber data didapatkan dengan cara observasi, kuesioner, wawancara serta dokumentasi. Perspektif pada *Balanced Scorecard* yang digunakan adalah dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan juga perspektif pertumbuhan serta perkembangan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan yang diukur dengan menggunakan 6 rasio keuangan, 3 diantaranya dikatakan baik, ditunjukkan dengan rasio pertumbuhan PAD dari tahun 2013-2017 dengan prosentase 16,72%, rasio efektifitas dan efisiensi dengan prosentase 101,04% dan 97,75%, rasio ekonomis dengan prosentase sebesar 89,52%. Dan 3 diantaranya dikatakan belum cukup baik ditunjukkan dengan rasio kemandirian dari tahun 2013-2017 masih rendah dengan prosentase sebesar 33,31%, rasio derajat desentralisasi fiskal dikategorikan cukup dengan prosentase sebesar 24,49%. rasio aktivitas menunjukkan lebih memprioritaskan belanja rutin daripada belanja pembangunan. Pada perspektif pelanggan menunjukkan kinerja pelayanan yang diberikan sudah baik. Perspektif bisnis internal juga menunjukkan bahwa Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang mampu memberikan inovasi pelayanan yang tujuannya mempermudah pembayaran. Perspektif pertumbuhan dan perkembangan menunjukkan hasil yang baik karena sebagian besar karyawan sudah berkompeten dan sarana prasana yang ada sudah mendukung kinerja organisasi.

## ABSTRACT

Febriana, Onik Anggita. 2018. Thesis. Title: “*Balanced Scorecard Analysis In Measuring The Performance Of Local Governments. (Study On The Services Tax Areas Of Malang).*”

Supervisor : Yona Octiani Lestari, SE., MSA., CSRS., CSRA

Keyword : Performance, *Balanced Scorecard*

---

Performance measurement is an important thing done to assess an organization's progress toward the goals and objectives that have been determined in advance. Performance measurement includes not only financial but also non-side financially. The purpose of this study is to measure performance on local governments by using the Balanced Scorecard method that includes the four perspectives, namely a financial perspective, the customer perspective, the internal business perspective, and also perspective growth and development.

This research uses qualitative descriptive method. The data source is obtained by means of observation, questionnaire, interview and documentation. Perspective on the Balanced Scorecard that is used is to use the four perspectives of the Balanced Scorecard, namely a financial perspective, the customer perspective, the internal business perspective, and also the perspective of growth and development

The results showed that in a financial perspective which is measured using the 6 financial ratios, 3 of which are said to be good, represented by the ratio of the growth of the PAD from the year 2013-2017 with 16.72%, the ratio of percentage of effectiveness and percentage efficiency with 101.04% 97.75%, and the ratio of economically with percentage of 89.52%. And 3 of them were said to be not yet quite well indicated by the ratio of independence from years of 2013-2017 still low with percentage of 33.31%, the ratio of the degree of fiscal decentralization categorized simply by percentage of 24.49%. The ratio of activities show more prioritizing development spending rather than routine shopping. On the perspective of customers shows the performance of the services provided is already good. Internal business perspective also suggests that local tax Service Bodies of Malang was able to provide innovation services that aim to further ease of payment. The perspective of growth and development shows good results because most employees already competent and infrastructure repair means that there are already supporting organizational performance.

## ملخص

فيريانا، اونيك أنجيتا. 2018. مقال. العنوان: "التحليل المتوازن في قياس أداء الحكومات المحلية. (دراسة عن الخدمات مجالات الضرائب من مدينة مالانجاناليسيس المتوازن في قياس أداء الحكومات المحلية). (دراسة عن الخدمات مجالات الضرائب مالانغ)

المشرفة : يونا أوكتياني ليستري، CSRA، CSRS، MSA، SE.  
الكلمات الرئيسية : الأداء، المتوازن

قياس الأداء هو شيء مهم القيام به لتقييم التقدم المحرز للمؤسسة نحو الأهداف والغايات التي حددت مسبقاً. ويشمل قياس الأداء غير المالية فقط بل أيضاً غير الجانب مالياً. والغرض من هذه الدراسة هو لقياس أداء الحكومات المحلية باستخدام الأسلوب المتوازن الذي يشمل المنظورات الأربعة، هي منظور المالي، ومنظور العملاء، الأعمال الداخلية المنظور، وأيضاً من منظور النمو والتنمية.

ويستخدم هذا البحث الأسلوب الوصفي النوعي. يتم الحصول على مصدر البيانات عن طريق الملاحظة والاستبيان، والمقابلات والوثائق. المنظور "المتوازن" الذي يتم استخدامه استخدام أربعة منظورات "المتوازن"، هما من منظور المالي ومنظور العملاء ومنظور الأعمال التجارية الداخلية وأيضاً منظور النمو والتنمية.

وأظهرت النتائج أنه في منظور مالي ويتم قياسه باستخدام النسب المالية 6، 3 التي يقال أنها جيدة، ممثلة بنسبة نمو لوح من عام 2013-2017 مع 16.72%، نسبة مئوية من فعالية و النسبة المئوية من الكفاءة 101.04% مع 97.75%، ونسبة اقتصادياً مع النسبة المئوية 89.52%. وقيل أن 3 منهم يشار بصورة لا بعد تماماً بالنسبة للاستقلال من سنة 2013-2017 لا تزال منخفضة بنسبة 33.31% في المائة، نسبة درجة اللامركزية المالية مصنفة ببساطة عن طريق النسبة المئوية 24.49% نسبة الأنشطة إظهار المزيد من التنمية تحديد أولويات الإنفاق بدلاً من التسوق الروتينية. في منظور العملاء يظهر أداء الخدمات المقدمة بالفعل جيدة. كما تقترح منظور الأعمال التجارية الداخلية أن الضرائب المحلية "هينات الخدمة من مالانغ" كان قادراً على توفير خدمات الابتكار التي تهدف إلى تخفيف المزيد من الدفع. منظور النمو والتنمية تظهر نتائج جيدة لأن معظم الموظفين المختصة مسبقاً والبنى التحتية إصلاح يعني أن هناك بالفعل دعم الأداء التنظيمي.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan informasi di era sekarang ini telah mengalami perubahan serta perkembangan yang sangat cepat yang membuat kompetisi antar perusahaan semakin ketat. Kompetisi tersebut menuntut perusahaan dan pihak-pihak yang terkait dalam kegiatan bisnis menjadi jauh lebih kompetitif dan bereaksi cepat atas perubahan yang terjadi. Kompetisi tidak terbatas pada perusahaan swasta saja namun organisasi publik dituntut oleh masyarakat sebagai *stakeholder* untuk lebih kompetitif. Organisasi publik atau pemerintah merupakan organisasi yang bertujuan sebagai penyelenggara kegiatan negara. Berbeda dengan organisasi swasta yang bertujuan terhadap *profit*, organisasi publik mempunyai tujuan melayani masyarakat umum dimana sumber-sumber keuangannya tidak berasal dari penjualan melainkan dari pendapatan berupa pajak maupun lainnya baik itu pendapatan negara bukan pajak (PNBP) maupun hibah.

Organisasi pemerintah juga dituntut untuk memenuhi harapan berbagai *stakeholder*. Tuntutan ini mengharuskan organisasi pemerintah untuk bertindak profesional sebagaimana yang dilakukan oleh perusahaan swasta. Hal yang paling utama dalam organisasi adalah mengutamakan kualitas pelayanan yang ada. Pelayanan yang diselenggarakan pengelola melalui aparatnya, walaupun tidak bertujuan mencari keuntungan namun tetap harus mengutamakan kualitas layanan yang sesuai dengan tuntutan, harapan dan kebutuhan masyarakat yang dilayani.

Pelayanan yang memuaskan adalah pelayanan yang didukung oleh perilaku aparat yang baik. Dengan perilaku aparat yang baik itu berdampak pada kualitas pelayanan yang baik, bertanggung jawab, adil, cepat dan tepat. Pelayanan yang baik harus dapat dipenuhi oleh perusahaan sehingga keinginan pelanggan dapat diberikan secara maksimal. Pelayanan pelanggan (*customer service*) secara umum adalah setiap kegiatan yang ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan melalui pelayanan yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan.

Pelayanan yang berkualitas berkaitan erat dengan kinerja suatu organisasi. Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi lebih baik. Kinerja adalah semua tindakan atau perilaku yang dikontrol oleh individu dan memberikan kontribusi sebagai pencapaian tujuan-tujuan. Kinerja terbagi menjadi dua jenis yaitu kinerja tugas dan kinerja konstektual. Kinerja tugas merupakan peran pekerjaan yang digambarkan dalam bentuk kualitas dan kuantitas hasil dari pekerjaan tersebut. Sedangkan kinerja konstektual memberikan sumbangan pada keefektifan organisasi dengan mendukung keadaan organisasi, sosial dan psikologis. (Puspita Sari dkk: 2009)

Kinerja organisasi publik menjadi hal yang penting terlebih setelah diberlakukannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 yang sekarang diperbarui menjadi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintahan

daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah, pemerintah daerah dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat. Diperkuat lagi dengan adanya keputusan Menpan Nomor 63 Tahun 2003 tentang hakikat dari pentingnya pelayanan publik yang baik kepada masyarakat dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik.

Faktor terpenting dalam suatu organisasi adalah pengukuran kinerja. Di 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 yang ditetapkan.

Sejalan dengan perkembangan era globalisasi dalam sektor publik, setiap organisasi publik dituntut untuk terus melakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi program atau kegiatan.

Pengukuran tingkat keberhasilan perusahaan selama ini hanya bergantung kepada model tradisional dimana pengukuran kinerja hanya menggunakan penilaian pada aspek finansial. Perhitungan finansial tersebut telah cukup baik dalam memberikan gambaran mengenai performa perusahaan yang telah berjalan bahkan ramalan mengenai kemampuan investasi jangka panjangnya. Karena

hanya berkonsentrasi pada aspek keuangan maka sistem ini dinilai lemah dalam mengevaluasi perusahaan secara keseluruhan. Ukuran finansial saja tidaklah cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan dalam persaingan usaha saat ini dan masa depan. Hubungan dengan pelanggan, karyawan dan proses bisnis yang sebenarnya merupakan satu kesatuan dan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka waktu yang panjang tidak bisa terlihat dalam ukuran-ukuran finansial. Bahkan ukuran finansial dapat dimanipulasi untuk menghasilkan ukuran yang baik yang mengakibatkan kesalahan dalam pengambilan keputusan suatu organisasi atau perusahaan.

Salah satu pengukuran kinerja yang dapat mencakup sisi finansial serta non finansial adalah dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan instrumen yang digunakan untuk mengemudikan suatu perusahaan dalam keberhasilan persaingan masa depan. *Balanced Scorecard* membawa pengetahuan baru yang diharapkan lebih menjanjikan dalam keberhasilan penilaian kinerja yang dianggap sulit untuk diterapkan dengan menggunakan model tradisional.

Adanya keterbatasan dalam pengukuran kinerja membuat banyak perusahaan mulai menggunakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* tidak hanya berfokus pada aspek finansialnya saja seperti model tradisional namun dengan pendekatan kepada keempat perspektif tersebut diyakini mampu untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai keadaan suatu perusahaan atau organisasi. Pada konsep ada empat perspektif yang harus diperhatikan untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh yaitu

perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. (Faridz, 2012)

Menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam Anthony dan Govindarajan (2005), menyebutkan bahwa *Balanced Scorecard* dapat diukur dengan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif keuangan dapat dilihat dari hasil pencapaian realisasi atas anggaran yang telah dibuat, sedangkan perspektif pelanggan dan bisnis internal dapat dilihat dari sisi kepuasan pelanggan atas kinerja atau pelayanan organisasi dan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat dari kualitas karyawan serta produktifitas organisasi dalam mengembangkan sistem informasi yang telah disediakan. Selain itu *Balanced Scorecard* juga memiliki keunggulan diantaranya adalah pengukuran kinerja yang komprehensif, koheren, dan seimbang sehingga dalam pengukurannya dapat menghasilkan pengukuran yang dapat mencakup sisi finansial maupun non finansial.

Pengukuran kinerja pada instansi pemerintahan seperti Badan atau Dinas yang merupakan lembaga penghubung antara negara dengan rakyatnya, sangat penting dilakukan untuk mengetahui kondisi atau keadaan masyarakat dalam menilai kinerja pemerintahan. Masyarakat berhak untuk mengkritik atau memberi saran terhadap kinerja atau pelayanan yang diberikan oleh suatu lembaga tersebut. Badan Pelayanan Pajak Daerah merupakan lembaga pemerintah daerah yang bertugas secara langsung dalam memungut pajak daerah. Hal ini sangat berkaitan dengan apa yang masyarakat berikan dan apa yang diterima.

Penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Ayu (2013) dan Hasna (2016), pengukuran kinerja yang dilakukan di Kota Malang hanya sebatas pada kinerja keuangannya saja dengan menggunakan analisis rasio saja tanpa mengukur kinerja secara manajerialnya. Pengukuran kinerja yang berfokus pada finansialnya saja, masih dinilai kurang dalam mengukur kinerja suatu perusahaan.

Peneliti tertarik untuk mencoba melakukan penelitian pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif yang diharapkan akan memberikan alternatif pengukuran kinerja yang lebih komprehensif bagi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, sehingga kinerjanya akan lebih meningkat dan kepercayaan masyarakat atau jasa yang diberikan juga akan meningkat.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dilakukan suatu penelitian yang berjudul “Analisis *Balanced Scorecard* dalam Mengukur Kinerja Pemerintah Daerah.” (Studi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah disampaikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja pemerintah daerah pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah disampaikan di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengevaluasi kinerja pemerintah daerah pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dinilai dari

perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan manfaat secara ilmiah dan berguna untuk berbagai pihak, diantaranya sebagai berikut:

##### **1.4.1 Bagi Peneliti**

Penelitian ini merupakan bentuk aplikasi keilmuan yang telah diperoleh selama perkuliahan, oleh karena itu diharapkan mampu menambah wawasan, pengetahuan dan pengalaman peneliti untuk berfikir kritis serta tanggap dalam menghadapi dan mengidentifikasi permasalahan yang terjadi.

##### **1.4.2 Bagi Teoritis**

Penelitian ini diharapkan mampu memperkuat penelitian sebelumnya dan memberikan informasi serta motivasi bagi penelitian-penelitian selanjutnya, khususnya dalam bidang penelitian yang sama.

##### **1.4.3 Bagi Pemerintah Daerah**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi, perbandingan, dan bahan acuan bagi instansi pemerintahan dalam rangka upaya peningkatan kinerja Pemerintah Kota Malang.

#### 1.4.4 Bagi Penelitian Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk melakukan penelitian sejenis dan lebih lanjut dalam bidang yang sama.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai kajian, maka dasar-dasar penelitian terdahulu akan memperkaya pemahaman dalam melakukan perbandingan dalam penelitian ini. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja keuangan Pemerintah Daerah dengan menggunakan perspektif *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif yang diteliti yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis intern, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Ayu Febriyanti (2012), dengan judul “Analisis Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kota Malang Tahun 2007-2011”. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan rata-rata kinerja pengelolaan keuangan kota Malang berdasarkan analisis rasio keuangan adalah baik. Pola hubungan kemandirian daerah kota Malang dalam lima tahun terakhir masih menunjukkan pola hubungan instruktif dimana peranan pemerintah pusat lebih dominan daripada kemandirian pemerintah daerah dengan rasio kemandirian daerah rata-rata mencapai 13,56%. Pencapaian rasio kemandirian ini masih tergolong rendah.

Putu Youdhitia dkk (2014) dengan judul “Analisis Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PDAM Kabupaten Buleleng”. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang

telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan, yaitu *Current Ratio*, *Profit Margin*, dan *Operating Ratio* diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan cukup baik, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan terhadap tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan, menunjukkan tingkat kinerja yang baik, dan hanya retensi pelanggan yang mengalami penurunan. Hasil pengukuran perspektif internal bisnis, yaitu inovasi perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik. Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai produktivitas karyawan dapat dikatakan cukup sedangkan retensi karyawan dikatakan baik. Sementara tingkat kepuasan karyawan juga menunjukkan hasil yang baik, meskipun ada beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki, dan hasil pengujian validitas pada tingkat kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan menunjukkan hasil valid. Sementara hasil pengujian terhadap uji reliabilitas juga menunjukkan hasil yang reliabel.

Dilah Puspa (2016) dengan judul penelitian “Pengukuran Kinerja dengan 3 Perspektif *Balanced Scorecard* pada Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah Kota Surabaya”. Metode yang digunakan adalah deskriptif dengan metode kombinasi. Hasil yang diperoleh adalah perspektif keuangan menunjukkan baik. Indikator penilaian transparansi, efektifitas, dan efisiensi sudah dinilai baik. Perspektif proses bisnis internal dinilai baik. Dari beberapa indikator yang digunakan untuk menilai kinerja, terdapat beberapa indikator yang dinilai sangat

baik dan juga ada yang dinilai kurang baik. Indikator yang dinilai sangat baik diantaranya adalah dukungan teknologi dan informasi, pengembangan inovasi, proses rekrutmen, kompetensi pegawai, dan juga kemudahan informasi. Sedangkan indikator yang dinilai kurang baik adalah kuantitas atau jumlah pegawai karena jumlah pegawai yang ada di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya dianggap masih kurang memadai apabila dibandingkan dengan beban kerja yang ada.

Ida Ayu dkk (2016) dengan judul penelitian “Penilaian Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard* pada Badan Penanaman Modal dan Perijinan Daerah Kabupaten Tabanan”. Metode yang digunakan adalah kuantitatif non statistik. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan yang diukur dengan *value for money* menunjukkan sudah ekonomis, efisien, dan efektif. Perspektif pelanggan mengindikasikan bahwa mutu pelayanan BPMPD Kabupaten Tabanan termasuk kategori baik. Perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan penambahan kapasitas infrastruktur adalah baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dengan tingkat kepuasan karyawan memiliki nilai rata-rata kepuasan yang menunjukkan puas sehingga menunjukkan kinerja yang baik Ditinjau dari keseluruhan mendapatkan penilaian dengan kualifikasi sedang dan memiliki tingkat keberhasilan cukup berhasil.

Hasna (2016) dengan judul penelitian “Analisis Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kota Malang Tahun 2013-2015.”. Metode yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Hasil menunjukkan bahwa rata-rata kinerja pengelolaan keuangan sudah baik. Derajat kontribusi BUMD mengalami

penurunan karena kecilnya kontribusi terhadap pendapatan daerah. Dalam menyusun laporan keuangan berbasis akrual masih mengalami keterlambatan.

Prisilia (2017) dengan judul penelitian “Analisis Pengukuran Kinerja Pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Manggarai dengan *Balanced Score Card*”. Metode yang digunakan adalah deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan perspektif keuangan, diukur dengan *value for money* hasil perhitungan menunjukkan kinerja keuangan sudah dikatakan baik, berdasarkan rasio kemandirian menunjukkan bahwa pemerintah daerah tidak mampu melaksanakan otonomi daerah secara finansial. Pada rasio belanja aktivitas lebih memprioritaskan belanja rutin daripada belanja pembangunan. Rasio pertumbuhan menunjukkan sudah mampu mempertahankan tingkat pertumbuhan pendapatannya. Sedangkan rasio derajat kontribusi BUMD menunjukkan baik karena tidak mengalami penurunan. Dan rasio derajat desentralisasi fiskal menunjukkan bahwa PAD sangat kurang kemampuannya dalam pembangunan daerah. Perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik. Perspektif proses bisnis internal sudah baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah sangat baik.

Mahsina dkk (2017) dengan judul penelitian “Analisis Penerapan Balance Scorecard, Alat Ukur Penilaian Kinerja Pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Kabupaten Sidoarjo”. Metode yang digunakan adalah deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan perspektif keuangan kinerja dengan menggunakan rasio efektifitas mengalami penurunan sedangkan rasio aktivitas belanja rutin kenaikan dan rasio aktivitas belanja pembangunan mengalami

kenaikan. Berdasarkan perspektif pelanggan, sudah mampu mengoptimalkan layanan untuk membantu masyarakat dan memberikan layanan melalui program-program prioritas pembangunan yang dijalankan, yaitu membangun depo-depo pembayaran pajak. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal, kemampuan organisasi untuk meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan secara efektif dan tepat waktu, serta meningkatkan kemampuan organisasi supaya bisa menciptakan kepercayaan. Berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, telah menjalankan proses operasionalnya sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten Sidoarjo.



**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Judul Penelitian/ Peneliti	Variabel Penelitian	Metode/ Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Analisis Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kota Malang Tahun 2007-2011 (Ayu Febriyanti, 2012)	Rasio Keuangan: Rasio Kemandirian Keuangan Daerah, Rasio Efektifitas Dan Efisiensi Pendapatan Asli Daerah, Rasio Belanja Rutin Dan Belanja Pembangunan Daerah, Rasio Pertumbuhan	Metode Deskriptif Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan rata-rata kinerja pengelolaan keuangan kota Malang berdasarkan analisis rasio keuangan adalah baik. Pola hubungan kemandirian daerah kota Malang dalam lima tahun terakhir masih menunjukkan pola hubungan instruktif dimana peranan pemerintah pusat lebih dominan daripada kemandirian pemerintah daerah dengan rasio kemandirian daerah rata-rata mencapai 13,56%. Pencapaian rasio kemandirian ini masih tergolong rendah.
2.	Analisis Kinerja Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Pada PDAM Kabupaten Buleleng. (Putu Youdhitia dkk, 2014)	a. Perspektif Keuangan ( <i>Current Ratio, Profit Margin, dan Operating Ratio</i> ) b. Perspektif Pelanggan c. Perspektif Bisnis Internal d. Perspektif	Metode Kuantitatif dan Kualitatif	a. Perspektif Keuangan, yaitu diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan cukup baik, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. b. Hasil pengukuran kinerja Perspektif Pelanggan terhadap

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu (Lanjutan)**

No.	Judul Penelitian/ Peneliti	Variabel Penelitian	Metode/ Analisis Data	Hasil Penelitian
		Pertumbuhan dan Pembelajaran		<p>tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensipelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan, menunjukkan tingkat kinerja yang baik, dan hanya retensi pelanggan yang mengalami penurunan.</p> <p>c. Hasil pengukuran Perspektif Internal Bisnis, yaitu inovasi perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik.</p> <p>d. Hasil pengukuran Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, mengenai produktivitas karyawan dapat dikatakan cukup sedangkan retensi karyawan dikatakan baik. Sementara tingkat kepuasan karyawan juga menunjukan hasil yang baik, meskipun ada beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki.</p>

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu (Lanjutan)**

No.	Judul Penelitian/ Peneliti	Variabel Penelitian	Metode/ Analisis Data	Hasil Penelitian
				<p>Hasil pengujian validitas pada tingkat kepuasan karyawan dan kepuasan Pelanggan menunjukkan hasil valid. Sementara hasil pengujian terhadap uji reliabilitas juga menunjukkan hasil yang reliabel.</p>
3.	<p>Pengukuran Kinerja dengan 3 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> pada Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah Kota Surabaya. (Dilah Puspa, 2016)</p>	<p>a. Perspektif Keuangan b. Perspektif Proses Bisnis Internal c. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</p>	<p>Metode Deskriptif dengan Metode Kombinasi.</p>	<p>a. Perspektif keuangan menunjukkan baik. Indikator penilaian transparansi, efektifitas, dan efisiensi sudah dinilai baik. b. Perspektif proses bisnis internal dinilai baik. Dari beberapa indikator yang digunakan untuk menilai kinerja, terdapat beberapa indikator yang dinilai sangat baik dan juga ada yang dinilai kurang baik. Indikator yang dinilai sangat baik diantaranya adalah dukungan teknologi dan informasi, pengembangan inovasi, proses rekrutmen, kompetensi pegawai, dan juga</p>

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu (Lanjutan)**

No.	Judul Penelitian/ Peneliti	Variabel Penelitian	Metode/ Analisis Data	Hasil Penelitian
				kemudahan informasi. Sedangkan indikator yang dinilai kurang baik adalah kuantitas atau jumlah pegawai karena jumlah pegawai yang ada di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya dianggap masih kurang memadai apabila dibandingkan dengan beban kerja yang ada.
4.	Penilaian Kinerja Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> pada Badan Penanaman Modal dan Perijinan Daerah Kabupaten Tabanan. (Ida Ayu dkk, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perspektif Keuangan (<i>value for money</i>)</li> <li>b. Perspektif Pelanggan</li> <li>c. Perspektif Bisnis Internal</li> <li>d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</li> </ul>	Metode Kuantitatif non-Statistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perspektif keuangan yang diukur dengan <i>value for money</i> menunjukkan sudah ekonomis, efisien, dan efektif.</li> <li>b. Perspektif pelanggan mengindikasikan bahwa mutu pelayanan BPMPD Kabupaten Tabanan termasuk kategori baik.</li> <li>c. Perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan penambahan kapasitas infrastruktur adalah baik.</li> <li>d. Perspektif</li> </ul>

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu (Lanjutan)**

No.	Judul Penelitian/ Peneliti	Variabel Penelitian	Metode/ Analisis Data	Hasil Penelitian
				<p>pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dengan tingkat kepuasan karyawan memiliki nilai rata-rata kepuasan yang menunjukkan puas sehingga menunjukkan kinerja yang baik. Ditinjau dari keseluruhan mendapatkan penilaian dengan kualifikasi sedang dan memiliki tingkat keberhasilan cukup berhasil.</p>
5.	<p>Analisis Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kota Malang Tahun 2013-2015. (Hasna, 2016)</p>	<p>Rasio Keuangan: Rasio Derajat Desentralisasi Fiskal, Rasio Ketergantungan Daerah, Rasio Kemandirian, Rasio Efisiensi Dan Efektifitas PAD, Rasio Efektifitas Dan Efisiensi Pajak, Dan Derajat Kontribusi BUMD</p>	<p>Kuantitatif Deskriptif</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa rata-rata kinerja pengelolaan keuangan sudah baik. Derajat kontribusi BUMD mengalami penurunan karena kecilnya kontribusi terhadap pendapatan daerah. Dalam menyusun laporan keuangan berbasis akrual masih mengalami keterlambatan</p>

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu (Lanjutan)**

No.	Judul Penelitian/ Peneliti	Variabel Penelitian	Metode/ Analisis Data	Hasil Penelitian
6.	Analisis Pengukuran Kinerja Pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Manggarai dengan <i>Balanced Score Card</i> . (Prisilia, 2017)	<p>a. Perspektif Keuangan (<i>value for money</i>, rasio kemandirian, rasio belanja aktivitas, rasio pertumbuhan, derajat kontribusi BUMD, rasio derajat desentralisasi fiskal, rasio IKR)</p> <p>b. Perspektif Pelanggan</p> <p>c. Perspektif Bisnis Internal</p> <p>d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</p>	Metode Deskriptif	<p>Perspektif keuangan, diukur dengan <i>value for money</i> hasil perhitungan menunjukkan kinerja keuangan sudah dikatakan baik, berdasarkan rasio kemandirian menunjukkan bahwa pemerintah daerah tidak mampu melaksanakan otonomi daerah secara finansial. Pada rasio belanja aktivitas lebih memprioritaskan belanja rutin daripada belanja pembangunan. Rasio pertumbuhan menunjukkan sudah mampu mempertahankan tingkat pertumbuhan pendapatannya. Sedangkan rasio derajat kontribusi BUMD menunjukkan baik karena tidak mengalami penurunan. Dan rasio derajat desentralisasi fiskal menunjukkan bahwa PAD sangat kurang kemampuannya</p>

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu (Lanjutan)**

No.	Judul Penelitian/ Peneliti	Variabel Penelitian	Metode/ Analisis Data	Hasil Penelitian
				<p>dalam pembangunan daerah.</p> <p>a. Perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik.</p> <p>b. Perspektif proses bisnis internal sudah baik.</p> <p>c. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah sangat baik.</p>
7.	<p>Jurnal Analisis Penerapan Balance Scorecard, Alat Ukur Penilaian Kinerja Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, Dan Aset Kabupaten Sidoarjo. (Mahsina dkk, 2017)</p>	<p>a. Perspektif Keuangan (Rasio Efektivitas, Rasio Aktivitas)</p> <p>b. Perspektif Pelanggan</p> <p>c. Perspektif Bisnis Internal</p> <p>d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</p>	Metode Deskriptif	<p>a. Perspektif keuangan kinerja dengan menggunakan rasio efektifitas mengalami penurunan sedangkan rasio aktivitas belanja rutin kenaikan dan rasio aktivitas belanja pembangunan mengalami kenaikan. Berdasarkan perspektif pelanggan, sudah mampu mengoptimalkan layanan untuk membantu masyarakat dan memberikan layanan melalui program-program prioritas pembangunan yang</p>

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu (Lanjutan)**

No.	Judul Penelitian/ Peneliti	Variabel Penelitian	Metode/ Analisis Data	Hasil Penelitian
				<p>dijalankan, yaitu membangun depo-depo pembayaran pajak. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal, kemampuan organisasi untuk meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan secara efektif dan tepat waktu, serta meningkatkan kemampuan organisasi supaya bisa menciptakan kepercayaan. Berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, telah menjalankan proses operasionalnya sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten Sidoarjo</p>

Sumber: data diolah

Berdasarkan uraian penelitian-penelitian terdahulu, dapat dijelaskan bahwa perbedaan yang ada antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang terletak pada beberapa analisis rasio keuangan yang diteliti, lokasi dan waktu yang digunakan. Persamaan dari penelitian terdahulu dan sekarang adalah

menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis intern dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

## **2.2 Kajian Teoritis**

### **2.2.1 Organisasi Sektor Publik**

#### **2.2.1.1 Pengertian Organisasi Sektor Publik**

Organisasi sektor publik merupakan penyedia barang publik. Penyedia barang publik dapat diartikan bahwa dalam organisasi sektor publik menyediakan baik barang maupun jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat. Organisasi sektor publik merupakan sebuah entitas ekonomi yang menyediakan barang dan/atau jasa publik untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan bukan untuk mencari keuntungan finansial (Nordiawan dan Hertianti, 2010: 4). Organisasi sektor publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan untuk mendapatkan keuntungan (*profit*). Organisasi ini bisa berupa organisasi pemerintah dan organisasi *nonprofit* lainnya.

Menurut Bastian (2005: 15), akuntansi sektor publik diartikan sebagai akuntansi dana masyarakat yang selanjutnya dapat diartikan sebagai mekanisme teknik dan analisis akuntansi yang diterapkan pada pengelolaan dana masyarakat di lembaga-lembaga tinggi negara dan departemen-departemen di bawahnya, pemerintah daerah, BUMN, BUMD, LSM, dan yayasan sosial, maupun pada proyek-proyek kerja sama sektor publik dan swasta.

Menurut berbagai buku *Anglo* Amerika, akuntansi sektor publik diartikan sebagai mekanisme akuntansi swasta yang diberlakukan praktik-praktik organisasi

publik. Dari berbagai buku lama terbitas Eropa Barat, akuntansi sektor publik merupakan akuntansi yang diterapkan pada sektor pemerintahan. Dan berbagai kesempatan disebut juga sebagai akuntansi keuangan publik.

Secara konseptual, ada perbedaan antara organisasi sektor publik dan sektor swasta yaitu pada tujuan yang akan dicapai. Di tahap perencanaan, organisasi sektor swasta menitikberatkan pada keuntungan usaha semaksimal mungkin. Sementara, organisasi sektor publik lebih mengutamakan kesejahteraan masyarakat. Secara ringkas, perbedaan praktik akuntansi sektor publik dan sektor swasta disajikan pada tabel 2.2:

**Tabel 2.2**  
**Perbedaan Akuntansi Sektor Publik dengan Sektor Swasta**

<b>Perbedaan</b>	<b>Sektor Publik</b>	<b>Sektor Swasta</b>
<b>Tujuan</b>	Kesejahteraan Masyarakat	Keuntungan
<b>Organisasi</b>	Sektor Publik	Swasta
<b>Keuangan</b>	Negara, Daerah, dan Masyarakat	Individual

Sumber: (Bastian, 2006: 75)

Bentuk dan penyusunan laporan keuangan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti sifat lembaga sektor publik, sistem pemerintahan suatu Negara, mekanisme pengelolaan keuangan, dan sistem anggaran Negara. Persamaan dan perbedaan laporan keuangan pemerintah dan organisasi swasta perlu dipertimbangkan sebagai hal yang wajar. Profesionalisme dan independensi merupakan dua kata yang sangat menentukan kualitas laporan keuangan tersebut.

### **2.2.1.2 Jenis-Jenis Organisasi Sektor Publik**

Menurut Nordiawan dan Hertianti (2010: 4), secara garis besar organisasi sektor publik apat dibagi menjadi tiga, yaitu:

### 1. Instansi Pemerintah

Instansi Pemerintah merupakan organisasi sektor publik yang berbentuk instansi misalnya, instansi pemerintah pusat dan instansi pemerintah daerah seperti Komisi Pemberantas Korupsi (KPK) dan dinas-dinas lainnya.

### 2. Organisasi Nirlaba Milik Pemerintah

Organisasi Nirlaba Milik Pemerintah merupakan bagian organisasi sektor publik yang bentuknya bukan instansi pemerintahan, tetapi dimiliki pemerintah seperti perguruan tinggi, rumah sakit, dan yayasan-yayasan milik pemerintah lainnya.

### 3. Organisasi Nirlaba Milik Swasta

Organisasi Nirlaba Milik Swasta merupakan bagian organisasi sektor publik yang dimiliki dan dikelola oleh pihak swasta seperti rumah sakit swasta, universitas swasta dan lain-lain.

#### 2.2.2 Laporan Keuangan Sektor Publik

Laporan keuangan sektor publik merupakan representasi posisi keuangan dari transaksi-transaksi yang dilakukan oleh suatu entitas sektor publik. Tujuan pelaporan keuangan adalah untuk memberikan informasi mengenai posisi keuangan, kinerja, dan arus kas dari suatu entitas yang berguna bagi sejumlah besar pemakai (*wide range users*) dalam membuat dan mengevaluasi keputusan mengenai lokasi sumber daya yang dipakai oleh suatu entitas dalam aktivitasnya untuk mencapai tujuan. (Bastian, 2006:247)

Kieso, *et al.* (2002:3) menjelaskan bahwa laporan keuangan merupakan sarana pengomunikasian informasi keuangan utama kepada pihak-pihak di luar

korporasi. Laporan ini melampirkan sejarah perusahaan yang dikuantitatifkan dalam nilai moneter. Laporan keuangan merupakan bagian dari proses pelaporan keuangan. Laporan keuangan yang lengkap biasanya meliputi neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan posisi keuangan (yang dapat disajikan dalam berbagai cara misalnya laporan arus kas, atau laporan arus dana), catatan dan laporan lain serta materi penjelasan yang merupakan bagian integral dari laporan keuangan.

Laporan keuangan dalam lingkungan sektor publik memegang peranan penting dalam rangka menciptakan akuntabilitas sektor publik. Semakin besarnya tuntutan terhadap pelaksanaan akuntabilitas sektor publik memperbesar kebutuhan akan transparansi informasi keuangan sektor publik. Informasi keuangan ini berfungsi sebagai dasar pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Akuntansi sektor publik memiliki peran dalam menyiapkan laporan keuangan sebagai perwujudan akuntabilitas publik.

### **2.2.3 Pengertian Kinerja**

Menurut Bastian(2006:274) pengertian kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Sedangkan menurut TIM AKIP BPKP (2000:7), menjelaskan definisi kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi

dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Jadi secara umum dapat diartikan bahwa kinerja merupakan prestasi hasil yang telah dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Kinerja dapat digunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai operasional suatu organisasi berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam mengukur keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi, seluruh aktivitas organisasi tersebut harus dapat dicatat dan diukur. Pengukuran ini tidak hanya dilakukan pada masukan (input) program, tetapi juga pada keluaran (output) dari program tersebut. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada penilaian secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja.

Maksudnya bahwa setiap kegiatan organisasi merupakan suatu proses yang tercatat dalam visi misi dan sejalan dengan tujuan organisasi, dimana kegiatan tersebut dikatakan sukses apabila hasilnya dapat dinikmati oleh masyarakat luas. Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. (James B. Whittaker dalam Bastian, 2006: 275)

Atkinson, dkk dalam Rahmawati (2004: 12) menyatakan pengukuran kinerja sangat penting, kemungkinan memiliki salah pengertian, dan merupakan tugas yang paling sulit penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung beberapa indikator kinerja, di antaranya yaitu: (1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi

dan menekankan pada perspektif pelanggan, (2) menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan, (3) memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan (4) menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

#### **2.2.4 Pengertian Pengukuran Kinerja**

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

Pengukuran atau penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

Pengukuran kinerja sektor publik suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan, visi dan misi organisasi. (Mahsun, 2006: 25)

### 2.2.5 Aspek Pengukuran Kinerja

Sesuai dengan publikasi Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) Jakarta, maka pengukuran kinerja sangat terkait dengan aspek-aspek yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Aspek finansial, terdiri atas belanja rutin dan belanja pembangunan dari setiap instansi pemerintahan.
2. Aspek kepuasan pelanggan (*customers*), yaitu bagaimana instansi pemerintah merespon tuntutan masyarakat atas pelayanan yang berkualitas dengan memberikan pelayanan yang prima secara terus-menerus.
3. Aspek operasi bisnis internal, ditujukan untuk informasi bisnis internal guna memastikan bahwa kegiatan pemerintah sudah seirama (*in-concert*) dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi seperti yang tercantum dalam rencana strategis.
4. Aspek kepuasan pegawai, dalam setiap organisasi pegawai merupakan aset yang harus dikelola dengan baik, terutama dalam organisasi yang banyak melakukan inovasi dan peran strategis.
5. Aspek kepuasan komunitas dan *stakeholders*. Informasi dan pengukuran kinerja harus didesain untuk mengakomodasi kepuasan komunitas dan para pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).
6. Aspek waktu. Ukuran waktu merupakan variabel penting dalam desain pengukuran kinerja untuk kebutuhan perputaran informasi yang cepat dalam rangka membantu pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.

### 2.2.6 Tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan manajemen pencapaian kinerja. Pengukuran kinerja secara berkelanjutan akan memberikan umpan balik (*feed back*) sehingga upaya perbaikan secara terus-menerus akan mencapai keberhasilan di masa mendatang. Adapun tujuan sistem pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Mardiasmo (2009: 122), bahwa tujuan sistem pengukuran kinerja antara lain:

1. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down and bottom up*)
2. Untuk mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strateginya.
3. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta motivasi untuk mencapai *good governance*
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional
5. Dapat menjadi umpan balik untuk upaya perbaikan dan pencapaian tujuan di masa mendatang.

### 2.2.7 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (2009:122), mempunyai manfaat yang banyak bagi organisasi secara umum manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan menilai kinerja manajemen.
2. Menunjukkan arah pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman secara objektif atas pencapaian yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Sebagai alat komunikasi antara bawahandan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
6. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintahan.
7. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan telah terpenuhi.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

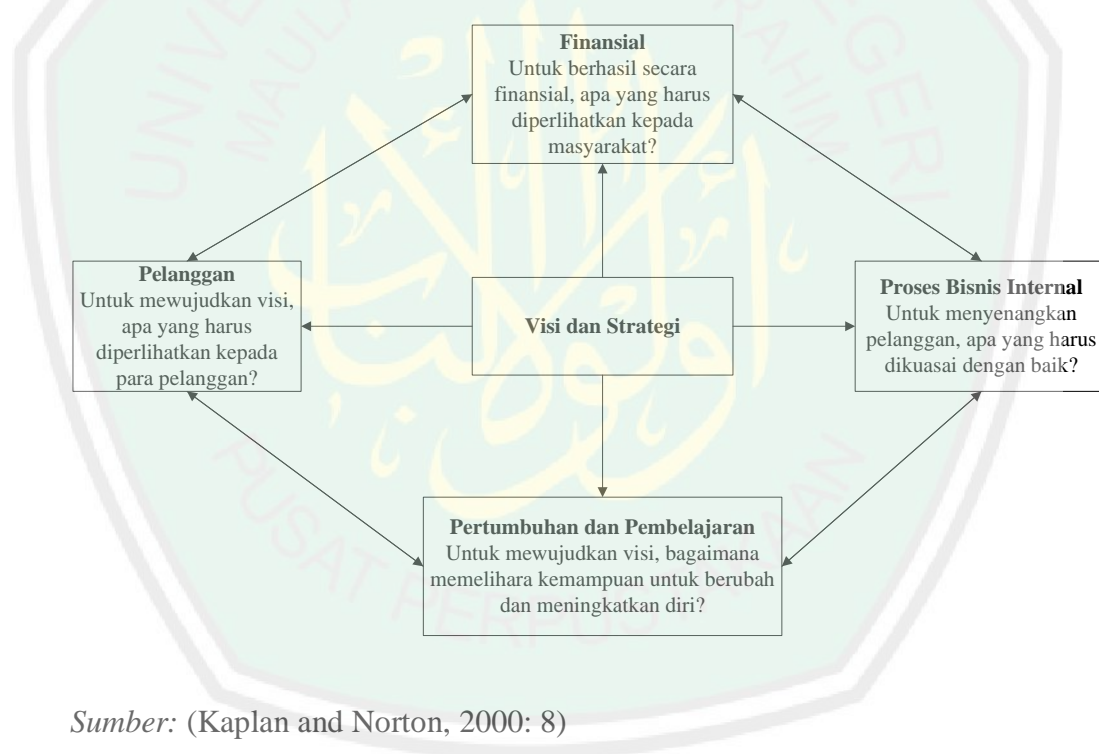
#### **2.2.8 *Balanced Scorecard***

Konsep *Balanced Scorecard* adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal tahun 1990. *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang mengintegrasikan *good corporate* dengan *good performance management information*. Konsep *Balanced Scorecard* adalah menerjemahkan strategi organisasi ke dalam aktivitas-aktivitas yang terencana yang dapat diukur secara

kontinu. *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi kelemahan sistem pengukuran kinerja yang sebelumnya yang hanya berfokus pada aspek keuangan saja. Dalam *Balanced Scorecard* aspek-aspek yang diukur lebih komprehensif, koheren, terukur, dan seimbang. *Balanced Scorecard* lebih komprehensif dan seimbang karena meliputi aspek keuangan (financial) maupun aspek non keuangan (non-financial). (Mulyadi dalam Audit Sektor Publik Ulum, 2009: 46)

**Gambar 2.1**

**Kerangka *Balanced Scorecard***



Sumber: (Kaplan and Norton, 2000: 8)

### 2.2.8.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visinya. Dalam mengukur kinerja pemerintah, digunakan rasio keuangan untuk membantu melakukan kegiatan

analisis dan interpretasi laporan keuangan. Penggunaan laporan keuangan sebagai alat analisis dapat membantu pihak pembuat kebijakan untuk membuat kebijakan yang rasional dan sesuai dengan tujuan entitas karena analisis rasio dapat membantu dalam mengidentifikasi beberapa kekuatan dan kelemahan keuangan entitas. Dengan kata lain rasio keuangan adalah penulisan ulang data akuntansi ke dalam bentuk perbandingan dalam rangka mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan keuangan. Analisis keuangan merupakan usaha mengidentifikasikan ciri-ciri keuangan berdasarkan laporan keuangan yang tersedia. (Rahmawati, 2004:19)

Halim (2007: 232) menyatakan, ada beberapa rasio yang dapat dikembangkan berdasarkan data keuangan yang bersumber dari APBD:

#### 2.2.8.1.1 Rasio Derajat Desentralisasi Fiskal

Rasio Derajat Desentralisasi Fiskal menggambarkan besarnya campur tangan pemerintah pusat dalam pembangunan daerah yang menunjukkan tingkat kesiapan pemerintah daerah dalam melaksanakan otonomi. Semakin tinggi rasio derajat desentralisasi fiskal, maka semakin tinggi pula kemampuan keuangan daerah dalam mendukung otonomi daerah. Rasio Derajat Desentralisasi Fiskal dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Rasio Derajat Desentralisasi} = \frac{\text{PADt}}{\text{TPDt}} \times 100\%$$

#### 2.2.8.1.2 Rasio Kemandirian Keuangan Daerah

Rasio kemandirian menggambarkan ketergantungan daerah terhadap sumber dana ekstern. Semakin tinggi rasio kemandirian daerah, tingkat ketergantungan terhadap bantuan pihak ekstern (terutama pemerintah pusat dan provinsi) semakin rendah, dan sebaliknya. Rasio Kemandirian Keuangan Daerah dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Rasio Kemandirian} = \frac{\text{Pendapatan Asli Daerah}}{\text{Bantuan Pusat dan Pinjaman}} \times 100\%$$

Rasio ini menggambarkan tingkat partisipasi masyarakat dalam pembangunan daerah. Semakin tinggi rasio kemandirian, maka semakin tinggi partisipasi masyarakat dalam membayar pajak dan retribusi daerah serta menggambarkan tingkat kesejahteraan masyarakat yang semakin tinggi. Menurut Hersey dan Blanchard (2001) dalam Halim (2007: 233) sebagai pedoman dalam melihat pola hubungan dengan kemampuan daerah dari sisi keuangan. Mengklasifikasikan tingkat kemandirian tersebut sebagai berikut:

#### 2.2.8.1.3 Rasio Pertumbuhan

Rasio pertumbuhan (*growth ratio*) mengukur seberapa besar kemampuan Pemerintah Daerah dalam mempertahankan dan meningkatkan keberhasilan yang telah dicapai dari periode ke periode berikutnya. Dengan mengetahui pertumbuhan masing-masing komponen sumber pendapatan dan pengeluaran, maka dapat dilakukan evaluasi terhadap potensi-potensi daerah yang perlu

mendapat perhatian. Semakin tinggi peresentase pertumbuhan setiap komponen pendapatan dan pengeluaran, maka semakin besar kemampuan Pemerintah Daerah dalam mempertahankan dan meningkatkan keberhasilan yang dicapai dari setiap periode. Rasio Pertumbuhan dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Pendapatan Asli Daerah (PAD)} = \frac{\text{PAD}_{t1} - \text{PAD}_{t0}}{\text{PAD}_{t0}} \times 100\%$$

Keterangan:

t1 : Tahun awal

t0 : Tahun akhir

#### 2.2.9.1.4 Rasio Efektifitas dan Efisiensi Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Rasio efektifitas menggambarkan kemampuan pemerintah daerah dalam merealisasikan PAD yang direncanakan dibandingkan target yang ditetapkan berdasarkan potensi riil daerah. Kemampuan daerah dalam menjalankan tugas dikategorikan efektif apabila rasio yang dicapai minimal sebesar 1 (satu) atau 100 persen. Semakin tinggi rasio efektifitas menggambarkan kemampuan daerah yang semakin baik. (Halim, 2007:232)

Rasio Efektivitas Pendapatan Asli Daerah dirumuskan sebagai berikut:

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

Untuk memperoleh ukuran yang lebih baik, rasio efektifitas perlu dibandingkandengan rasio efisiensi yang dicapai pemerintah. Rasio efisiensi menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan untuk

memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan yang diterima. Kinerja pemerintah daerah dikatakan efisien apabila rasio yang dicapai kurang dari 1 (satu) atau dibawah 100 persen. Semakin kecil rasio efisiensi menggambarkan kemampuan daerah yang semakin baik. Rasio Efisiensi Pendapatan Asli Daerah dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Rasio Efisiensi PAD} = \frac{\text{Biaya yang dikeluarkan untuk memungut PAD}}{\text{Realisasi Penerimaan PAD}} \times 100\%$$

#### 2.2.9.1.5 Rasio Aktivitas

Rasio ini menggambarkan bagaimana pemerintah daerah dalam memprioritaskan alokasi dananya pada kegiatan belanja rutin dan belanja pembangunan secara optimal. Semakin tinggi persentase dana yang dialokasikan untuk belanja rutin, maka presentase belanja investasi (belanja pembangunan) yang digunakan untuk menyediakan sarana dan prasarana ekonomi masyarakat cenderung semakin kecil. Menghitung rasio aktivitas dapat diformulasikan sebagai berikut:

Rasio Belanja Rutin terhadap APBD

$$\text{Rasio Belanja} = \frac{\text{Belanja Aparatur}}{\text{Total Belanja}} \times 100\%$$

Rasio Pembangunan terhadap APBD

$$\text{Rasio Belanja} = \frac{\text{Belanja pelayanan publik}}{\text{Total Belanja}} \times 100\%$$

#### 2.2.9.1.6 Rasio Ekonomis

Ekonomis adalah praktik pembelian dengan tingkat kualitas tertentu dengan harga terbaik yang dimungkinkan (*spendingless*). Pengertian ekonomi disebut kehematan yang mencakup juga pengelolaan secara hati-hati atau cermat dan tidak ada pemborosan. Suatu kegiatan operasional dapat dikatakan ekonomis jika dapat menghilangkan atau mengurani biaya yang tidak perlu. Dengan demikian pada hakekatnya ada pengertian yang serupa antara efisiensi dan ekonomis, karena kedua-duanya menghendaki penghapusan dan penurunan biaya (*cost reduction*).

Terjadinya peningkatan biaya mestinya terkait dengan peningkatan manfaat yang lebih besar. Pengukuran tingkat ekonomis memerlukan data-data anggaran biaya dan realisasi biaya. Kinerja pemerintah daerah dalam melakukan pemungutan pendapatan dikatakan ekonomis apabila rasio yang dicapai kurang dari 100%. Semakin kecil rasio ekonomis berarti kinerja pemerintah semakin baik. Rasio Ekonomis dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Rasio Ekonomis} = \frac{\text{Realisasi Pengeluaran}}{\text{Anggaran Pengeluaran}} \times 100\%$$

#### 2.2.8.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam organisasi sektor publik merupakan utama, karena tujuan organisasi publik secara makro adalah untuk menciptakan

kesejahteraan masyarakat. Dalam perspektif pelanggan, organisasi sektor publik berfokus untuk memenuhi kepuasan masyarakat melalui penyediaan barang dan pelayanan publik yang berkualitas dengan harga yang terjangkau. Dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan organisasi sektor publik harus mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan kemudian membuat ukuran-ukuran kepuasan tersebut.

Berdasarkan prinsip pelayanan sebagaimana telah ditetapkan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, ruang lingkup pelayanan publik meliputi pelayanan barang publik dan jasa publik serta pelayanan administratif. Dalam melaksanakan pelayanan publik pemerintah membentuk Organisasi Penyelenggara. Penyelenggara adalah setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik. Penyelenggara dan seluruh bagian organisasi penyelenggara bertanggung jawab atas ketidakmampuan, pelanggaran, dan kegagalan penyelenggaraan pelayanan.

Organisasi penyelenggaraan pelayanan publik sebagaimana maksud diatas, sekurang-kurangnya meliputi:

1. Pelaksanaan pelayanan
2. Pengelolaan pengaduan masyarakat
3. Pengelolaan informasi
4. Pengawasan internal

5. Penyuluhan kepada masyarakat dan
6. Pelayanan konsultasi. (Pasal 8 UU No 25 Tahun 2009)

Adapun asas-asas pelayanan publik adalah sebagai berikut:

1. Kepentingan umum, yaitu pemberian pelayanan tidak boleh mengutamakan kepentingan pribadi atau golongan.
2. Kepastian hukum, yaitu jaminan terwujudnya hak dan kewajiban dalam penyelenggaraan pelayanan.
3. Kesamaan hak, yaitu pemberian pelayanan tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi.
4. Keseimbangan hak dan kewajiban, yaitu pemenuhan hak harus sebanding dengan kewajiban yang harus dilaksanakan, baik oleh pemberi maupun penerima pelayanan.
5. Keprofesionalan, yaitu pelaksana pelayanan harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang tugas.
6. Partisipatif, yaitu peningkatan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat.
7. Persamaan perlakuan atau tidak diskriminatif, yaitu setiap warga negara berhak memperoleh pelayanan yang adil.
8. Keterbukaan, yaitu setiap penerima pelayanan dapat dengan mudah mengakses dan memperoleh informasi mengenai pelayanan yang diinginkan.

9. Akuntabilitas, yaitu proses penyelenggaraan pelayanan harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
10. Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan, yaitu pemberian kemudahan terhadap kelompok rentan sehingga tercipta keadilan dalam pelayanan.
11. Ketepatan waktu, yaitu penyelesaian setiap jenis pelayanan dilakukan tepat waktu sesuai dengan standar pelayanan.
12. Kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan, yaitu setiap jenis pelayanan dilakukan secara cepat, mudah, dan terjangkau. (Pasal 4 UU No 25 Tahun 2009)

#### **2.2.8.3 Perspektif Bisnis Intern (*Internal*)**

Perspektif proses internal harus mengidentifikasi dan mengukur kompetensi inti organisasi, mengidentifikasi proses utama pelayanan, mengidentifikasi teknologi utama yang perlu dimiliki dan menentukan ukuran kinerja dan target kinerja. Identifikasi proses pelayanan diperlukan untuk mengetahui tahap yang menyebabkan pelayanan lambat dan proses yang tidak menambah nilai (*non-value added*).

#### **2.2.8.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*growth and learn*)**

Dalam organisasi sektor publik perspektif pertumbuhan dan pembelajaran difokuskan untuk menjawab pertanyaan bagaimana organisasi terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan stakeholdersnya. Tujuan dari

perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dari tiga perspektif lainnya dapat tercapai. Beberapa sasaran strategik untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu peningkatan keahlian pegawai, peningkatan komitmen pegawai, peningkatan kemampuan membangun jaringan, dan peningkatan motivasi pegawai.

### 2.2.9 Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

Berikut ini adalah keunggulan dan kelemahan yang ada di dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

#### 2.2.9.1 Keunggulan *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategi sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategi dalam sistem manajemen tradisional.

Menurut Mulyadi (2007:14), keunggulan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

##### 1. Komprehensif

*Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategi dari yang sebelumnya terbatas hanya pada perspektif keuangan, meluas menjadi tiga perspektif yang lain: customer, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan perluasan perspektif rencana strategi ke perspektif non keuangan akan memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Menjadikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Untuk menghasilkan keberhasilan dalam kinerja keuangan, *Balanced Scorecard* akan memotivasi personel untuk mengarahkan usahanya kesasaran-sasaran strategi yang menjadi penyebab utama berhasilnya kinerja keuangan. Perusahaan harus mampu menghasilkan produk dan jasa yang menghasilkan value yang terbaik bagi customer yang dihasilkan dari personel yang produktif dan berkomitmen. Kinerja seperti diatas akan memberikan kinerja keuangan yang sesungguhnya, yang berasal dari usaha nyata dalam bisnis, serta memberikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.

## 2. Koheren

*Balanced Scorecard* akan membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi. Setiap sasaran strategi harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak secara langsung. Sebagai contoh, sasaran penyebab diwujudkan nya sasaran strategi diperspektif proses bisnis intern atau customer akan menjadi penyebab secara langsung diwujudkan nya sasaran strategi diperspektif keuangan karena perusahaan adalah institusi pencipta kekayaan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

## 3. Seimbang

*Balanced Scorecard* akan memberikan gambaran mengenai tujuan dan cara pencapaian tujuan tersebut secara seimbang, terutama jika dikaitkan antara

perspektif satu dengan yang lainnya. Masing-masing perspektif mempunyai suatu tinjauan pokok yang hendak dicapai:

- a. Financial returns yang berlipat ganda dan berjangka panjang adalah tujuan dari perspektif keuangan.
- b. Produk dan jasa yang mampu menghasilkan value yang terbaik bagi customer adalah tujuan dari perspektif pelanggan.
- c. Proses yang produktif dari cost effective adalah tujuan dari perspektif bisnis atau intern.
- d. Sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen adalah tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### 4. Terukur

Keterukuran sasaran strategi yang diabaikan oleh sistem perencanaan strategi menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategi yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategi diperspektif pelanggan, proses bisnis atau intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran strategi non keuangan akan menjanjikan perwujudan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.

### 2.2.10.2 Kelemahan *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* merupakan perkembangan baru dalam suatu manajemen perusahaan yaitu sebagai sarana pengukuran kinerja yang telah dicapai, dan harus disadari bahwa masih banyak permasalahan yang belum dapat dipecahkan dengan *Balanced Scorecard*, misalnya:

1. *Balanced Scorecard* belum dapat menetapkan secara tepat sistem kompensasi yang biasanya merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja.
2. Bentuk organisasi yang cocok untuk perkembangan proses dalam organisasi. Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* merupakan indikator yang saling berpengaruh (hubungan sebab akibat), sehingga diperlukan suatu wadah struktur yang dapat memberikan umpan balik kepada semua ini.
3. Belum adanya standart ukuran yang baku terhadap hasil penilaian kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*.

### 2.2.11 Pandangan Kinerja Menurut Persektif Islam

Istilah kerja dalam Islam bukanlah semata-mata merujuk kepada mencari rezeki untuk menghidupi diri dan keluarga dengan menghabiskan waktu siang dan malam, dari pagi hingga sore, terus-menerus tak kenal lelah, tetapi kerja mencakup segala bentuk amalan atau pekerjaan yang mempunyai unsur kebaikan dan keberkahan bagi diri, keluarga dan masyarakat sekelilingnya serta negara. Agama Islam memandang bekerja adalah bagian dari ibadah dan jihad jika sang pekerja bersikap konsisten terhadap peraturan Allah, suci niatnya dan tidak

melupakan-Nya. Dengan bekerja, masyarakat bisa melakukan tugas kekhalifahannya, menjaga diri dari maksiat, dan meraih tujuan yang lebih besar.

Dalam al-Quran, telah dijelaskan dalam Surah At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ١٠٥

Artinya:

*“Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (Qs. At-Taubah: 105).”*

Kerja merupakan cara langsung dalam rangka memenuhi tuntutan yang bersifat pembawaan.

Menurut Al-Fârûqiy dalam Asifudin (2004:60) menegaskan bahwa manusia diciptakan untuk bekerja. Kerjanya adalah ibadahnya. Tidak ada kesuksesan, kebaikan, manfaat, atau perubahan dari keadaan buruk menjadi lebih baik kecuali dengan kerja menurut bidang masing-masing terhadap mereka yang bekerja dan mereka tidak mungkin menjadi muslim yang baik.

Menurut pandangan Islam, kerja merupakan sesuatu yang digariskan bagi manusia. Bekerja adalah sesuai dengan kodratnya sekaligus menjadi cara guna memperoleh kebahagiaan dunia dan akhirat. Agama juga menjadikan kerja sebagai cara utama untuk mendekatkan diri kepada Allah. Ajaran Islam mendorong semua orang supaya berusaha sungguh-sungguh menguasai

pekerjaannya. Bahwasanya tiap pekerjaan yang baik tentu dapat bernilai ibadah. (Isa ‘Abduh dan Ahmad Isma’il Yahya dalam buku Asifudin, 2004:76)

Kerja merupakan cara alami bagi manusia untuk mempertahankan kehidupan minimal guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan pokok. Dalam Al-Qur’an Surah Isra’ ayat 7 yang berbunyi:

إِن أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ الْآخِرَةِ لِيَسُؤُوا وُجُوهَكُمْ  
وَلِيَدْخُلُوا الْمَسْجِدَ كَمَا دَخَلُوهُ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَلِيُتَبِّرُوا مَا عَلَوْا تَتْبِيرًا ۗ

Artinya:

*“Jika kamu berbuat baik (berarti) kamu berbuat baik bagi dirimu sendiri dan jika kamu berbuat jahat, maka (kejahatan) itu bagi dirimu sendiri, dan apabila datang saat hukuman bagi (kejahatan) yang kedua, (Kami datangkan orang-orang lain) untuk menyuramkan muka-muka kamu dan mereka masuk ke dalam mesjid, sebagaimana musuh-musuhmu memasukinya pada kali pertama dan untuk membinasakan sehabis-habisnya apa saja yang mereka kuasai. (Qs. Isra’: 7).”*

Berdasarkan ayat diatas, manusia harus sadar bahwa segi hasilnya, kerja manusia bukan untuk Tuhan, melainkan untuk dirinya sendiri. Oleh karena itu, demi keteguhan nilai intrinstiknya, kerja harus diorientasikan kepada Allah yakni untuk memperoleh ridha-Nya.

Dalam melakukan suatu pekerjaan, harus didasarkan pada iman yang disertai dengan amal shaleh atau perbuatan baik. Iman yang tidak melahirkan amal shaleh dapat disebut iman yang mandul. Iman yang tidak menjadi aqidah serta aqidah yang tidak melahirkan perilaku adalah tidak berguna. Keberadaan aqidah diukur dengan kenyataan sejauh mana aqidah memberi dorongan pada perbuatan pemiliknya. Maka Islam menghubungkan aqidah dengan perilaku yang

dituntutnya secara mutlak. Iman adalah sesuatu yang tertanam mantap dalam hati dan dibuktikan dengan perbuatan. (Asifudin, 2004: 80)

Menurut 'Isa 'Abduh dan Ahmad Isma'il Yahya dalam buku Asifudin (2004: 81), ada tiga cara untuk mewujudkan kinerja yang baik yaitu: kerja yang dilandasi taqwa, iklim dan suasana kerja yang tenang dan kondusif, dan didukung oleh ilmu pengetahuan terkait dengan bidang pekerjaan, dan yang bersangkutan selalu berusaha menambah ilmunya.

Rasulluah SAW pernah menegaskan bahwa *“Masing-masing kamu adalah penggembala, dan setiap penggembala bertanggungjawab atas gembalanya...”*.

Ayat yang mengandung perintah langsung agar manusia giat dalam bekerja dan tidak menganjurkan untuk bermalasan-malasan serta bertanggung jawab dalam melakukan sesuatu ditunjukkan dengan al-Qur'an Surah Hud ayat 61 yang berbunyi:

﴿وَإِلَىٰ تَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا قَالَ يَا قَوْمِ أَعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنِّ إِلَهٍ غَيْرُهُ هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَأَسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوا لَهُ ثُمَّ تَوْبُوا إِلَيْهِ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُّجِيبٌ ۖ ٦١﴾

Artinya:

*“Dan kepada Tsamud (Kami utus) saudara mereka Shaleh. Shaleh berkata: "Hai kaumku, sembahlah Allah, sekali-kali tidak ada bagimu Tuhan selain Dia. Dia telah menciptakan kamu dari bumi (tanah) dan menjadikan kamu pemakmurnya, karena itu mohonlah ampunan-Nya, kemudian bertobatlah kepada-Nya, Sesungguhnya Tuhanku amat dekat (rahmat-Nya) lagi memperkenankan (doa hamba-Nya). (Qs. Hud: 61)”*

Dari hadits dan ayat-ayat al-Quran terseut dapat dipahami bahwa Allah telah memberikan tanggungjawab kepada manusia antara lain untuk memelihara

kemaslahatan umat dan memakmurkan bumi. Tentunya tugas ini berkaitan erat dengan tugas manusia sebagai khalifah Allah yang dijelaskan dalam al-Quran Surah Al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ۝ ۳۰

Artinya:

*"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui. (QS. Al-Baqarah: 30)"*

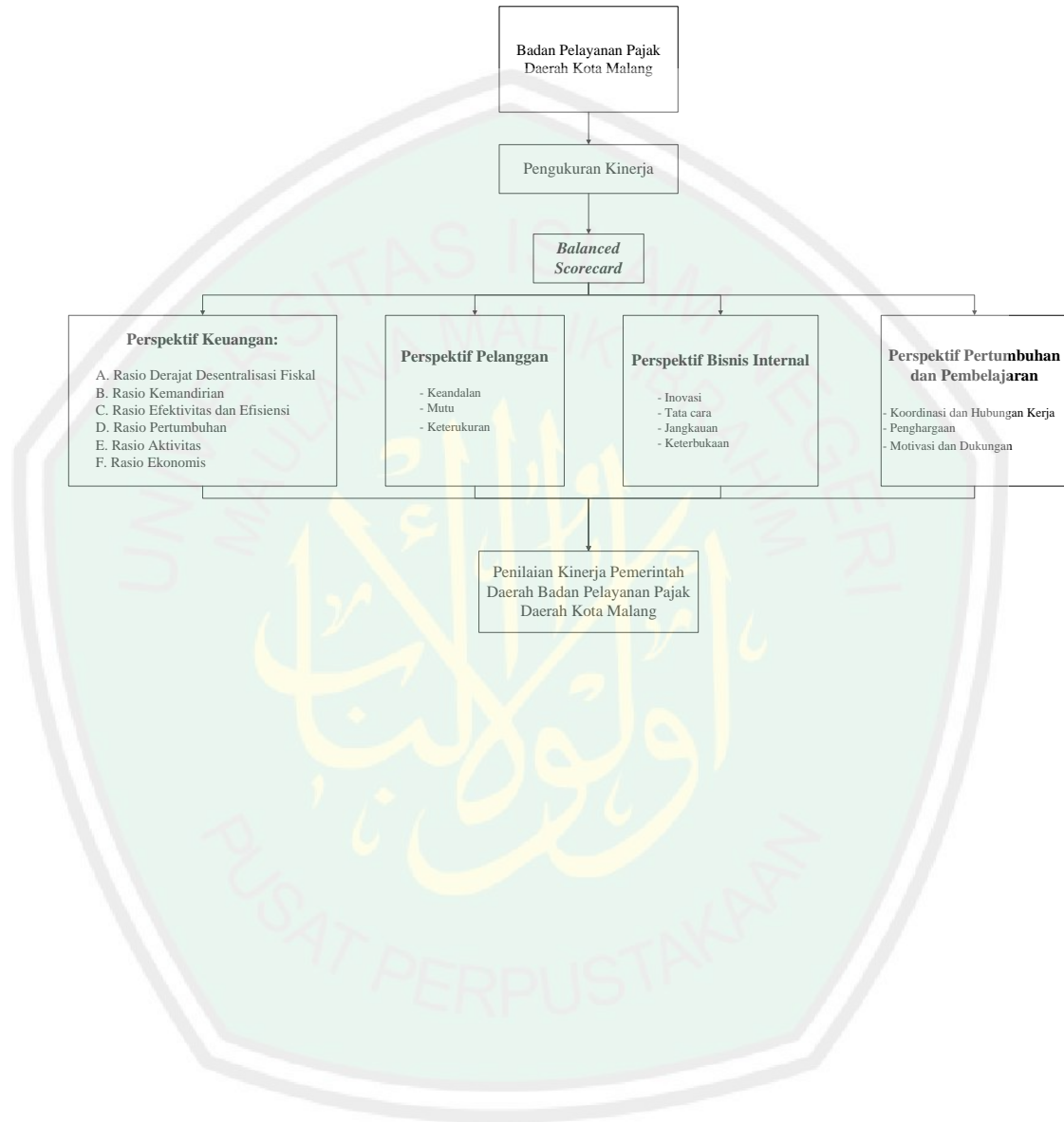
Semua tugas dan tanggungjawab tersebut menuntut kerja sungguh-sungguh dari manusia. Tanpa kerja tentunya dapat diartikan bahwa yang bersangkutan mengabaikan tugas dan tanggungjawab yang diwajibkan untuknya.

Berdasarkan dalil-dalil al-Qur'an dan al-Hadits diatas, dapat disimpulkan bahwa Islam menempatkan posisi kerja berhubungan erat dengan iman yang menjadi pondasi agama. Hukum kerja dalam Islam adalah setara wajib. Kerja bukan sekedar upaya mendapatkan rezeki yang halal guna memenuhi kebutuhan

hidup, tetapi mengandung makna ibadah seorang hamba kepada Allah, menuju sukses di akhirat kelak. Oleh sebab itu, muslim mesti menjadikan kerja sebagai kesadaran spiritualnya dengan menerapkan sifat-sifat dasar yang dimiliki Rasulullah SAW.

## 2.3 Kerangka Konseptual

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Konseptual**



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif. Penelitian dengan metode kualitatif merupakan penelitian yang menggunakan kondisi alamiah dengan sumber data langsung, dan peneliti adalah instrumen kunci dengan tujuan untuk menemukan pola hubungan yang bersifat interaktif, menemukan teori, menggambarkan realitas yang kompleks dan memperoleh pemahaman makna. (Sugiyono, 2013: 14)

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif yaitu mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek penelitian yang diteliti melalui data atau sampel yang telah berkumpul bersama sebagaimana adanya, dan tanpa melakukan analisis dan kesimpulan yang berlaku. (Sugiyono, 2013: 29)

Penelitian ini mendeskripsikan mengenai kinerja pemerintah dimana perhitungan kuesioner yang terkait dengan perspektif pelanggan, akan diolah dengan menggunakan perhitungan yang dikuantitatifkan melalui uji validitas, uji reliabilitas, dan skala likert. Sedangkan untuk perspektif bisnis internal akan dilakukan dengan metode wawancara.

#### 3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang yang berlokasi di Jl. Mayjend Sungkono, Aryowinangun, Kedungkandang, Kota Malang. Alasan pemilihan objek tersebut sebagai lokasi penelitian karena Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang merupakan lembaga atau unsur pelaksanaan

pemerintah daerah yang sangat penting yang berkaitan erat dengan sumber pendapatan daerah.

### 3.3 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2013: 389), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sampel adalah merupakan bagian dari populasi yang ada, sehingga untuk pengambilan sampel harus menggunakan cara tertentu yang didasarkan oleh pertimbangan-pertimbangan yang ada (Sugiyono, 2013: 389).

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh Wajib Pajak yang terdaftar dalam Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang yaitu 285.685 Wajib Pajak dan seluruh pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang yaitu 181 pegawai yang terdiri dari 105 pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) atau PNS dan 76 pegawai TPOK (Tenaga Pembantu Operasional Kegiatan)ai.. Sedangkan sampel yang terdiri dari pegawai dan wajib pajak disebut juga dengan *responden*. Penentuan besarnya jumlah sampel harus dapat mewakili populasi yang akan diteliti, dalam hal ini penulis akan menggunakan rumus *slovin* dalam menetapkan jumlah sampel, sebagai berikut:

Formula Slovin menurut Riduan dan Sunarto (2007: 65)

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Dimana:

n : Jumlah sampel

N : Jumlah populasi

$d$  : Nilai presisi (ditentukan sebesar 90% atau  $\alpha = 0.1$ )

1 : Konstanta

Maka sampel yang akan diambil pada perspektif pelanggan adalah:

$$n = \frac{285685}{285685 (0.1)^2 + 1}$$

$$n = \frac{285685}{2857,85}$$

$$n = 99,96$$

$$n = 100$$

Adapun pengambilan sampel bagi pegawai yaitu 65 pegawai di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

### 3.4 Data dan Jenis Data

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak-pihak yang terkait, baik dari instansi Pemerintah Daerah Kota Malang maupun pihak lain yang dianggap kompeten dalam memerikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari hasil penelitian (*field reseacrh*) melalui jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari pihak lain atau sumber lain yang berkaitan dengan penelitian ini, dimana data sudah diolah dan didapatkan melalui dokumen-dokumen yang telah tersedia, antara lain data

Laporan Realisasi APBD tahun 2015 sampai 2017 dari Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Malang dan data tentang gambaran umum Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data perlu dilakukan dengan tujuan agar mendapatkan data-data yang valid dalam penelitian. Peneliti menggunakan metode sebagai berikut:

#### 1. Penelitian Lapangan (*field research*)

Penelitian ini dilakukan untuk mendapat data primer, dimana peneliti melakukan peninjauan langsung ke tempat penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitiannya di Pemerintah Daerah Kota Malang.

##### a. Kuesioner

Metode kuesioner merupakan metode pengumpulan data dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada responden dengan beberapa alternatif jawaban. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data primer dari para responden yaitu Wajib Pajak dan pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

##### b. Wawancara

Menurut Esterberg dalam Sugiyono (2013:231), wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi atau ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

### c. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2013:240), dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data dengan cara mencari dokumen-dokumen yang terkait dengan penelitian dapat berupa gambar, dan dokumen lainnya yang dapat membatu proses penelitian.

## 2. Penelitian Kepustakaan

Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari teori-teori yang berhubungan dengan penelitian ini. Dengan teori-teori yang didapat dari buku-buku pendukung sehingga dapat membantu penulis dari segi teori yang berhubungan dengan penelitian ini. Agar penelitian ini tidak menyimpang dari teori-teori terdahulu.

### 3.6 Uji Kualitas Data

Dalam penelitian ini teknik pengujian yang dilakukan adalah menggunakan pengujian validitas dan pengujian Reliabilitas. Sebelum melakukan analisis terhadap data primer, pengujian terhadap keaslian dan kemampuan (Reliabilitas) data perlu dilakukan. Pengujian dilakukan terhadap validitas dan Reliabilitas.

#### 3.6.1 Pengujian Validitas

Menurut Arikunto (2013: 211), validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya,

instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Untuk mengukur validitas instrumen menggunakan rumus korelasi *product moment* dengan rumus (Sudjana, 2005: 72):

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana:

- $r_{xy}$  : Koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y  
 N : Jumlah Sample  
 X : Skor butir soal  
 Y : Skor total

Dengan kriteria pengujian apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dengan  $\alpha = 0,05$ , maka alat ukur tersebut dinyatakan valid, dan sebaliknya apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka alat ukur tersebut dinyatakan tidak valid. Hasil analisis uji validitas dihitung dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 20.

### 3.6.2 Pengujian Reliabilitas

Menurut Arikunto (2013: 221) reliabilitas menunjukkan bahwa suatu instrument dapat cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrument tersebut sudah baik. Reliabilitas menunjukkan pada tingkat keterandalan sesuatu. Reliabel artinya dapat dipercaya, jadi dapat diandalkan. Butir kuesioner dikatakan reliabel (layak) jika *cronbach's alpha*  $> 0,60$  dan dikatakan tidak reliabel jika *cronbach's alpha*  $< 0,60$ . Berikut ini adalah rumus uji reliabilitas menurut Arikunto (2013: 239):

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Dimana:

$r_{11}$  : Reliabilitas Instrumen

$k$  : Banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$  : Jumlah varians butir

$\sigma_t^2$  : Varians total

Dengan kriteria pengujian dengan rumus alpha adalah apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka alat ukur tersebut reliabel, dan sebaliknya apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka alat ukur tersebut dinyatakan tidak reliabel. Untuk menentukan reliabilitas yaitu menggunakan kriteria sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Kriteria Indeks Reliabilitas**

Interval	Kriteria
0,800-1,00	Sangat Tinggi
0,600-0,800	Tinggi
0,400-0,600	Cukup
0,200-0,400	Rendah
<2,00	Sangat Rendah

### 3.6.3 Skala Likert

Menurut Sugiyono (2013: 132) menggunakan skala likert untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan.

Untuk memungkinkan para pelanggan menjawab dalam berbagai tingkatan bagi setiap butir kepuasan, format tipe likerts bisa dipergunakan R.S Likert (1932) mengembangkan prosedur penskalaan.

**Tabel 3.2**  
**Format Jawaban Tipe Likert**

Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Ragu-Ragu (N)	Setuju (S)	Sangat Setuju (SS)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Sumber: Sugiyono (2013: 132)

### 3.7 Teknik Analisis Data

Teknik yang digunakan peneliti adalah dengan sistem *scoring* atau nilai rata-rata untuk setiap perspektif *Balanced Scorecard* yang didasarkan pada skala likert.

#### 3.7.1 Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan, pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan analisis rasio keuangan. Data untuk menganalisis rasio keuangan diambil dari Laporan Realisasi Anggaran (APBD) dari tahun 2015 sampai 2017. Adapun analisis rasio yang digunakan adalah:

**Tabel 3.3**  
**Pengukuran dengan Rasio Keuangan**

<b>Rasio Keuangan</b>	<b>Rumus</b>															
Rasio Kemandirian Keuangan Daerah	$\text{Rasio Kemandirian} = \frac{\text{Pendapatan Asli Daerah}}{\text{Bantuan Pusat dan Pinjaman}} \times 100\%$ <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Kemandirian Daerah</b></th> <th><b>Kemandirian</b></th> <th><b>Pola Hubungan</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0% -25%</td> <td>Rendah Sekali</td> <td>Instruktif</td> </tr> <tr> <td>25% -50%</td> <td>Rendah</td> <td>Konsultatif</td> </tr> <tr> <td>50% -75%</td> <td>Sedang</td> <td>Partisipatif</td> </tr> <tr> <td>75% -100%</td> <td>Tinggi</td> <td>Delegatif</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Kemandirian Daerah</b>	<b>Kemandirian</b>	<b>Pola Hubungan</b>	0% -25%	Rendah Sekali	Instruktif	25% -50%	Rendah	Konsultatif	50% -75%	Sedang	Partisipatif	75% -100%	Tinggi	Delegatif
<b>Kemandirian Daerah</b>	<b>Kemandirian</b>	<b>Pola Hubungan</b>														
0% -25%	Rendah Sekali	Instruktif														
25% -50%	Rendah	Konsultatif														
50% -75%	Sedang	Partisipatif														
75% -100%	Tinggi	Delegatif														
Rasio Derajat Desentralisasi Fiskal	$\text{Rasio Derajat Desentralisasi} = \frac{\text{PADt}}{\text{TPDt}} \times 100\%$ <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>%</b></th> <th><b>Kemampuan Keuangan Daerah</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0,00% -10,00%</td> <td>Sangat Kurang</td> </tr> <tr> <td>10,00% -20,00%</td> <td>Kurang</td> </tr> <tr> <td>20,00% -30,00%</td> <td>Cukup</td> </tr> <tr> <td>30,00% -40,00%</td> <td>Sedang</td> </tr> <tr> <td>40,00% -50,00%</td> <td>Baik</td> </tr> <tr> <td>&gt; 50,00%</td> <td>Sangat Baik</td> </tr> </tbody> </table>	<b>%</b>	<b>Kemampuan Keuangan Daerah</b>	0,00% -10,00%	Sangat Kurang	10,00% -20,00%	Kurang	20,00% -30,00%	Cukup	30,00% -40,00%	Sedang	40,00% -50,00%	Baik	> 50,00%	Sangat Baik	
<b>%</b>	<b>Kemampuan Keuangan Daerah</b>															
0,00% -10,00%	Sangat Kurang															
10,00% -20,00%	Kurang															
20,00% -30,00%	Cukup															
30,00% -40,00%	Sedang															
40,00% -50,00%	Baik															
> 50,00%	Sangat Baik															
Rasio Pertumbuhan	$\text{Pendapatan Asli Daerah (PAD)} = \frac{\text{PADt1} - \text{PADt0}}{\text{PADt0}} \times 100\%$															
Rasio Efektivitas dan Efisiensi Pendapatan Asli Daerah	<p>Rasio Efektivitas Pendapatan Asli Daerah</p> $\text{Rasio Efektifitas PAD} = \frac{\text{Realisasi Penerimaan PAD}}{\text{Target Penerimaan PAD}} \times 100\%$ <p>Rasio Efisiensi Pendapatan Asli Daerah</p> $\text{Rasio Efisiensi PAD} = \frac{\text{Biaya yang dikeluarkan untuk memungut PAD}}{\text{Realisasi Penerimaan PAD}} \times 100\%$ <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Efektifitas Keuangan Daerah</b></th> <th><b>Rasio Efektifitas</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>&gt; 100%</td> <td>Efektif</td> </tr> <tr> <td>= 100%</td> <td>Efektif Berimbang</td> </tr> <tr> <td>&lt; 100%</td> <td>Tidak Efektifitas</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Efektifitas Keuangan Daerah</b>	<b>Rasio Efektifitas</b>	> 100%	Efektif	= 100%	Efektif Berimbang	< 100%	Tidak Efektifitas							
<b>Efektifitas Keuangan Daerah</b>	<b>Rasio Efektifitas</b>															
> 100%	Efektif															
= 100%	Efektif Berimbang															
< 100%	Tidak Efektifitas															

**Tabel 3.3**  
**Pengukuran dengan Rasio Keuangan**

Rasio Aktivitas	<p>Rasio Belanja Rutin terhadap APBD</p> $\text{Rasio Belanja} = \frac{\text{Belanja Aparatur}}{\text{Total Belanja}} \times 100\%$ <p>Rasio Pembangunan terhadap APBD</p> $\text{Rasio Belanja} = \frac{\text{Belanja pelayanan publik}}{\text{Total Belanja}} \times 100\%$								
Rasio Ekonomis	$\text{Rasio Ekonomis} = \frac{\text{Realisasi Pengeluaran}}{\text{Anggaran Pengeluaran}} \times 100\%$ <table border="1" data-bbox="683 824 1257 1048"> <thead> <tr> <th data-bbox="689 833 928 913">Tingkat Ekonomis</th> <th data-bbox="928 833 1251 913">Rasio Efektifitas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="689 913 928 958">&gt;100%</td> <td data-bbox="928 913 1251 958">Tidak Ekonomis</td> </tr> <tr> <td data-bbox="689 958 928 1003">= 100%</td> <td data-bbox="928 958 1251 1003">Ekonomis Berimbang</td> </tr> <tr> <td data-bbox="689 1003 928 1048">&lt;100%</td> <td data-bbox="928 1003 1251 1048">Ekonomis</td> </tr> </tbody> </table>	Tingkat Ekonomis	Rasio Efektifitas	>100%	Tidak Ekonomis	= 100%	Ekonomis Berimbang	<100%	Ekonomis
Tingkat Ekonomis	Rasio Efektifitas								
>100%	Tidak Ekonomis								
= 100%	Ekonomis Berimbang								
<100%	Ekonomis								

Sumber: (Halim, 2007: 232) dan (Sri Andiani, 2013)

### 3.7.2 Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja perspektif kepuasan pelanggan bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelanggan dalam hal ini wajib pajak melihat organisasi dalam menyediakan jasa pelayanan publik apakah sudah sesuai dengan keinginan pelanggan. Pada perspektif ini peneliti menyebarkan kuesioner kepada wajib pajak yang terdaftar pada di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Indikator yang meliputi adalah:

**Tabel 3.4**  
**Indikator Penilaian Kuisioner Pelanggan**

<b>Indikator</b>	<b>Penilaian</b>	<b>Nomor Item</b>
Keandalan	Ketepatan, ketegasan, dan jujur dalam memberikan pelayanan	1
	Pegawai terampil dibidangnya	2
	Cepat dalam pemrosesan	3
	Adanya pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan	4
Mutu	Pelayanan yang cepat dan tanggap dalam memberikan pelayanan	5
	Karyawan memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti	6
	Pelayanan yang sopan dan ramah tanpa membeda-bedakan	7
Keterukuran	Formulir mudah diperoleh dan diisi	8
	Ruang pelayanan memadai	9
	Ketersediaan staf dalam memberi pelayanan	10
	Sarana dan prasarana kantor memadai	11 dan 12

Sumber: Penelitian Terdahulu (Prisilia, 2017)

### 3.7.3 Perspektif Bisnis Internal

Pada dasarnya perspektif bisnis internal mengukur kompetensi inti organisasi, mengidentifikasi proses utama pelayanan, mengidentifikasi teknologi utama yang perlu dimiliki dan menentukan ukuran kinerja dan target kinerja. Untuk mengukur kinerja melalui perspektif bisnis internal, digunakan metode wawancara. Wawancara dilakukan untuk melihat apakah Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang sebagai penyelenggara jasa pembayaran pajak daerah melakukan proses intrnal dengan baik. Indikator yang meliputi perspektif bisnis internal adalah:

**Tabel 3.5**  
**Indikator Bisnis Internal**

<b>Indikator</b>	<b>Penilaian</b>
Inovasi Konseptual	Memperkenalkan misi baru, pandangan, tujuan serta strategi untuk keberhasilan misi.
Inovasi Delivery	Cara-cara baru atau cara yang dirubah dalam menyelesaikan masalah, memberikan layanan atau berinteraksi dengan klien untuk pemberian layanan khusus
Inovasi Interaksi System	Cara-cara baru atau yang dirubah dalam berinteraksi dengan organisasi lain

Sumber: Penelitian Terdahulu (Prisilia, 2017)

#### **3.7.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Beberapa sasaran strategik untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu peningkatan keahlian pegawai, peningkatan komitmen pegawai, peningkatan kemampuan membangun jaringan, dan peningkatan motivasi pegawai. Untuk mengukur kinerja melalui perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, menggunakan kuisioner yang akan disebarkan ke pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Dengan indikator:

**Tabel 3.6**  
**Indikator Penilaian Kuisisioner Pegawai**

<b>Indikator</b>	<b>Penilaian</b>	<b>Nomor Item</b>
Koordinasi dan Hubungan Kerja	Komunikasi yang terbangun sangat efektif	1
	Pegawai diberi kesempatan menyampaikan pendapat	2
	Keterlibatan dalam pengambilan keputusan	3
	Pegawai saling bekerja sama dalam menjalankan tugas	4
Penghargaan	Pemberian kompensasi yang sesuai	5
	Pegawai diberi penghargaan atas prestasi	6
	Pegawai dilibatkan disetiap kegiatan kantor	7
	Penempatan jabatan sesuai dengan tingkat pendidikan	8
Motivasi dan Dukungan	Pimpinan memberikan motivasi kepada pegawai	9
	Adanya pelatihan pegawai	10
	Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai	11
	Kenyamanan ruang kerja	12

Sumber: Penelitian Terdahulu (Prisilia, 2017)

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **4.1 Paparan Data Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang**

Pada awalnya Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang disebut dengan Dinas Pendapatan Kota Malang yang sebelumnya adalah Dinas Pendapatan Daerah Kotapraja Malang yang terbentuk berdasarkan Surat Keputusan Walikota Malang Nomor 4/U tanggal 01 Januari 1970. Untuk menunjang pelaksanaan tugas dan menyesuaikan kebutuhan akibat meningkatnya volume dan jenis pekerjaan, maka berdasarkan Keputusan Walikota Malang Nomor 4/U tahun 1970 tentang Struktur Organisasi Dinas Pendapatan, maka penyebutannya berubah menjadi Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Malang. Perubahan Struktur Organisasi Tata Kerja (SOTK) atau Organisasi Perangkat Daerah (OPD) per Januari 2017 menjadikan Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Malang berubah menjadi Badan Pelayanan Pajak Daerah (BP2D).

Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang berdasarkan Peraturan Walikota Malang Nomor 48 Tahun 2016 merupakan pelaksana otonom daerah di bidang keuangan khususnya pemungutan pajak daerah. Pajak Daerah yang dipungut oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang antara lain: Pajak Restoran, Pajak Hiburan, Pajak Hotel yang didalamnya termasuk rumah kos dengan jumlah kamar lebih dari 10, Pajak Reklame, Pajak Penerangan Jalan, Pajak Parkir, Pajak Air Tanah, BPHTB, dan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB).

Pemerintah Kota Malang telah mengantisipasi suatu kelembagaan yang menangani Penerimaan Daerah dengan membentuk Dinas Pendapatan Daerah atau yang sekarang disebut dengan Badan Pelayanan Pajak Daerah berdasarkan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. Sebagai unsur pelaksana Pemerintah Daerah, tugas pokok dan fungsinya dijabarkan dalam Keputusan Walikota Malang Nomor 48 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

#### **4.1.2 Tugas Pokok dan Fungsi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang**

Tugas pokok Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang adalah menyusun dan melaksanakan kebijakan Daerah di bidang pemungutan Pajak Daerah. Sedangkan fungsi dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang antara lain:

1. Penyusunan perencanaan strategis Perangkat Daerah;
2. Penyusunan rencana intensifikasi dan ekstensifikasi Pajak Daerah;
3. Pengembangan potensi Pajak Daerah;
4. Pendataan, pendaftaran, dan penetapan Pajak Daerah;
5. Pemungutan Pajak Daerah;
6. Penyelesaian keberatan Pajak Daerah;
7. Penyelesaian permohonan pembetulan, pembatalan, pengurangan ketetapan, penghapusan, pengurangan sanksi, dan kelebihan pembayaran atas Pajak Daerah;
8. Pembinaan dan pengendalian terhadap sistem pemungutan Pajak Daerah;

9. Penerbitan Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD)
10. Pembukuan dan pelaporan atas pemungutan dan penyetoran Pajak Daerah;
11. Pengelolaan Barang Milik Daerah yang berada dalam kewenangannya;
12. Pengelolaan administrasi umum;
13. Pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional; dan
14. Penyelenggaraan UPT.

#### **4.1.3 Visi dan Misi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang**

**Visi:**

Menciptakan kinerja yang optimal pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang agar memberikan pelayanan yang baik kepada para Wajib Pajak sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam meningkatkan Pendapatan Daerah.

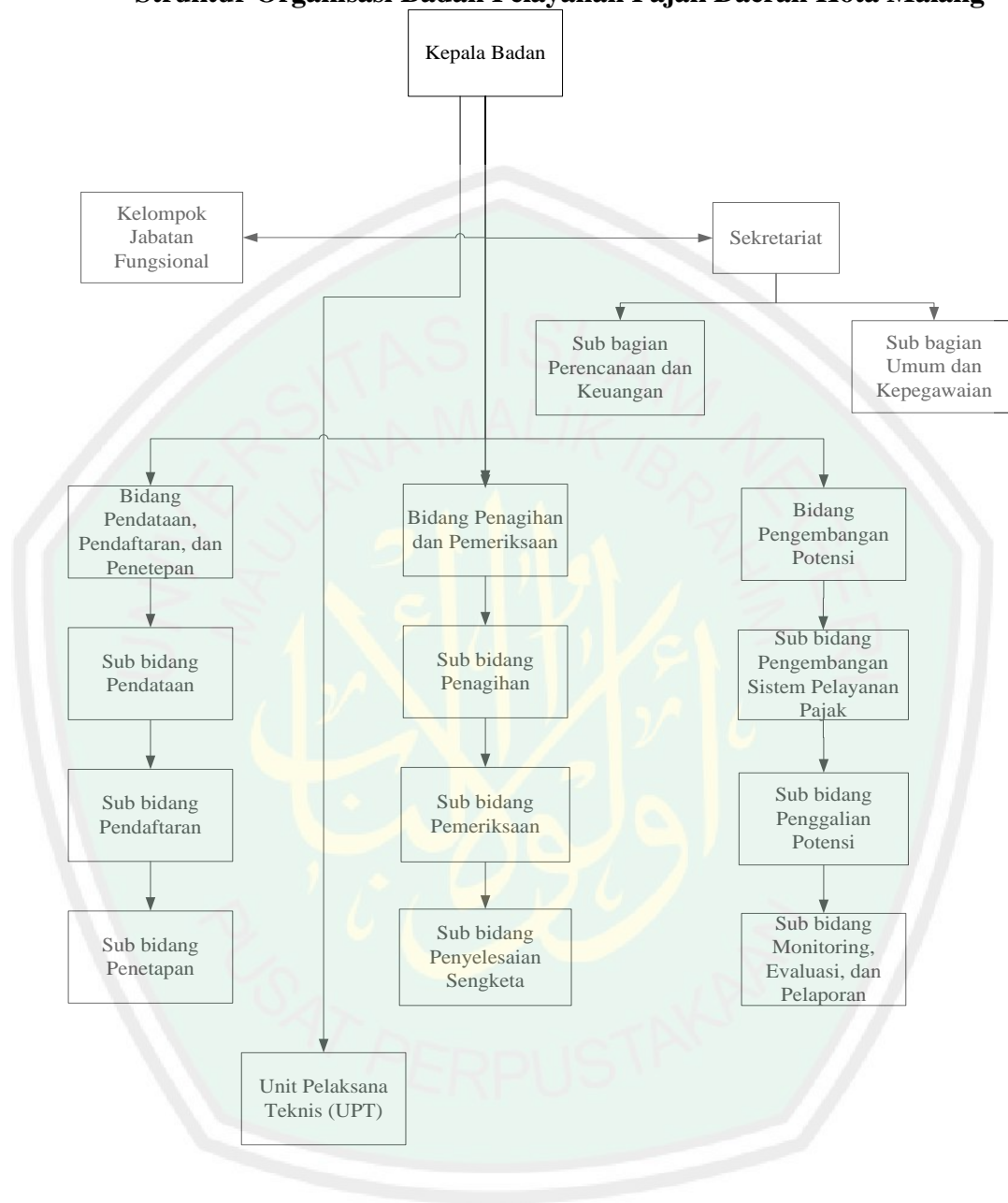
**Misi:**

Meningkatkan Pendapatan Daerah melalui intensifikasi dan ekstensifikasi Pajak Daerah.

#### **4.1.4 Struktur Organisasi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang**

Struktur organisasi Badan Pelayanan Pajak Kota Malang diatur berdasarkan Peraturan Walikota Malang Nomor 48 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Pelayanan Pajak Daerah dapat dilihat pada gambar 4.1 sebagai berikut:

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang**



Sumber: Peraturan Walikota Malang No. 48 Tahun 2016

Uraian dari tugas dan wewenang dari masing-masing struktur organisasi yang ada adalah sebagai berikut:

1. Kepala Badan

Kepala Badan memiliki tugas mengkoordinasi dan melakukan pengawasan melekat terhadap unit-unit dibawahnya serta melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala daerah sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

2. Sekretariat

Sekretariat dipimpin oleh Sekretaris yang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan. Sekretariat mempunyai tugas mengelola administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan kepastakaan serta kearsipan. Adapun fungsi yang dimiliki sekretariat antara lain:

1. Koordinasi kegiatan di lingkungan Badan Pelayanan Pajak Daerah;
2. Koordinasi penyusunan rencana, program dan kegiatan di lingkungan Badan Pelayanan Pajak Daerah;
3. Pembinaan dan pemberian dukungan administrasi yang meliputi ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, kerumahtanggan, arsip, dan dokumentasi di lingkungan Badan Pelayanan Pajak Daerah;
4. Pemninaan dan penyelenggaraan organisasi dan tata laksana, kerjasama, dan hubungan masyarakat; dan

5. Pengelolaan Barang Milik Daerah yang menjadi kewenangan Badan Pelayanan Pajak Daerah.

Sekretariat membawahi 2 sub bagian yaitu:

- a. Sub bagian Perencanaan dan Keuangan, mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan perencanaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan serta penyiapan bahan administrasi keuangan dan pelaporan pertanggungjawaban keuangan.
  - b. Sub bagian Umum dan Kepegawaian, mempunyai tugas menyiapkan bahan pelaksanaan urusan administrasi umum, meliputi ketatausahaan, organisasi dan tata laksana, kerjasama, hubungan masyarakat, rumah tangga, perlengkapan, dokumentasi, perpustakaan dan kearsipan serta pengelolaan administrasi kepegawaian Badan Pelayanan Pajak Daerah.
3. Bidang Pendataan, Pendaftaran dan Penetapan

Bidang ini bertugas membantu Kepala Badan melaksanakan pengelolaan program dan kegiatan di bidang pendataan, pendaftaran, penilaian, penetapan serta pengawasan Pajak Daerah. Adapun fungsi dari Bidang Pendataan, Pendaftaran, dan Penetapan antara lain:

1. Perumusan kebijakan teknis bidang pendataan, pendaftaran, penetapan Pajak Daerah;
2. Pendaftaran, pendataan, penertapan Pajak Daerah ;
3. Penilaian obyek, subyek, dan Wajib Pajak;
4. Perhitungan dan penertapan pengenaan Pajak Daerah;
5. Pengendalian pendistribusian SSPD;

6. Pengendalian pemrosesan Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD)
7. Penyiapan ketetapan SPPT, SKPD, SKPDKB, dan SKPDLB; dan
8. Pengelolaan benda-benda berharga Pajak Daerah.

Bidang Pendataan, Pendaftaran, dan Penetapan ada 3 sub bagian, yaitu:

- a. Sub bidang Pendataan, bertugas memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan pendataan obyek dan Wajib Pajak.
  - b. Sub bidang Pendaftaran, bertugas memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pemantauan pengembalian dan pemeriksaan formulir yang telah diisi oleh Wajib Pajak atau kuasanya.
  - c. Sub bidang Penetapan, bertugas memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan, penyusunan, serta penerbitan SPPT, SKPD, SKPDKB, SKPDLB, dan SKPDN.
4. Bidang Penagihan dan Pemeriksaan

Bidang ini bertugas membantu Kepala Badan melaksanakan pengelolaan program dan kegiatan dibidang penagihan dan pemeriksaan Pajak Daerah.

adapun fungsi dari Bidang Penagihan dan Pemeriksaan sebagai berikut:

1. Perumusan kebijakan teknis bidang penagihan dan pemeriksaan Pajak Daerah;

2. Penagihan Pajak Daerah;
3. Penyusunan laporan realisasi tunggakan Pajak Daerah;
4. Pengawasan pemungutan Pajak Daerah;
5. Pemeriksaan permohonan pengurangan dan penundaan pembayaran denda Pajak Daerah;
6. Penyelesaian sengketa Pajak Daerah;
7. Penyelesaian kelebihan pembayaran Pajak Daerah;
8. Penyelesaian keberatan atas penetapan besaran pengenaan Pajak Daerah;
9. Pemeriksaan obyek, subyek, dan Wajib Pajak Daerah; dan
10. Pengendalian pendistribusian SPPT, SKPD, SKPDT, SKPDKB, dan SKPDLB.

Ada 3 sub bagian dalam Bidang Penagihan dan Pemeriksaan, yaitu:

- a. Sub bidang Penagihan, mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka penagihan Pajak Daerah.
- b. Sub bidang Pemeriksaan, mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka pemeriksaan Obyek, Subyek, dan Wajib Pajak Daerah.
- c. Sub bidang Penyelesaian Sengketa, mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka penyelesaian keberatan dan sengketa Pajak Daerah.

## 5. Bidang Pengembangan Potensi

Bidang ini bertugas membantu Kepala Badan melaksanakan pengelolaan program dan kegiatan di bidang pengembangan potensi Pajak Daerah. adapun fungsi dari Bidang Pengembangan Potensi antara lain:

1. Perumusan kebijakan teknis di bidang pengembangan potensi Pajak Daerah;
2. Pengembangan Sistem Informasi Manajemen Pajak Daerah;
3. Penelitian dan pengendalian terhadap pembukuan dan pencatatan realisasi penerimaan Pajak Daerah dan lain-lain pendapatan daerah yang sah yang dipungut;
4. Pembuatan laporan secara berkala (bulanan dan tahunan) target dan realisasi penerimaan Pajak Daerah dan lain-lain pendapatan daerah yang sah yang dipungut;
5. Pengkajian potensi Pajak Daerah;
6. Pembinaan teknis pelayanan Pajak Daerah; dan
7. Pengkajian implementasikan produk hukum Daerah yang berkaitan dengan Pajak Daerah.

Ada 3 sub bidang dalam Bidang Pengembangan Potensi, yaitu:

- a. Sub bidang Penggalian Potensi, mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka penggalian potensi peningkatan penerimaan Pajak Daerah.

- b. Sub bidang Pengembangan Sistem Pelayanan Pajak, mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka pengembangan Sistem Pelayanan Pajak Daerah,
- c. Sub bidang Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan, mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka monitoring, evaluasi dan pelaporan Pajak Daerah.

## 4.2 Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

### 4.2.1 Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada pemerintah daerah dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang dilihat dari perspektif keuangan, data yang digunakan adalah data laporan realisasi anggaran pemerintah Kota Malang tahun 2013 sampai dengan tahun 2017. Analisis yang digunakan untuk mengukur kinerja pada perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

#### 4.2.1.1 Rasio Kemandirian Keuangan Daerah

Rasio kemandirian menggambarkan ketergantungan daerah terhadap sumber dana ekstern. Semakin tinggi rasio kemandirian daerah, tingkat ketergantungan terhadap bantuan pihak ekstern (terutama pemerintah pusat dan provinsi) semakin rendah, dan sebaliknya.

Formula Rasio Kemandirian Keuangan Daerah dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Rasio Kemandirian} = \frac{\text{Pendapatan Asli Daerah}}{\text{Bantuan Pusat dan Pinjaman}} \times 100\%$$

**Tabel 4.1**  
**Perhitungan Rasio Kemandirian Keuangan Kota Malang Tahun 2013-2017**

<b>Tahun</b>	<b>PAD</b>	<b>Bantuan Pemerintah Pusat+Pinjaman</b>	<b>Rasio Kemandirian</b>	<b>Pola Hubungan</b>
2013	317.772.985.191	1.164.452.439.238	27,29	Konsultatif
2014	372.550.096.292	1.329.108.236.363	28,03	Konsultatif
2015	424.938.755.525	1.389.352.934.193	30,59	Konsultatif
2016	477.332.655.845	1.251.246.694.245	38,15	Konsultatif
2017	588.276.962.084	1.383.639.695.576	42,52	Konsultatif
<b>Rata-Rata</b>			<b>33,31</b>	<b>Konsultatif</b>

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2017 mengalami kenaikan yaitu pada tahun 2013 sebesar Rp. 317.772.985.191, kemudian pada tahun 2014 sebesar Rp. 372.550.096.292, lalu pada tahun 2015 sebesar Rp. 424.938.755.525. Pada tahun 2016 mengalami kenaikan sebesar Rp. 477.332.655.845 dan pada tahun 2017 sebesar Rp. 588.276.962.084. Sama halnya dengan sumber pendapatan dari pihak ekstern mengalami kenaikan pada tahun 2013 sebesar Rp. 1.164.452.439.238, lalu pada tahun 2014 sebesar Rp. 1.329.108.236.363, kemudian pada tahun 2015 sebesar Rp. 1.389.352.934.193. Pada tahun 2016 mengalami penurunan sebesar Rp. 1.251.246.694.245 dan pada tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar Rp. 1.383.639.695.576. Rasio kemandirian menunjukkan kenaikan yaitu pada tahun 2013 sebesar 27,29%, lalu pada tahun 2014 sebesar 28,03%, kemudian tahun 2015 sebesar 30,59%, tahun 2016 sebesar 38,15%, dan tahun 2017 sebesar 42,52%. Hasil perolehan rata-rata rasio kemandirian sebesar 33,31%.

Dari hasil perhitungan, dapat disimpulkan bahwa rasio kemandirian Kota Malang selama tahun 2013 sampai dengan 2017 memiliki tingkat kemandirian rendah dalam kategori keuangan juga masih kurang dengan pola hubungan konsultatif yaitu peranan pemerintah pusat sudah mulai berkurang karena kemandirian daerah sudah mulai meningkat dan bisa dianggap lebih dapat untuk melaksanakan otonomi daerah.

#### 4.2.1.2 Rasio Derajat Desentralisasi Fiskal

Rasio Derajat Desentralisasi Fiskal menggambarkan besarnya campur tangan pemerintah pusat dalam pembangunan daerah yang menunjukkan tingkat kesiapan pemerintah daerah dalam melaksanakan otonomi.

Formula Rasio Derajat Desentralisasi Fiskal dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Rasio Derajat Desentralisasi} = \frac{\text{PAD}_t}{\text{Total Penerimaan Daerah } t} \times 100\%$$

**Tabel 4.2**  
**Perhitungan Rasio Derajat Desentralisasi Fiskal Kota Malang**  
**Tahun 2013-2017**

Tahun	PAD	Total Penerimaan Daerah	%	Kemampuan Keuangan
2013	317.772.985.191	1.524.846.569.429	20,84	Cukup
2014	372.550.096.292	1.764.869.389.655	21,11	Cukup
2015	424.938.755.525	1.829.072.689.718	23,23	Cukup
2016	477.332.655.845	1.741.185.350.090	27,41	Cukup
2017	588.276.962.084	1.971.916.657.660	29,83	Cukup
<b>Rata-Rata</b>			<b>24,49</b>	<b>Cukup</b>

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel 4.2, kemampuan keuangan daerah Kota Malang berdasarkan hasil rasio derajat desentralisasi fiskal mengalami kenaikan setiap tahunnya. Kemampuan keuangan berdasarkan rata-rata rasio derajat desentralisasi fiskal pada tahun 2013 sampai dengan 2017 menggambarkan bahwa kemampuan keuangan daerah dianggap cukup, yaitu sebesar 24,49% dan berada pada skala interval 20,00%-30,00%. Hal ini membuktikan bahwa Pendapatan Asli Daerah (PAD) mempunyai kemampuan yang cukup dalam membiayai pembangunan daerah. Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang dihasilkan dalam membiayai pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan sudah meningkat dan ketergantungan kepada pemerintah pusat sudah berkurang.

#### 4.2.1.3 Rasio Pertumbuhan

Rasio pertumbuhan (*growth ratio*) mengukur seberapa besar kemampuan Pemerintah Daerah dalam mempertahankan dan meningkatkan keberhasilan yang telah dicapai dari periode ke periode berikutnya. Dengan mengetahui pertumbuhan masing-masing komponen sumber pendapatan dan pengeluaran, maka dapat dilakukan evaluasi terhadap potensi-potensi daerah yang perlu mendapat perhatian. Semakin tinggi persentase pertumbuhan setiap komponen pendapatan dan pengeluaran, maka semakin besar kemampuan Pemerintah Daerah dalam mempertahankan dan meningkatkan keberhasilan yang dicapai dari setiap periode.

Formula Rasio Pertumbuhan dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Pendapatan Asli Daerah (PAD)} = \frac{\text{PAD}_{t1} - \text{PAD}_{t0}}{\text{PAD}_{t0}} \times 100\%$$

**Tabel 4.3**  
**Perhitungan Rasio Pertumbuhan Kota Malang Tahun 2013-2017**

<b>Keterangan</b>	<b>Tahun</b>					<b>Rata-Rata</b>
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	
<b>PAD</b>	317.772.985.191	372.550.096.292	424.938.755.525	477.332.655.845	588.276.962.084	
Pertumbuhan PAD		17,24	14,06	12,33	23,24	16,72
<b>Pendapatan</b>	1.524.846.569.429	1.764.869.389.655	1.829.072.689.718	1.741.185.350.090	1.971.916.657.660	
Pertumbuhan Pendapatan		15,74	3,64	(4,81)	13,25	6,96
<b>Belanja Rutin</b>	1.069.887.169.166	1.238.247.995.793	1.397.515.064.293	1.457.799.748.404	1.473.429.567.135	
Pertumbuhan Belanja Rutin		15,74	12,86	4,31	1,07	8,50
<b>Belanja Modal</b>	353.264.833.758	318.462.052.422	337.647.558.967	396.116.084.375	340.494.355.167	
Pertumbuhan Belanja Modal		(9,85)	6,02	17,32	(14,04)	(0,14)

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel 4.3, menunjukkan bahwa rasio pertumbuhan PAD pada tahun 2014 sebesar 17,24% mengalami penurunan pada tahun 2015 sebesar 14,06%, pada tahun 2016 juga mengalami penurunan sebesar 12,33%, kemudian pada tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar 23,24%. Rasio pertumbuhan pendapatan pada tahun 2014 sebesar 15,74%, mengalami penurunan pada tahun 2015 sebesar 3,64% dan pada tahun 2016 sebesar -4,81%, kemudian mengalami kenaikan pada tahun 2017 sebesar 13,25%. Rasio belanja rutin pada tahun 2014 sebesar 15,74%, mengalami penurunan pada tahun 2015 sebesar 12,86%, tahun 2016 sebesar 4,31%, dan tahun 2017 sebesar 1,07%. Rasio belanja pertumbuhan modal pada tahun 2014 sebesar -9,85%, mengalami peningkatan pada tahun 2015 sebesar 6,02%, pada tahun 2016 sebesar 17,32% dan mengalami penurunan pada tahun 2017 sebesar 14,04%.

Dari uraian diatas, rasio pertumbuhan pendapatan dan rasio pertumbuhan PAD dari tahun 2013 sampai dengan 2017 mengalami fluktuasi, dengan rata-rata rasio pertumbuhan PAD sebesar 16,72% dan rasio pertumbuhan pendapatan sebesar 6,96%. Penurunan pertumbuhan pendapatan pada tahun 2015 dan tahun 2016 terjadi karena kurang maksimalnya jumlah pendapatan yang diterima Pemerintah Kota Malang.

#### **4.2.1.4 Rasio Efektivitas dan Efisiensi Pendapatan Asli Daerah**

##### **4.2.1.4.1 Rasio Efektivitas Pendapatan Asli Daerah**

Rasio efektifitas menggambarkan kemampuan pemerintah daerah dalam merealisasikan PAD yang direncanakan dibandingkan target yang ditetapkan berdasarkan potensi riil daerah. Kemampuan daerah dalam menjalankan tugas

dikategorikan efektif apabila rasio yang dicapai minimal sebesar 1 (satu) atau 100 persen. Semakin tinggi rasio efektivitas menggambarkan kemampuan daerah yang semakin baik.

Formula Rasio Efektivitas Pendapatan Asli Daerah dirumuskan sebagai berikut:

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

**Tabel 4.4**  
**Perhitungan Rasio Efektivitas Pendapatan Asli Daerah**

<b>Tahun</b>	<b>Target Penerimaan Pendapatan</b>	<b>Realisasi Pendapatan</b>	<b>%</b>	<b>Selisih Penerimaan</b>
2013	1.485.322.092.002	1.524.846.569.429	102,66	39.524.477.427
2014	1.734.185.124.573	1.764.869.389.655	101,77	30.684.265.082
2015	1.876.858.611.233	1.829.072.689.718	97,45	(47.785.921.515)
2016	1.735.398.662.850	1.741.185.350.090	100,33	5.786.687.240
2017	1.915.269.662.467	1.971.916.657.660	102,96	56.646.995.194
<b>Rata-rata</b>				<b>101,04</b>

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel 4.4, menunjukkan bahwa perbandingan antara jumlah target penerimaan dan realisasi pendapatan mengalami perubahan setiap tahunnya. Nilai realisasi terjadi yaitu antara melebihi target dan tidak melebihi target. Pada tahun 2015 nilai realisasi tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Selisih penerimaan pada tahun 2013 sebesar Rp. 39.524.477.427, pada tahun 2014 sebesar Rp. 30.684.265.082, kemudian pada tahun 2015 tidak mencapai target

yaitu sebesar Rp. 47.785.921.515. Pada tahun 2016 selisih penerimaan sebesar Rp. 5.786.687.240, dan tahun 2017 sebesar Rp. 56.646.995.194.

Nilai rata-rata presentase kinerja dengan rasio efektivitas adalah 101,04%, yang berarti kinerja keuangan Kota Malang sudah efektif. Namun pada tahun 2015 terjadi penurunan kinerja yang dikatakan tidak efektif dengan presentase dibawah 100% yaitu sebesar 97,45%. Penurunan ini terjadi karena realisasi pendapatan tidak sesuai dengan target yang dianggarkan seperti penerimaan retribusi yang berada dibawah target, lain-lain PAD dan transfer dari pemerintah pusat yang tidak sesuai dengan yang dianggarkan.

#### **4.2.1.4.2 Rasio Efisiensi Pendapatan Asli Daerah**

Untuk memperoleh ukuran yang lebih baik, rasio efektifitas perlu dibandingkan dengan rasio efisiensi yang dicapai pemerintah. Rasio efisiensi menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan yang diterima. Kinerja pemerintah daerah dikatakan efisien apabila rasio yang dicapai kurang dari 1 (satu) atau dibawah 100 persen. Semakin kecil rasio efisiensi menggambarkan kemampuan daerah yang semakin baik.

Formula Rasio Efisiensi Pendapatan Asli Daerah dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Rasio Efisiensi PAD} = \frac{\text{Biaya yang dikeluarkan untuk memungut PAD}}{\text{Realisasi Penerimaan PAD}} \times 100\%$$

**Tabel 4.5**  
**Perhitungan Rasio Efisiensi Pendapatan Asli Daerah**

<b>Tahun</b>	<b>Realisasi Belanja</b>	<b>Realisasi Pendapatan</b>	<b>%</b>
2013	1.486.368.766.886	1.524.846.569.429	97,48
2014	1.602.999.850.132	1.764.869.389.655	90,83
2015	1.803.420.540.918	1.829.072.689.718	98,60
2016	1.912.664.424.736	1.741.185.350.090	109,85
2017	1.813.923.922.302	1.971.916.657.660	91,99
<b>Rata-rata</b>			<b>97,75</b>

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel 4.5, menunjukkan bahwa jumlah realisasi belanja dan realisasi pendapatan mengalami fluktuatif. Tingkat efisiensi pada tahun 2013 sampai dengan 2017 juga mengalami fluktuatif. Pada tahun 2013 tingkat efisiensi sebesar 97,48%, pada tahun 2014 mengalami penurunan sebesar 90,83% karena pendapatan yang diperoleh mengalami peningkatan, pada tahun 2015 mengalami peningkatan sebesar 98,60% dan tahun 2016 sebesar 122,47%, serta mengalami penurunan pada tahun 2017 sebesar 91,99% karena perolehan pendapatan melebihi target yang ditetapkan. Hasil rata-rata pengukuran kinerja tingkat efisiensi dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2017 adalah 97,75% yang berarti sudah efisien.

#### **4.2.1.5 Rasio Aktivitas**

Rasio ini menggambarkan bagaimana pemerintah daerah dalam memprioritaskan alokasi dananya pada kegiatan belanja rutin dan belanja pembangunan secara optimal. Semakin tinggi persentase dana yang dialokasikan

untuk belanja rutin, maka presentase belanja investasi (belanja pembangunan) yang digunakan untuk menyediakan sarana dan prasarana ekonomi masyarakat cenderung semakin kecil.

Rasio Belanja Rutin terhadap APBD

$$\text{Rasio Belanja Rutin} = \frac{\text{Belanja Rutin/Operasi}}{\text{Total APBD}} \times 100\%$$

Rasio Pembangunan terhadap APBD

$$\text{Rasio Belanja Pembangunan} = \frac{\text{Belanja Modal}}{\text{Total APBD}} \times 100\%$$

**Tabel 4.6**  
**Perhitungan Rasio Belanja Rutin terhadap APBD**

Tahun	Belanja Operasi	Total Pendapatan	Rasio Belanja Operasi
2013	1.133.013.596.006	1.524.846.569.429	74,30
2014	1.284.446.205.759	1.764.869.389.655	72,78
2015	1.465.040.706.750	1.829.072.689.718	80,10
2016	1.515.860.633.362	1.741.185.350.090	87,06
2017	1.473.429.567.135	1.971.916.657.660	74,72
<b>Rata-rata</b>			<b>77,79</b>

Sumber: data diolah

**Tabel 4.7**  
**Perhitungan Rasio Belanja Pembangunan terhadap APBD**

Tahun	Belanja Modal	Total Pendapatan	Rasio Belanja Modal
2013	353.264.833.758	1.524.846.569.429	23,17
2014	318.462.052.422	1.764.869.389.655	18,04
2015	337.647.558.967	1.829.072.689.718	18,46
2016	396.116.084.375	1.741.185.350.090	22,75
2017	340.494.355.167	1.971.916.657.660	17,27
<b>Rata-rata</b>			<b>19,94</b>

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel 4.6 dan 4.7, menunjukkan bahwa sebagian besar dana dialokasikan ke belanja rutin sehingga rasio belanja pembangunan terhadap APBD sangat rendah. Rasio belanja rutin tahun 2013 adalah 74,30% dan rasio belanja pembangunan sebesar 23,17%, pada tahun 2014 rasio belanja rutin sebesar 72,78% dan belanja pembangunan sebesar 18,04%, pada tahun 2015 rasio belanja rutin sebesar 80,10% dan rasio belanja pembangunan sebesar 18,46%, kemudian pada tahun 2016 rasio belanja rutin sebesar 87,06% dan rasio belanja pembangunan sebesar 22,75%, dan pada tahun 2017 rasio belanja rutin sebesar 74,72% dan rasio belanja pembangunan sebesar 17,27%.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pemerintah Kota Malang lebih memprioritaskan belanja rutin daripada belanja pembangunan, yang seharusnya belanja pembangunan lebih besar dari pada belanja rutin. Hal ini dapat mengakibatkan pembangunan infrastruktur publik tidak maksimal karena belanja pembangunan yang relatif lebih kecil dari pada belanja rutin.

#### **4.2.1.6 Rasio Ekonomis**

Ekonomis adalah praktik pembelian dengan tingkat kualitas tertentu dengan harga terbaik yang dimungkinkan (*spendingless*). Pengertian ekonomi disebut kehematan yang mencakup juga pengelolaan secara hati-hati atau cermat dan tidak ada pemborosan. Suatu kegiatan operasional dapat dikatakan ekonomis jika dapat menghilangkan atau mengurani biaya yang tidak perlu. Dengan demikian pada hakekatnya ada pengertian yang serupa antara efisiensi dan ekonomis, karena kedua-duanya menghendaki penghapusan dan penurunan biaya (*cost reduction*).

Terjadinya peningkatan biaya mestinya terkait dengan peningkatan manfaat yang lebih besar. Pengukuran tingkat ekonomis memerlukan data-data anggaran biaya dan realisasi biaya. Kinerja pemerintah daerah dalam melakukan pemungutan pendapatan dikatakan ekonomis apabila rasio yang dicapai kurang dari 100%. Semakin kecil rasio ekonomis berarti kinerja pemerintah semakin baik. Formula Rasio Ekonomis dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Rasio Ekonomis} = \frac{\text{Realisasi Pengeluaran}}{\text{Anggaran Pengeluaran}} \times 100\%$$

**Tabel 4.8**  
**Perhitungan Tingkat Ekonomis**

Tahun	Anggaran Belanja	Realisasi Belanja	%	Selisih Pengeluaran
2013	1.629.594.156.140	1.486.368.766.886	91,21	143.225.389.254
2014	1.875.801.335.428	1.602.999.850.132	85,46	272.801.485.296
2015	2.132.344.361.610	1.803.420.540.918	84,57	328.923.820.692
2016	2.132.344.361.610	2.132.344.361.610	100,00	-
2017	2.100.230.441.534	1.813.923.922.302	86,37	286.306.519.232
<b>Rata-rata</b>			<b>89,52</b>	

Sumber: data diolah

Berdasarkan hasil perhitungan tabel 4.8, menunjukkan bahwa selisih pengeluaran antara anggaran belanja dan realisasi belanja mengalami fluktuatif pada setiap tahunnya. Pada tahun 2013 sebesar Rp. 143.225.389.254, lalu pada tahun 2014 naik menjadi sebesar Rp. 272.801.485.296, kemudian tahun 2015 juga mengalami kenaikan sebesar Rp. 328.923.820.692. Pada tahun 2016, anggaran belanja dan realisasi belanjanya seimbang, artinya tidak ada selisih pengurangan

antara anggaran belanja dan realisasi belanja. Pada tahun 2017, selisih antara anggaran belanja dan realisasi anggaran sebesar Rp. 286.306.519.232.

Pengukuran tingkat ekonomis pada kinerja keuangan Kota Malang pada tahun 2013 menghasilkan rasio sebesar 91,21%, lalu pada tahun 2014 menghasilkan rasio sebesar 85,46%, kemudian pada tahun 2015 menghasilkan rasio sebesar 84,57% yang artinya mengalami penurunan dari tahun 2014. Pada tahun 2016 rasio sebesar 100%, yang berarti realisasi belanja atau dana yang dikeluarkan sama dengan anggaran belanja yang sudah rencanakan. Pada tahun 2017, rasio yang dihasilkan sebesar 86,37%. Hasil rata-rata tingkat ekonomis selama tahun 2013 sampai dengan tahun 2017 menunjukkan hasil rasio kurang dari 100% yaitu sebesar 89,52%, yang berarti ekonomis, selain itu hasil perhitungan menunjukkan bahwa Kota Malang sudah melakukan penghematan dalam menggunakan dana untuk pengeluaran atau belanja yang dilakukan.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja keuangan Kota Malang tahun 2013 sampai dengan tahun 2017, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Tabel 4.9

## Hasil Pengukuran Kinerja Keuangan Kota Malang Tahun 2013-2017

No.	Rasio Keuangan	Hasil Pengukuran Kinerja Keuangan Kota Malang Tahun 2013-2017
1.	Rasio Kemandirian Keuangan Daerah	Tingkat Kemandirian Kota Malang masih rendah dengan total rata-rata sebesar 33,31% yang menunjukkan Kota Malang masih pada tingkat Konsultatif.
2.	Rasio Derajat Desentralisasi Fiskal	Kemampuan keuangan Kota Malang menunjukkan total rata-rata 24,49% yang dianggap Cukup.
3.	Rasio Pertumbuhan	Pertumbuhan pendapatan dan pertumbuhan PAD Kota Malang mengalami fluktuasi, dengan rata-rata pertumbuhan pendapatan sebesar 6,96% dan pertumbuhan PAD sebesar 16,72%.
4.	Rasio Efektivitas dan Efisiensi Pendapatan Asli Daerah	Nilai rata-rata pengukuran kinerja tingkat efektifitas adalah 101,04% yang berarti sudah efektif. Nilai rata-rata pengukuran kinerja tingkat efektif adalah 97,75% yang berarti sudah efisien.
5.	Rasio Aktivitas	Belanja rutin dengan total rata-rata sebesar 77,79%, lebih besar daripada belanja pembangunan dengan total rata-rata sebesar 19,94%.
6.	Rasio Ekonomis	Nilai rata-rata pengukuran kinerja tingkat ekonomis adalah 89,52% yang berarti sudah ekonomis.

## 4.2.2 Perspektif Pelanggan

Pada Perspektif Pelanggan, digunakan kuisioner yang mencakup aspek keandalan, aspek mutu, dan aspek keterukuran. Penilaian mengenai perhatian pegawai terhadap kepuasan wajib pajak tentang pelayanan yang diberikan seperti kemudahan mengisi formulir, pelayanan yang diberikan sesuai kebutuhan wajib

pajak serta keterampilan dan kecepatan dalam pelayanan. Wajib Pajak banyak yang mengaku puas atau setuju dengan pelayanan yang diberikan pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, ada juga yang berpendapat bahwa terkadang masih sulit dalam mengisi formulir pajak. Sarana dan prasarana yang diberikan juga sudah bagus. Pegawai yang dulunya sedikit juga sudah mulai ditambah pada bagian pelayanan.

Hal ini menunjukkan bahwa Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, sudah menerapkan sasaran-sasaran strategik yang ditujukan untuk memuaskan kebutuhan Wajib Pajak dalam membayar pajak daerah. Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan merupakan umpan balik seberapa baiknya perusahaan telah melayani. Untuk mengukur kepuasan pelanggan, peneliti membagikan kuisioner kepada responde atau wajib pajak yang membayar pajak di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Responden yang digunakan sebanyak 100 responden yang diperoleh dari jumlah wajib pajak yang terdaftar di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

$$n = \frac{285685}{285685(0.1)^2 + 1}$$

$$n = 99,96 = 100 \text{ (dibulatkan)}$$

Dimana:

- n : Jumlah sampel
- N : Jumlah populasi
- d : Nilai presisi (ditentukan sebesar 90% atau  $\alpha = 0.1$ )
- 1 : Konstanta

Setelah data diperoleh, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas pada kepuasan pelanggan.

#### 4.2.2.1 Uji Validitas Kuisiонер Kepuasan Pelanggan

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Validitas Kuisiонер Kepuasan Wajib Pajak**

Nomor Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel} (n=100)$ 5%	Keterangan
1	0,343	0,195	Valid
2	0,555	0,195	Valid
3	0,601	0,195	Valid
4	0,726	0,195	Valid
5	0,497	0,195	Valid
6	0,467	0,195	Valid
7	0,651	0,195	Valid
8	0,521	0,195	Valid
9	0,598	0,195	Valid
10	0,636	0,195	Valid
11	0,586	0,195	Valid
12	0,436	0,195	Valid

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel 4.9, hasil Uji Validitas yang diolah dengan menggunakan SPSS menunjukkan bahwa semua pertanyaan yang digunakan dalam kuisiонер telah valid. Item pertanyaan dinyatakan valid dilihat dari semua angka signifikan yang menunjukkan  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$ . Hasil mengindikasikan bahwa seluruh pertanyaan yang dibuat dinilai layak dan dapat digunakan untuk keperluan penelitian.

#### 4.2.2.2 Uji Reliabilitas Kuisiонер Perspektif Pelanggan

reliabel (layak) jika *cronbach's alpha* > 0,60 dan dikatakan tidak reliabel jika *cronbach's alpha* < 0,60. (Arikunto, 2013:221)

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Wajib Pajak**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,789	12

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel 4.10, menunjukkan bahwa Uji Reliabilitas yang dilakukan terhadap 100 responden menunjukkan reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,60 yaitu 0,789. Hasil mengindikasikan bahwa seluruh pertanyaan yang dibuat dinilai layak dan dapat digunakan untuk keperluan penelitian.

Pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner berjumlah 12 pertanyaan dan 3 aspek. Setelah semua item pertanyaan dinyatakan valid dan reliabel, maka selanjutnya adalah perhitungan skor pada setiap aspek sebagai berikut

1. Aspek Keandalan

Dalam aspek keandalan, terdapat 4 item pertanyaan yang menyatakan tentang keandalan dalam pelayanan, yaitu ketegasan, keterampilan, kecepatan, dan pelayanan sesuai kebutuhan pelanggan.

**Tabel 4.12**  
**Skor Kepuasan Pelanggan terhadap Keandalan dalam Pelayanan**

No.	Item	Skor					Total	Rata-Rata	Keterangan
		1	2	3	4	5			
1	Ketegasan			7	75	18	100	4,11	Puas
2	Keterampilan			15	61	24	100	4,09	Puas
3	Kecepatan		4	13	56	27	100	4,06	Puas
4	Pelayanan sesuai kebutuhan			9	64	27	100	4,18	Puas
<b>Rata-rata Skor</b>								<b>4,11</b>	<b>Puas</b>

Sumber: data diolah

Berdasarkan hasil perhitungan skor kepuasan pelanggan terhadap kehamdalan dalam pelayanan didapatkan hasil yang menunjukkan bahwa pelanggan atau wajib pajak menyatakan puas. Hal ini dapat dilihat pada kolom skor yang menunjukkan bahwa masing-masing item menunjukkan rata-rata skor lebih dari 4 dimana skor ini menyatakan bahwa pelanggan atau wajib pajak puas dengan pelayanan yang di berikan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

## 2. Aspek Mutu

Aspek mutu yang digunakan untuk mengetahui seberapa puas wajib pajak terhadap kualitas pelayanan. Ada 3 pertanyaan yang menyatakan tentang tanggapan atas keluhan, penyampaian informasi, dan sikap pegawai. Masing-masing akan dihitung jumlah skornya yang dihasilkan dari kuisioner yang tersebar.

**Tabel 4.13**  
**Skor Kepuasan Pelanggan terhadap Mutu dalam Pelayanan**

No.	Item	Skor					Total	Rata-Rata	Keterangan
		1	2	3	4	5			
5	Tanggapan keluhan			5	85	10	100	4,05	Puas
6	Penyampaian Informasi			9	80	11	100	4,02	Puas
7	Sikap pegawai			3	66	31	100	4,28	Puas
<b>Rata-Rata Skor</b>								<b>4,12</b>	<b>Puas</b>

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa wajib pajak puas atas kualitas pelayanan yang diberikan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Skor tertinggi ada pada item sikap pegawai, yang didapat

adalah 4,12 yang menyatakan wajib pajak sudah puas dengan sikap yang dilakukan oleh pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

### 3. Aspek Keterukuran

Aspek keterukuran terdiri dari 5 pertanyaan yang menyatakan ketersediaan formulir, kemudahan pengisian, kenyamanan, jumlah pegawai yang memadai, dan sarana prasarana.

**Tabel 4.14**  
**Skor Kepuasan Pelanggan terhadap Keterukuran dalam Pelayanan**

No.	Item	Skor					Total	Rata-Rata	Keterangan
		1	2	3	4	5			
8	Ketersediaan Formulir			2	68	30	100	4,28	Puas
9	Kemudahan Pengisian			7	74	19	100	4,12	Puas
10	Kenyamanan			5	71	24	100	4,19	Puas
11	Jumlah Pegawai			8	71	21	100	4,13	Puas
12	Sarana dan prasarana				83	17	100	4,17	Puas
<b>Rata-rata Skor</b>								<b>4,18</b>	<b>Puas</b>

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa rata-rata skor aspek keterukuran dalam melayani sudah dinyatakan puas dengan skor 4,18. Dari masing-masing item juga dapat dilihat terdapat skor tertinggi yaitu pada item ketersediaan formulir yang mudah diperoleh dengan skor 4,28. Hal ini menunjukkan formulir yang didapat mudah untuk diperoleh.

Berdasarkan hasil kepuasan pelanggan dengan menggunakan tiga indikator, dapat disimpulkan sebagai berikut:

**Tabel 4.15**  
**Hasil Kepuasan Pelanggan**

<b>Indikator</b>	<b>Penilaian</b>	<b>Hasil Kepuasan Pelanggan</b>
Keandalan	Ketepatan, ketegasan, dan jujur dalam memberikan pelayanan	Nilai rata-rata skor adalah 4,11 yang menunjukkan bahwa pelanggan puas dengan pelayanan yang diberikan.
	Pegawai terampil dibidangnya	
	Cepat dalam pemrosesan	
	Adanya pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan	
Mutu	Pelayanan yang cepat dan tanggap dalam memberikan pelayanan	Nilai rata-rata skor adalah 4,12 yang menunjukkan bahwa pelanggan puas dengan sikap yang dilakukan oleh pegawai.
	Karyawan memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti	
	Pelayanan yang sopan dan ramah tanpa membeda-bedakan	
Keterukuran	Formulir mudah diperoleh dan diisi	Nilai rata-rata skor adalah 4,18 yang menunjukkan pelanggan puas dengan sarana dan prasana yang ada.
	Ruang pelayanan memadai	
	Ketersediaan staf dalam memberi pelayanan	
	Sarana dan prasarana kantor memadai	

#### 4.2.3 Perspektif Proses Internal

Pengukuran kinerja pada Perspektif Proses Internal, menggunakan metode wawancara terhadap Sub bagian Umum dan Kepegawaian. Wawancara dilakukan untuk melihat apakah Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang sebagai penyelenggara jasa dalam pemungutan pajak daerah melakukan proses internal dengan baik. Pada tahun 2015, Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang yang sebelumnya adalah Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda) meluncurkan sistem pajak online atau disebut *e-Tax*. Kota Malang merupakan kota pertama yang menerapkan sistem pajak online, sedangkan dalam tingkat provinsi yang pertama

menerapkan adalah Provinsi DKI Jakarta. Dengan Kota Malang merupakan daerah kedua di Indonesia yang menerapkan *e-Tax* setelah ibukota.

Dalam meningkatkan penerimaan pendapatan Pajak Daerah, Badan Pelayanan Pajak Kota Malang mempunyai beberapa inovasi atau program untuk meningkatkan penerimaan pajak daerah, antara lain:

1. Pembentukan Unit Pelaksana Teknis di Lima Kecamatan

Seiring dengan perubahan Struktur Organisasi Tata Kerja (SOTK) per Januari 2017, Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang membentuk lima Unit Pelaksana Teknis (UPT) di masing-masing kecamatan yang ada di Kota Malang. Lima kecamatan yang tersebar meliputi wilayah Lowokwaru, Blimbing, Klojen, Sukun, dan Kedungkandang.

Potensi Kota Malang yang progresif dengan penerimaan akhir tahun 2016 mencapai Rp. 380 M dari target awal yang hanya Rp. 282 M. Pembentukan UPT ini sangat menguntungkan dalam upaya optimalisasi pelayanan dan pemungutan pajak daerah. Semakin dekat dengan masyarakat khususnya Wajib Pajak, memungkinkan lebih maksimal dalam menjangkau para Wajib Pajak. Jadi Wajib Pajak tidak perlu untuk datang ke kantor pusat, melainkan cukup datang ke UPT terdekat

Selain pembentukan UPT, Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang juga membuka tempat pelayanan pembayaran pajak (*Payment Point*) di beberapa lokasi yang dapat diakses masyarakat dengan mudah. Beberapa lokasi dipilih menjadi tempat transaksi *Payment Point*, yaitu di Kantor Kecamatan, Kelurahan, dan Kantor Pertahanan, sehingga dekat dengan

domisili Wajib Pajak. Pada November 2015, pencapaian pajak melebihi target yaitu 105,2% yang nilainya mencapai Rp. 272 M. Pencapaian ini adalah efek diterapkan beragam inovasi salah satunya *Payment Point* ini. Tujuan *Payment Point* adalah untuk memudahkan masyarakat dalam membayar pajak sekaligus mendongkrak pendapatan daerah. Program *Payment Point* ini, diharapkan dapat terus berkembang dan mampu menjadi program yang dapat diandalkan oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

## 2. Operasi Gabungan Sadar Pajak

Operasi gabungan sadar pajak yang dilakukan oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang yang bekerja sama dengan berbagai instansi seperti Dinas Perhubungan, Satuan Pramong Praja (Satpol PP), Bagian Hukum, Bakesbangpol, Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BP2T), hingga melibatkan pihak Kejaksaan dan Kepolisian ini, bertujuan menyisir Wajib Pajak yang nakal. Pelanggaran yang biasa dilakukan adalah telat membayar pajak. Dengan mendatangi langsung lokasi, para petugas akan menyegel tempat yang menjadi sasaran karena telat membayar. Selain dengan instansi pemerintahan, dalam melakukan operasi ini Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang juga bekerja sama dengan media massa untuk membuat efek jera para Wajib Pajak jika usahanya diliput karena tunggakan belum membayar pajak. Operasi sadar pajak yang dilakukan satu bulan sekali ini sangat optimal dalam menggenjot perolehan pajak.

### 3. Sosialisasi Sadar Pajak

Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang melakukan sosialisasi sadar pajak melalui berbagai cara. Selain aktif di media sosial, sosialisasi juga dilakukan langsung dengan melakukan kampanye sadar pajak di berbagai tempat seperti mall, sekolah dan kampus. Kampanye sadar pajak ini bertujuan memberi pemahaman terhadap masyarakat tentang kesadaran membayar pajak. Program edukasi ini diimplementasikan melalui kegiatan Tax Goes to Mall, Tax Goes to School, dan Tax Goes to Campus. Kegiatan atau program yang rutin diadakan ini, sangat efektif untuk mensosialisasikan kesadaran membayar pajak serta manfaat pajak untuk kesejahteraan Kota Malang.

Tax Goes to Mall yang dilakukan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang adalah dengan membuat kompetisi bernyanyi di Malang Town Square. Sedangkan Tax Goes to Campus dilakukan di Universitas Brawijaya. Sedangkan Tax Goes to School dilakukan di SMAN 4 Malang , SMAN 3 Malang, dan SMAN 1 Malang.

### 4. Tax Banking

Sistem ini bertujuan untuk membangun prinsip transparansi, *fairness*, dan akuntabel serta meminimalisir transaksi manual terhadap penyelewengan dan kongkalikong antara wajib pajak dan pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah. Wajib Pajak yang ingin membayar pajak tidak harus datang ke kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, melainkan hanya mentransfer melalui Bank Jatim dan dana dari wajib pajak langsung masuk ke rekening kas daerah

Pemkot Malang. Pajak yang bisa dibayarkan seperti Pajak Bumi dan Bangunan, Pajak Hiburan, dan Pajak Kos serta lain-lain.

#### 5. Program *Sunset Policy*

Program ini sudah dilakukan untuk yang kedua kalinya pada tahun 2017. Melalui program ini Wajib Pajak PBB Perkotaan bakal mendapat keringanan berupa penghapusan sanksi administrasi atau denda atas keterlambatan pelunasan PBB yang belum terbayar dalam rentang waktu 1994 sampai dengan tahun 2012. Pada *Sunset Policy I*, target yang dicanangkan adalah Rp. 1 M sedangkan pengajuan terkumpul sebesar Rp. 1.591 M dari 1.213 objek pajak. *Sunset Policy II* yaitu pada bulan Februari yang berakhir pada April, total yang didapat adalah Rp. 587 M dari 539 wajib pajak. Jika ditotal selama dua kali penyelenggaraan program pada tahun 2016 dan 2017 mencapai Rp. 2,18 M dari 1.752 wajib pajak.

Untuk mengaplikasikan program ini, para wajib pajak cukup datang ke Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang untuk mengajukan permohonan penghapusan sanksi administrasi ke petugas di loket layanan khusus dengan melampirkan formulir permohonan, SPPT PBB, dan fotokopi identitas. Program ini hanya berjalan selama tiga bulan saja dan hanya diadakan pada saat menyambut hari jadi Kota Malang.

#### 6. Aplikasi SAMPADE

Aplikasi SAMPADE atau Sistem Informasi Aplikasi Mobile Pajak Daerah ini merupakan aplikasi baru yang dibuat oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang untuk mempermudah pembayaran pajak. Melalui aplikasi ini

masyarakat bisa mengetahui informasi objek pajak, tagihan, tunggakan, informasi sistem pembayaran, serta pengumuman pajak daerah.

#### 4.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan merupakan perspektif yang bertujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Pada perspektif pertumbuhan dan perkembangan, aspek yang diukur mengenai aspek koordinasi dan hubungan kerja, aspek penghargaan, dan aspek motivasi serta dukungan. Penilaian mengenai kemampuan pekerja, motivasi, serta pemberdayaan dan keserasian individu, menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai sudah mendapatkan pelatihan dan motivasi kerja. Sebagian besar pegawai menyatakan setuju terhadap kesesuaian jabatan yang diberikan, kesempatan dalam berpendapat atau pengambilan keputusan, dan pelatihan yang diadakan untuk pegawai dalam meningkatkan keterampilan dalam berbagai bidang.

Responden yang digunakan oleh peneliti sebanyak 65 responden yang diperoleh dari jumlah pegawai yang ada di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dengan menggunakan rumus berikut:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

$$n = \frac{118}{118(0.1)^2 + 1}$$

$$n = 65$$

Dimana:

n : Jumlah sampel

N : Jumlah populasi

d : Nilai presisi (ditentukan sebesar 90% atau  $\alpha = 0.1$ )

1 : Konstanta

Berdasarkan hasil perhitungan dengan SPSS didapatkan hasil Uji Validitas dan Reliabilitas untuk kuisioner dalam perspektif pertumbuhan dan perkembangan.

#### 4.2.4.1 Uji Validitas Kepuasan Pegawai

**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji Validitas Kepuasan Pegawai**

Nomor Item	rhitung	rtabel	Keterangan
1	0,499	0,244	Valid
2	0,484	0,244	Valid
3	0,486	0,244	Valid
4	0,567	0,244	Valid
5	0,602	0,244	Valid
6	0,567	0,244	Valid
7	0,626	0,244	Valid
8	0,572	0,244	Valid
9	0,548	0,244	Valid
10	0,729	0,244	Valid
11	0,73	0,244	Valid
12	0,682	0,244	Valid

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel 4.9, hasil Uji Validitas yang diolah dengan menggunakan SPSS menunjukkan bahwa semua pertanyaan yang digunakan dalam kuisioner telah valid. Item pertanyaan dinyatakan valid dilihat dari semua angka signifikan yang menunjukkan  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$ . Hasil mengindikasikan bahwa seluruh pertanyaan yang dibuat dinilai layak dan dapat digunakan untuk keperluan penelitian.

#### 4.2.4.2 Uji Reliabilitas Kepuasan Pegawai

**Tabel 4.17**  
**Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pegawai**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,822	12

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel 4.10, menunjukkan bahwa Uji Reliabilitas yang dilakukan terhadap 65 responden menunjukkan bahwa semua variabel dinyatakan reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,60 yaitu sebesar 0,822. Hasil mengindikasikan bahwa seluruh pertanyaan yang dibuat dinilai layak dan dapat digunakan untuk keperluan penelitian.

Dalam perspektif pertumbuhan dan perkembangan, ada tiga aspek yang dapat digunakan sebagai tolak ukur dan dibawah ini akan dilakukan perhitungan skor pada masing-masing aspek.

##### 1. Aspek Koordinasi dan Hubungan Kerja

Aspek koordinasi dan hubungan kerja terdapat 4 pertanyaan yang berkaitan dengan komunikasi antar rekan, kebebasan menyampaikan pendapat, kerja sama antar rekan, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

**Tabel 4.18**  
**Skor Kepuasan Pegawai terhadap Koordinasi dan Hubungan Kerja**

No.	Item	Skor					Total	Rata-Rata	Keterangan
		1	2	3	4	5			
1	Komunikasi sesama rekan			1	44	20	65	4,29	Puas
2	penyampaian pendapat				45	20	65	4,31	Puas
3	kerja sama antar rekan			1	43	21	65	4,31	Puas
4	keterlibatan pengambilan keputusan			11	48	6	65	3,92	Puas
<b>Rata-rata Skor</b>								<b>4,21</b>	<b>Puas</b>

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa pegawai puas dengan hubungan kerja yang dibangun. Item dengan skor tertinggi ada pada kebebasan dalam penyampaian pendapat dan kerja sama antar rekan yang dapat meningkatkan kemampuan dalam pelayanan. Item terendah adalah pada keterlibatan dalam pengambilan keputusan yang hanya 3,92, ini menunjukkan bahwa pegawai belum sepenuhnya puas dengan kebijakan yang ada.

## 2. Aspek Penghargaan

Aspek penghargaan terdiri dari 4 pertanyaan yang diantaranya tentang kompensasi atau gaji yang diberikan, penghargaan yang didapat, keterlibatan dalam kegiatan kantor, dan jabatan yang sesuai dengan pendidikan.

**Tabel 4.19**  
**Skor Kepuasan Pegawai terhadap Penghargaan**

No.	Item	Skor					Total	Rata-Rata	Keterangan
		1	2	3	4	5			
5	Kompensasi		7	5	46	7	65	3,82	Puas
6	Perhargaan		1	8	51	5	65	3,82	Puas
7	Keterlibatan kegiatan kantor			5	55	5	65	3,92	Puas
8	Jabatan sesuai pendidikan		5	4	52	4	65	4,00	Puas
<b>Rata-rata Skor</b>								<b>3,89</b>	<b>Puas</b>

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel diatas, skor tertinggi ada pada jabatan yang sesuai dengan pendidikan dengan skor 4,00. Sedngkan item yang lain menunjukkan skor dibawah 4,00 yang menunjukkan pegawai cukup puas akan kebijakan yang diberikan. Rata-rata skor keseluruhan adalah 3,89 yang menunjukkan cukup puas.

### 3. Aspek Motivasi dan Dukungan

Aspek Motivasi dan Dukungan adai 4 pertanyaan yang terdiri dari motivasi, pelatihan pegawai, sarana dan prasaran, serta fasilitas.

**Tabel 4.20**  
**Skor Kepuasan Pegawai terhadap Motivasi dan Dukungan**

No.	Item	Skor					Total	Rata-Rata	Keterangan
		1	2	3	4	5			
9	Motivasi		1		44	20	65	4,28	Puas
10	Pelatihan pegawai				41	24	65	4,37	Puas
11	Sarana Prasarana			1	40	24	65	4,35	Puas
12	Fasilitas				42	23	65	4,35	Puas
<b>Rata-rata Skor</b>								<b>4,34</b>	<b>Puas</b>

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel diatas, rata-rata skor keseluruhan adalah 4,34 yang menunjukkan pegawai puas dengan motivasi serta pelatihan yang diberikan. Seluruh item juga menunjukkan kepuasan yaitu berada diangka lebih dari 4. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai menerima motivasi serta pelatihan yang baik untuk menambah wawasan mereka dilain bidang.

Berdasarkan hasil kepuasan pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

**Tabel 4.21**

**Hasil Kepuasan Pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang**

<b>Indikator</b>	<b>Penilaian</b>	<b>Hasil Kepuasan Pegawai</b>
Koordinasi dan Hubungan Kerja	Komunikasi yang terbangun sangat efektif	Nilai rata-rata skor adalah 4,12 yang menunjukkan pegawai puas dengan hubungan kerja antar rekan.
	Pegawai diberi kesempatan menyampaikan pendapat	
	Keterlibatan dalam pengambilan keputusan	
	Pegawai saling bekerja sama dalam menjalankan tugas	
Penghargaan	Pemberian kompensasi yang sesuai	Nilai rata-rata skor adalah 3,89 yang menunjukkan bahwa pegawai cukup puas dengan penghargaan yang diberikan.
	Pegawai diberi penghargaan atas prestasi	
	Pegawai dilibatkan disetiap kegiatan kantor	
	Penempatan jabatan sesuai dengan tingkat pendidikan	
Motivasi dan Dukungan	Pimpinan memberikan motivasi kepada pegawai	Nilai rata-rata skor adalah 4,34 yang menunjukkan pegawai sudah puas dengan motivasi serta pelatihan yang diberikan.
	Adanya pelatihan pegawai	
	Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai	
	Kenyamanan ruang kerja	

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja dalam perspektif keuangan dengan menggunakan 6 rasio keuangan, 3 diantaranya menunjukkan baik dan 3 diantaranya menunjukkan masih belum baik. Dari hasil pengukuran dari 6 rasio keuangan hasil yang didapat adalah sebagai berikut:

Pada rasio kemandirian menunjukkan bahwa tahun 2013 sampai dengan 2017, tingkat kemandirian Kota Malang masih dikatakan rendah yaitu sebesar 33,31% atau bersifat konsultatif. Dalam hal ini peranan pemerintah pusat sudah mulai berkurang karena kemandirian daerah sudah mulai meningkat. Pada rasio derajat desentralisasi fiskal menunjukkan bahwa kemampuan keuangan Kota Malang sudah dianggap cukup yaitu sebesar 24,49%. Hal ini membuktikan bahwa Pendapatan Asli Daerah (PAD) mempunyai kemampuan yang cukup dalam membiayai pembangunan daerah. Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang dihasilkan dalam membiayai pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan sudah meningkat dan ketergantungan kepada pemerintah pusat sudah berkurang.

Pada rasio pertumbuhan pada tahun 2013 sampai dengan 2017 menunjukkan pertumbuhan PAD sebesar 16,72% sudah dikatakan cukup baik yang artinya potensi yang ada pada sumber-sumber pendapatan asli daerah meliputi pajak daerah, restribusi daerah, laba BUMD, serta pendapatan lain-lain yang sah sudah dikelola dengan baik.

Pada rasio efektifitas menunjukkan bahwa kinerja keuangan Kota Malang sudah efektif dengan prosentase sebesar 101,04%, akan tetapi pada tahun 2015 terjadi terjadi penurunan kinerja yang dikatakan tidak efektif dengan presentase dibawah 100% yaitu sebesar 97,45%. Penurunan ini terjadi karena realisasi pendapatan tidak sesuai dengan target yang dianggarkan seperti penerimaan retribusi yang berada dibawah target, lain-lain PAD dan transfer dari pemerintah pusat yang tidak sesuai dengan yang dianggarkan. Pada rasio efisiensi mengalami fluktuasi dari tahun 2013 sampai dengan 2017, akan tetapi sudah dikatakan efisien dengan prosentase rata-rata sebesar 97,75% .

Pada rasio aktivitas menunjukkan rasio belanja rutin sebesar 77,79% lebih besar dibanding dengan rasio belanja pembangunan sebesar 19,94% pemerintah Kota Malang lebih memprioritaskan belanja rutin daripada belanja pembangunan, yang seharusnya belanja pembangunan lebih besar dari pada belanja rutin.

Pada rasio ekonomis menunjukkan kinerja keuangan Kota Malang pada tahun 2013 sampai dengan tahun 2017 menunjukkan hasil rasio kurang dari 100% yaitu sebesar 89,52%, yang berarti ekonomis, selain itu hasil perhitungan menunjukkan bahwa Kota Malang sudah melakukan penghematan dalam menggunakan dana untuk pengeluaran atau belanja yang dilakukan.

## 2. Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pelanggan pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, diukur dengan menggunakan kuesioner yang diberikan kepada 100 responden atau wajib pajak. Berdasarkan hasil kuesioner, menunjukkan bahwa para wajib pajak puas atas pelayanan yang diberikan oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Semua aspek yang ada didalam kuesioner menyatakan puas, baik pada aspek keandalan, aspek mutu, dan aspek keterukuran.

## 3. Perspektif Bisnis Internal

Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif bisnis internal menunjukkan hasil yang baik. Dari aspek inovasi, Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang telah meluncurkan aplikasi SAMPADE atau Sistem Informasi Aplikasi Mobile Pajak Daerah yang bertujuan untuk mempermudah pembayaran pajak. Dalam mempermudah pembayaran pajak, Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang juga banyak melakukan kerjasama antara lain dengan bank dan Unit Pelaksana Teknis atau UPT yang tersebar dalam 5 kecamatan di Kota Malang.

## 4. Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pertumbuhan dan perkembangan menyatakan bahwa pegawai sudah berkompeten dalam pekerjaannya dan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dalam segala bidang karena Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang melakukan banyak pelatihan untuk pegawai tidak hanya satu bidang saja melainkan segala bidang. Dalam pengambilan keputusan,

pegawai masih merasa belum sepenuhnya puas dengan kebijakan yang ada yang artinya pegawai masih belum diberikan kesempatan dalam pengambilan keputusan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dapat ditarik diatas, peneliti ingin memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malah lebih meningkatkan lagi potensi sumber pendapatan asli daerah agar mampu membiayai pembangunan daerahnya dan mampu lebih mengurangi ketergantungan dari pemerintah pusat. Untuk belanja rutin harus lebih dikurangi dan meningkatkan belanja pembangunan agar pembangunan infrastruktur lebih maksimal.
2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian lebih mendalam mengenai *Balanced Scorecard* yang diterapkan diberbagai sektor publik serta dalam perspektif syariahnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an al-Karim dan terjemahannya
- Anthony dan Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat
- Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Asifudin, Ahmad Janan. 2004. *Etos Kerja Islami*. Muhammadiyah University Press. Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Ayu, Febrianti. 2013. *Analisis Kinerja Pemerintah Daerah Kota Malang Tahun Anggaran 2007-2011*. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Brawijaya
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga
- Dilah Puspita. 2016. *Pengukuran Kinerja Dengan 3 Perspektif Balanced Scorecard Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Pemerintah Kota Surabaya*. ISSN 2303-341X. Vol: 4 No. 2. Mei-Agustus 2016
- Faridz, Ahmad Mauludin. 2012. *Penetapan Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik. (Studi Pada Kesekretariatan Jenderal Kementerian Perdagangan*. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Indonesia
- Halim, Abdul. 2007. *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat
- Hasna. 2016. *Analisis Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kota Malang Tahun 2013-2015*. Skripsi. Universitas Negeri Malang
- Ida Ayu, Dkk. 2016. *Penilaian Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard Pada Badan Penanaman Modal Dan Perijinan Daerah Kabupaten Tabanan*. E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana Vol: 5 No. 4 Tahun 2016
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 2000. *Balanced Scorecard: Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*. Ahli Bahasa: Peter R. Yosi Pasla. 2000. Jakarta: Erlangga
- Keputusan Menpan Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Hakikat Pelayanan Publik
- Kieso, Donal E., dkk. 2007. *“Intermediate Accountig”*. (Diterjemahkan Oleh: Emil Salim S.E). Jakarta: Erlangga

Lembaga Administrasi Negara dan BPKP. 2000. *Akuntabilitas Dan Good Governance: Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta: LAN dan BPKP

Mahsina, dkk. 2017. *Jurnal Analisis Penerapan Balanced Scorecard, Alat Ukur Penilaian Kinerja Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, Dan Aset Kabupaten Sidoarjo*. Jurnal Maksipreneur Vol. VII No. 1 Des. 2017 Hal. 59-72

Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: Penerbit BPFE

Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI

Mulyadi. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat

Nordiawan, Deddy dan Ayuningtyas Hertianti. 2010. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat

Peraturan Walikota Malang No. 48 Tahun 2016

Prisilia. 2017. *Analisis Pengukuran Kinerja Pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Manggarai Dengan Balanced Scorecard*. Skripsi. Universitas Santana Dharma Yogyakarta

Puspita Sari, Noni dan Idhar Yahya. 2009. *Pengaruh Dana Alokasi Umum (DAU) Dan Pendpaatan Asli Daerah (PAD) Terhadap Belanja Langsung Pada Pemerintah Atau Kota Di Propinsi Riau*. Jurnal Akuntansi 42. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara

Putu Youdhitia, dkk. 2014. *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Pdam Kabupaten Buleleng*. E-Jurnal S1 Akuntansi. Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program S1 Vol: 2 No. 1 Tahun 2014

Rahmawati, Anis Anita. 2004. *Pengukuran Kinerja Keuangan Pemeirntah Daerah Kabupaten Lamongan Dengan Menggunakan Analisis Rasio*. Skripsi. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Ridwan dan Sunarto. 2007. *Pengantar Statistika*. Bandung: CV Alfabeta

Sri Andriani. 2013. *Pengukuran Kinerja Dengan Prinsip Value For Money Pemerintah Kota Batu*. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim Malang

Sudjana. 2005. *Metode Statistika Edisi ke-6*. Bandung: Tarsito

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Tim Studi Pengembangan Sistem AKIP BPKP. 2000. *Pengukuran Kinerja Suatu Tinjauan Pada Instansi Pemerintah*. Jakarta

Ulum, Ihyaul. 2009. *Audit Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta: Bumi Aksara

Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah

Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik

Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Pemerintah Daerah





## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

**PEMERINTAH KOTA MALANG**  
**LAPORAN REALISASI ANGGARAN**  
 Periode 01 Januari 2013 - 31 Desember 2013

Nomor Urut	Uraian	Anggaran Setelah	Realisasi	Lebih / (Kurang)
		Perubahan		
<b>1</b>	<b>PENDAPATAN</b>	<b>1.485.322.092.001,87</b>	<b>1.524.846.569.429,26</b>	<b>39.524.477.427,39</b>
1.1	<b>PENDAPATAN ASLI DAERAH</b>	<b>298.417.399.028,87</b>	<b>317.772.985.191,26</b>	<b>19.355.586.162,39</b>
1.1.1	Pendapatan Pajak Daerah	210.287.899.778,18	238.499.748.161,57	28.211.848.383,39
1.1.2	Pendapatan Retribusi Daerah	38.366.632.198,90	38.460.785.953,00	94.153.754,10
1.1.3	Pendapatan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	21.551.938.094,82	16.571.050.907,26	(4.980.887.187,56)
1.1.4	Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah	28.210.928.956,97	24.241.400.169,43	(3.969.528.787,54)
1.2	<b>PENDAPATAN TRANSFER</b>	<b>1.137.539.547.973,00</b>	<b>1.164.452.439.238,00</b>	<b>26.912.891.265,00</b>
1.2.1	Transfer Pemerintah Pusat - Dana Perimbangan	866.094.455.871,00	863.736.860.965,00	(2.357.594.906,00)
1.2.1.1	Dana Bagi Hasil Pajak	49.637.796.014,00	42.755.854.555,00	(6.881.941.459,00)
1.2.1.2	Dana Bagi Hasil Bukan Pajak (Sumber Daya Alam)	39.454.012.857,00	43.978.359.410,00	4.524.346.553,00
1.2.1.3	Dana Alokasi Umum	746.686.937.000,00	746.686.937.000,00	0,00
1.2.1.4	Dana Alokasi khusus	30.315.710.000,00	30.315.710.000,00	0,00
1.2.2	Transfer Pemerintah Pusat - Lainnya	165.240.656.000,00	191.569.752.000,00	26.329.096.000,00
1.2.2.1	Dana Otonomi Khusus	0,00	0,00	0,00
1.2.2.2	Dana Penyesuaian	165.240.656.000,00	191.569.752.000,00	26.329.096.000,00
1.2.3	Transfer Pemerintah Provinsi	106.204.436.102,00	109.145.826.273,00	2.941.390.171,00
1.2.3.1	Pendapatan Bagi Hasil Pajak	106.204.436.102,00	109.068.387.780,00	2.863.951.678,00
1.2.3.2	Pendapatan Bagi Hasil Lainnya	0,00	77.438.493,00	77.438.493,00
1.3	<b>LAIN-LAIN PENDAPATAN YANG SAH</b>	<b>49.365.145.000,00</b>	<b>42.621.145.000,00</b>	<b>(6.744.000.000,00)</b>
1.3.1	Pendapatan Hibah	24.500.000.000,00	17.756.000.000,00	(6.744.000.000,00)
1.3.2	Pendapatan Dana Darurat	0,00	0,00	0,00
1.3.3	Pendapatan Lainnya	24.865.145.000,00	24.865.145.000,00	0,00
	<b>Jumlah</b>	<b>1.485.322.092.001,87</b>	<b>1.524.846.569.429,26</b>	<b>39.524.477.427,39</b>
<b>2</b>	<b>BELANJA</b>	<b>1.629.594.156.140,34</b>	<b>1.486.368.766.886,45</b>	<b>143.225.389.253,89</b>
2.1	<b>BELANJA OPERASI</b>	<b>1.183.980.753.552,02</b>	<b>1.133.013.596.006,45</b>	<b>50.967.157.545,57</b>
2.1.1	Belanja Pegawai	777.362.789.393,52	767.298.084.806,10	10.064.704.587,42
2.1.2	Belanja Barang	343.334.777.817,55	302.589.084.359,40	40.745.693.458,15
2.1.3	Belanja Bunga	36.157.840,95	36.157.840,95	0,00
2.1.4	Belanja Subsidi	0,00	0,00	0,00
2.1.5	Belanja Hibah	62.344.799.800,00	62.297.290.300,00	47.509.500,00
2.1.6	Belanja Bantuan Sosial	238.500.000,00	129.250.000,00	109.250.000,00
2.1.7	Belanja Bantuan Keuangan	663.728.700,00	663.728.700,00	0,00
2.1.9	Belanja Bantuan Keuangan Kepada Vertikal Dalam Negeri			
2.2	<b>BELANJA MODAL</b>	<b>443.515.652.602,52</b>	<b>353.264.833.758,00</b>	<b>90.250.818.844,52</b>
2.2.1	Belanja Tanah	29.777.636.000,00	12.373.686.000,00	17.403.950.000,00
2.2.2	Belanja Peralatan dan Mesin	81.203.342.738,52	53.315.882.370,00	27.887.460.368,52
2.2.3	Belanja Gedung dan Bangunan	113.983.907.373,00	94.506.673.141,00	19.477.234.232,00
2.2.4	Belanja Jalan, Irigasi dan Jaringan	202.929.952.085,00	179.603.341.000,00	23.326.611.085,00
2.2.5	Belanja Aset Tetap Lainnya	14.470.499.406,00	12.387.673.297,00	2.082.826.109,00
2.2.6	Belanja Aset Lainnya	1.150.315.000,00	1.077.577.950,00	72.737.050,00

Nomor Urut	Uraian	Anggaran Setelah Perubahan	Realisasi	Lebih / (Kurang)
<b>2.3</b>	<b>BELANJA TIDAK TERDUGA</b>	<b>1.997.749.985,80</b>	<b>17.022.672,00</b>	<b>1.980.727.313,80</b>
2.3.1	Belanja Tidak Terduga	1.997.749.985,80	17.022.672,00	
	<b>Jumlah</b>	<b>1.629.494.156.140,34</b>	<b>1.486.295.452.436,45</b>	<b>143.198.703.703,89</b>
<b>2.4</b>	<b>TRANSFER</b>	<b>100.000.000,00</b>	<b>73.314.450,00</b>	<b>26.685.550,00</b>
<b>2.4.1</b>	<b>TRANSFER BAGI HASIL KE DESA</b>	<b>100.000.000,00</b>	<b>73.314.450,00</b>	<b>26.685.550,00</b>
2.4.1.1	Bagi Hasil Pajak	100.000.000,00	73.314.450,00	26.685.550,00
2.4.1.2	Bagi Hasil Retribusi	0,00	0,00	0,00
2.4.1.3	Bagi Hasil Pendapatan Lainnya	0,00	0,00	0,00
	<b>Jumlah</b>	<b>100.000.000,00</b>	<b>73.314.450,00</b>	<b>26.685.550,00</b>
	<b>Jumlah Belanja</b>	<b>1.629.594.156.140,34</b>	<b>1.486.368.766.886,45</b>	<b>143.225.389.253,89</b>
	<b>Surplus/(Defisit)</b>	<b>(144.272.064.138,47)</b>	<b>38.477.802.542,81</b>	<b>(182.749.866.681,28)</b>
<b>3</b>	<b>PEMBIAYAAN</b>	<b>144.272.064.138,47</b>	<b>144.272.064.765,47</b>	<b>(627,00)</b>
<b>3.1</b>	<b>PENERIMAAN DAERAH</b>	<b>161.443.965.225,79</b>	<b>161.443.965.225,79</b>	<b>0,00</b>
3.1.1	Penggunaan Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SILPA)	161.443.965.225,79	161.443.965.225,79	0,00
3.1.2	Pencairan Dana Cadangan	0,00	0,00	0,00
3.1.3	Hasil Penjualan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	0,00	0,00	0,00
3.1.4	Penerimaan Pinjaman Daerah	0,00	0,00	0,00
3.1.5	Penerimaan Kembali Pemberian Pinjaman Daerah	0,00	0,00	0,00
3.1.6	Penerimaan Piutang Daerah	0,00	0,00	0,00
3.1.7	Dana Talangan	0,00	0,00	0,00
	<b>Jumlah</b>	<b>161.443.965.225,79</b>	<b>161.443.965.225,79</b>	<b>0,00</b>
<b>3.2</b>	<b>PENGELUARAN DAERAH</b>	<b>17.171.901.087,32</b>	<b>17.171.900.460,32</b>	<b>627,00</b>
3.2.1	Pembentukan Dana Cadangan	0,00	0,00	0,00
3.2.2	Penyertaan Modal (Investasi) Pemerintah Daerah	16.100.000.000,00	16.100.000.000,00	0,00
3.2.3	Pembayaran Pokok Utang	1.071.901.087,32	1.071.900.460,32	627,00
3.2.4	Pemberian Pinjaman Daerah	0,00	0,00	0,00
3.2.5	Dana Talangan	0,00	0,00	0,00
	<b>Jumlah</b>	<b>17.171.901.087,32</b>	<b>17.171.900.460,32</b>	<b>627,00</b>
	<b>Pembiayaan Netto</b>	<b>144.272.064.138,47</b>	<b>144.272.064.765,47</b>	<b>(627,00)</b>
<b>3.3</b>	<b>Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran (SILPA)</b>	<b>0,00</b>	<b>182.749.867.308,28</b>	<b>(182.749.867.308,28)</b>

\*) Coret yang tidak perlu

MALANG, 31 Desember 2013

WALIKOTA MALANG

H. MOCH ANTON

**PEMERINTAH KOTA MALANG**  
**LAPORAN REALISASI ANGGARAN**  
 Periode 01 Januari 2014 - 31 Desember 2014

Nomor Urut	Uraian	Anggaran Setelah Perubahan	Realisasi	Lebih / (Kurang)	Persen %
<b>1</b>	<b>PENDAPATAN</b>	<b>1.734.185.124.573,46</b>	<b>1.764.869.389.655,03</b>	<b>30.684.265.081,57</b>	<b>101,77</b>
<b>1.1</b>	<b>PENDAPATAN ASLI DAERAH</b>	<b>347.817.577.770,96</b>	<b>372.550.096.292,03</b>	<b>24.732.518.521,07</b>	<b>107,11</b>
1.1.1	Pendapatan Pajak Daerah	260.000.000.000,00	278.885.189.548,87	18.885.189.548,87	107,26
1.1.2	Pendapatan Retribusi Daerah	40.345.709.448,90	45.557.675.300,00	5.211.965.851,10	112,92
1.1.3	Pendapatan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	11.703.610.469,39	13.385.924.500,39	1.682.314.031,00	114,37
1.1.4	Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah	35.768.257.852,67	34.721.306.942,77	-1.046.950.909,90	97,07
<b>1.2</b>	<b>PENDAPATAN TRANSFER</b>	<b>1.299.435.489.802,50</b>	<b>1.329.108.236.363,00</b>	<b>29.672.746.560,50</b>	<b>102,28</b>
1.2.1	Transfer Pemerintah Pusat - Dana Perimbangan	951.917.225.060,50	956.695.776.132,00	4.778.551.071,50	100,5
1.2.1.1	Dana Bagi Hasil Pajak	72.711.327.203,50	66.740.371.266,00	-5.970.955.937,50	91,79
1.2.1.2	Dana Bagi Hasil Bukan Pajak (Sumber Daya Alam)	39.454.012.857,00	50.203.519.866,00	10.749.507.009,00	127,25
1.2.1.3	Dana Alokasi Umum	808.447.825.000,00	808.447.825.000,00	0	100
1.2.1.4	Dana Alokasi khusus	31.304.060.000,00	31.304.060.000,00	0	100
1.2.2	Transfer Pemerintah Pusat - Lainnya	217.906.979.000,00	217.906.979.000,00	0	100
1.2.2.1	Dana Otonomi Khusus	0	0	0	0
1.2.2.2	Dana Penyesuaian	217.906.979.000,00	217.906.979.000,00	0	100
1.2.3	Transfer Pemerintah Provinsi	129.611.285.742,00	154.505.481.231,00	24.894.195.489,00	119,21
1.2.3.1	Pendapatan Bagi Hasil Pajak	129.611.285.742,00	154.505.481.231,00	24.894.195.489,00	119,21
1.2.3.2	Pendapatan Bagi Hasil Lainnya	0	0	0	0
<b>1.3</b>	<b>LAIN-LAIN PENDAPATAN YANG SAH</b>	<b>86.932.057.000,00</b>	<b>63.211.057.000,00</b>	<b>-23.721.000.000,00</b>	<b>72,71</b>
1.3.1	Pendapatan Hibah	42.744.000.000,00	19.023.000.000,00	-23.721.000.000,00	44,5
1.3.2	Pendapatan Dana Darurat	0	0	0	0
1.3.3	Pendapatan Lainnya	44.188.057.000,00	44.188.057.000,00	0	100
	<b>Jumlah</b>	<b>1.734.185.124.573,46</b>	<b>1.764.869.389.655,03</b>	<b>30.684.265.081,57</b>	<b>101,77</b>
<b>2</b>	<b>BELANJA</b>	<b>1.875.801.335.427,74</b>	<b>1.602.999.850.132,14</b>	<b>272.801.485.295,60</b>	<b>85,46</b>
<b>2.1</b>	<b>BELANJA OPERASI</b>	<b>1.430.411.062.372,74</b>	<b>1.284.446.205.759,14</b>	<b>145.964.856.613,60</b>	<b>89,8</b>
2.1.1	Belanja Pegawai	961.186.383.732,82	877.246.394.701,58	83.939.989.031,24	91,27
2.1.2	Belanja Barang	414.218.572.739,92	361.001.601.091,84	53.216.971.648,08	87,15
2.1.3	Belanja Bunga	0	0	0	0
2.1.4	Belanja Subsidi	0	0	0	0
2.1.5	Belanja Hibah	46.331.682.200,00	44.148.137.497,80	2.183.544.702,20	95,29
2.1.6	Belanja Bantuan Sosial	8.010.695.000,00	1.402.739.630,00	6.607.955.370,00	17,51
2.1.7	Belanja Bantuan Keuangan	663.728.700,00	647.332.837,92	16.395.862,08	97,53
2.1.9	Belanja Bantuan Keuangan Kepada Vertikal Dalam Negeri				
<b>2.2</b>	<b>BELANJA MODAL</b>	<b>443.249.234.055,00</b>	<b>318.462.052.422,00</b>	<b>124.787.181.633,00</b>	<b>71,85</b>
2.2.1	Belanja Tanah	200.511.950,00	0	200.511.950,00	0
2.2.2	Belanja Peralatan dan Mesin	112.303.701.782,00	74.928.882.812,00	37.374.818.970,00	66,72
2.2.3	Belanja Gedung dan Bangunan	74.314.600.182,00	39.103.080.700,00	35.211.519.482,00	52,62
2.2.4	Belanja Jalan, Irigasi dan Jaringan	253.901.634.541,00	202.077.603.350,00	51.824.031.191,00	79,59
2.2.5	Belanja Aset Tetap Lainnya	777.385.600,00	766.316.960,00	11.068.640,00	98,58
2.2.6	Belanja Aset Lainnya	1.751.400.000,00	1.586.168.600,00	165.231.400,00	90,57
<b>2.3</b>	<b>BELANJA TIDAK TERDUGA</b>	<b>2.041.039.000,00</b>	<b>13.261.351,00</b>	<b>2.027.777.649,00</b>	<b>0,65</b>
2.3.1	Belanja Tidak Terduga	2.041.039.000,00	13.261.351,00	2.027.777.649,00	0,65
	<b>Jumlah</b>	<b>1.875.701.335.427,74</b>	<b>1.602.921.519.532,14</b>	<b>272.779.815.895,60</b>	<b>85,46</b>

2.4	<b>TRANSFER</b>	<b>100.000.000,00</b>	<b>78.330.600,00</b>	<b>21.669.400,00</b>	<b>78,33</b>
2.4.1	<b>TRANSFER BAGI HASIL KE DESA</b>	<b>100.000.000,00</b>	<b>78.330.600,00</b>	<b>21.669.400,00</b>	<b>78,33</b>
2.4.1.1	Bagi Hasil Pajak	0	0	0	0
2.4.1.2	Bagi Hasil Retribusi	100.000.000,00	78.330.600,00	21.669.400,00	78,33
2.4.1.3	Bagi Hasil Pendapatan Lainnya	0	0	0	0
	<b>Jumlah</b>	<b>100.000.000,00</b>	<b>78.330.600,00</b>	<b>21.669.400,00</b>	<b>78,33</b>
	<b>Jumlah Belanja</b>	<b>1.875.801.335.427,74</b>	<b>1.602.999.850.132,14</b>	<b>272.801.485.295,60</b>	<b>85,46</b>
	<b>Surplus/(Defisit)</b>	<b>-141.616.210.854,28</b>	<b>161.869.539.522,89</b>	<b>-303.485.750.377,17</b>	<b>0</b>
<b>3</b>	<b>PEMBIAYAAN</b>	<b>141.616.210.854,28</b>	<b>161.116.210.854,78</b>	<b>-19.500.000.000,50</b>	<b>113,77</b>
<b>3.1</b>	<b>PENERIMAAN DAERAH</b>	<b>182.749.867.308,28</b>	<b>182.749.867.308,28</b>	<b>0</b>	<b>100</b>
3.1.1	Penggunaan Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SILPA)	182.749.867.308,28	182.749.867.308,28	0	100
3.1.2	Pencairan Dana Cadangan	0	0	0	0
3.1.3	Hasil Penjualan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	0	0	0	0
3.1.4	Penerimaan Pinjaman Daerah	0	0	0	0
3.1.5	Penerimaan Kembali Pemberian Pinjaman Daerah	0	0	0	0
3.1.6	Penerimaan Piutang Daerah	0	0	0	0
3.1.7	Dana Talangan	0	0	0	0
	<b>Jumlah</b>	<b>182.749.867.308,28</b>	<b>182.749.867.308,28</b>	<b>0</b>	<b>100</b>
<b>3.2</b>	<b>PENGELUARAN DAERAH</b>	<b>41.133.656.454,00</b>	<b>21.633.656.453,50</b>	<b>19.500.000.000,50</b>	<b>52,59</b>
3.2.1	Pembentukan Dana Cadangan	0	0	0	0
3.2.2	Penyertaan Modal (Investasi) Pemerintah Daerah	38.500.000.000,00	19.000.000.000,00	19.500.000.000,00	49,35
3.2.3	Pembayaran Pokok Utang	2.633.656.454,00	2.633.656.453,50	0,5	100
3.2.4	Pemberian Pinjaman Daerah	0	0	0	0
3.2.5	Dana Talangan	0	0	0	0
	<b>Jumlah</b>	<b>41.133.656.454,00</b>	<b>21.633.656.453,50</b>	<b>19.500.000.000,50</b>	<b>52,59</b>
	<b>Pembiayaan Netto</b>	<b>141.616.210.854,28</b>	<b>161.116.210.854,78</b>	<b>-19.500.000.000,50</b>	<b>113,77</b>
<b>3.3</b>	<b>Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran (SILPA)</b>	<b>0</b>	<b>322.985.750.377,67</b>	<b>-322.985.750.377,67</b>	<b>#####</b>

**PEMERINTAH KOTA MALANG**  
**LAPORAN REALISASI ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA**  
 Periode 01 Januari 2015 - 31 Desember 2015

(Dalam Rupiah)

No	Uraian	Anggaran 2015	Realisasi 2015	Bertambah / Berkurang		Realisasi 2014
				Rp	%	
1	2	3	4	5 = 3 - 4	6	7
<b>1</b>	<b>PENDAPATAN</b>					
<b>02</b>	<b>PENDAPATAN ASLI DAERAH</b>					
03	Pendapatan Pajak Daerah	272.000.000.000,00	316.682.891.173,76	44.682.891.173,76	116,43	
04	Pendapatan Retribusi Daerah	40.495.709.448,90	35.281.817.931,00	(5.213.891.517,90)	87,12	
05	Pendapatan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	15.007.389.861,34	14.649.144.871,14	(358.244.990,20)	97,61	
06	Lain-lain PAD yang Sah	36.475.060.800,84	58.324.901.549,12	21.849.840.748,28	159,90	
<b>07</b>	<b>Jumlah Pendapatan Asli Daerah (3 s/d 6)</b>	<b>363.978.160.111,08</b>	<b>424.938.755.525,02</b>	<b>60.960.595.413,94</b>	<b>116,75</b>	
<b>09</b>	<b>PENDAPATAN TRANSFER</b>					
<b>10</b>	<b>TRANSFER PEMERINTAH PUSAT - DANA PERIMBANGAN</b>					
11	Dana Bagi Hasil Pajak	52.253.466.000,00	33.850.624.000,00	(18.402.842.000,00)	64,78	
12	Dana Bagi Hasil Sumber Daya Alam	80.580.296.890,50	53.164.497.783,00	(27.415.799.107,50)	65,98	
13	Dana Alokasi Umum	818.758.893.000,00	818.758.893.000,00	-	100,00	
14	Dana Alokasi khusus	21.842.860.000,00	20.590.560.000,00	(1.252.300.000,00)	94,27	
<b>15</b>	<b>Jumlah Pendapatan Transfer Dana Perimbangan (11 s/d 14)</b>	<b>973.435.515.890,50</b>	<b>926.364.574.783,00</b>	<b>(47.070.941.107,50)</b>	<b>95,16</b>	
<b>17</b>	<b>TRANSFER PEMERINTAH PUSAT - LAINNYA</b>					
18	Dana Otonomi Khusus	-	-	-	-	
19	Dana Penyesuaian	224.002.501.000,00	224.102.748.000,00	100.247.000,00	100,04	
<b>20</b>	<b>Jumlah Pendapatan Transfer Pemerintah Pusat - Lainnya (18 s/d 19)</b>	<b>224.002.501.000,00</b>	<b>224.102.748.000,00</b>	<b>100.247.000,00</b>	<b>100,04</b>	
<b>22</b>	<b>TRANSFER PEMERINTAH PROVINSI</b>					
23	Pendapatan Bagi Hasil Pajak	154.505.481.231,00	152.348.658.410,00	(2.156.822.821,00)	98,60	
24	Pendapatan Bagi Hasil Lainnya	86.536.953.000,00	86.536.953.000,00	-	100,00	
<b>25</b>	<b>Jumlah Transfer Pemerintah Provinsi (23 s/d 24)</b>	<b>241.042.434.231,00</b>	<b>238.885.611.410,00</b>	<b>(2.156.822.821,00)</b>	<b>99,11</b>	
<b>26</b>	<b>Total Pendapatan Transfer (15 + 20 + 25)</b>	<b>1.438.480.451.121,50</b>	<b>1.389.352.934.193,00</b>	<b>(49.127.516.928,50)</b>	<b>96,58</b>	
<b>28</b>	<b>LAIN-LAIN PENDAPATAN YANG SAH</b>					
29	Pendapatan Hibah	74.400.000.000,00	14.781.000.000,00	(59.619.000.000,00)	19,87	
30	Pendapatan Dana Darurat	-	-	-	-	
31	Pendapatan Lainnya	-	-	-	-	
<b>32</b>	<b>Jumlah Lain-lain Pendapatan Yang Sah (29 s/d 31)</b>	<b>74.400.000.000,00</b>	<b>14.781.000.000,00</b>	<b>(59.619.000.000,00)</b>	<b>19,87</b>	
<b>33</b>	<b>JUMLAH PENDAPATAN (7 + 26 + 32)</b>	<b>1.876.858.611.232,58</b>	<b>1.829.072.689.718,02</b>	<b>(47.785.921.514,56)</b>	<b>97,45</b>	
<b>35</b>	<b>BELANJA</b>					
<b>36</b>	<b>BELANJA OPERASI</b>					
37	Belanja Pegawai	995.121.992.813,51	838.701.244.733,37	156.420.748.080,14	84,28	
38	Belanja Barang	664.225.386.722,00	558.813.819.559,16	105.411.567.162,84	84,13	
39	Bunga	-	-	-	-	
40	Subsidi	-	-	-	-	
41	Hibah	70.741.630.000,00	66.492.877.500,00	4.248.752.500,00	93,99	
42	Bantuan Sosial	434.500.000,00	397.500.000,00	37.000.000,00	91,48	
43	Bantuan Keuangan	663.728.700,00	635.264.957,40	28.463.742,60	95,71	
<b>44</b>	<b>Jumlah Belanja Operasi (37 s/d 43)</b>	<b>1.731.187.238.235,51</b>	<b>1.465.040.706.749,93</b>	<b>266.146.531.485,58</b>	<b>84,63</b>	
<b>46</b>	<b>BELANJA MODAL</b>					
47	Belanja Tanah	400.000.000,00	-	400.000.000,00	-	
48	Belanja Peralatan dan Mesin	119.223.963.381,77	92.043.199.926,36	27.180.763.455,41	77,20	

No	Uraian	Anggaran 2015	Realisasi 2015	Bertambah / Berkurang		Realisasi 2014
				Rp	%	
1	2	3	4	5 = 3 - 4	6	7
49	Belanja Gedung dan Bangunan	101.128.910.481,00	76.024.862.899,00	25.104.047.582,00	75,18	-
50	Belanja Jalan, Irigasi dan Jaringan	169.069.076.442,00	164.753.363.962,00	4.315.712.480,00	97,45	-
51	Belanja Aset Tetap Lainnya	4.017.150.000,00	2.753.502.555,00	1.263.647.445,00	68,54	-
52	Belanja Aset Lainnya	2.276.984.070,00	2.072.629.625,00	204.354.445,00	91,03	-
53	<b>Jumlah Belanja Modal (47 s/d 52)</b>	<b>396.116.084.374,77</b>	<b>337.647.558.967,36</b>	<b>58.468.525.407,41</b>	<b>85,24</b>	-
54	<b>BELANJA TAK TERDUGA</b>					
55	Belanja Tak Terduga	5.041.039.000,00	657.238.601,00	4.383.800.399,00	13,04	-
56	<b>Jumlah Belanja Tak Terduga (55)</b>	<b>5.041.039.000,00</b>	<b>657.238.601,00</b>	<b>4.383.800.399,00</b>	<b>13,04</b>	-
57	<b>JUMLAH BELANJA (44 + 53 + 56)</b>	<b>2.132.344.361.610,28</b>	<b>1.803.345.504.318,29</b>	<b>328.998.857.291,99</b>	<b>84,57</b>	-
58						
59	<b>TRANSFER</b>					
60	<b>TRANSFER/BAGI HASIL KE DESA</b>					
61	Bagi Hasil Pajak	-	-	-	-	-
62	Bagi Hasil Retribusi	100.000.000,00	75.036.600,00	24.963.400,00	75,04	-
63	Bagi Hasil Pendapatan Lainnya	-	-	-	-	-
64	<b>JUMLAH TRANSFER/BAGI HASIL KE DESA (61 s/d 63)</b>	<b>100.000.000,00</b>	<b>75.036.600,00</b>	<b>24.963.400,00</b>	<b>75,04</b>	-
65	<b>JUMLAH BELANJA DAN TRANSFER (57 + 64)</b>	<b>2.132.444.361.610,28</b>	<b>1.803.420.540.918,29</b>	<b>329.023.820.691,99</b>	<b>84,57</b>	-
66						
67	<b>SURPLUS/DEFISIT (33 - 65)</b>	<b>(255.585.750.377,70)</b>	<b>25.652.148.799,73</b>	<b>(281.237.899.177,43)</b>	<b>(10,04)</b>	-
68						
69	<b>PEMBIAYAAN</b>					
70						
71	<b>PENERIMAAN PEMBIAYAAN</b>					
72	Penggunaan SILPA	322.985.750.377,67	322.985.750.377,67	-	100,00	-
73	Pencairan Dana Cadangan	-	-	-	-	-
74	Hasil Penjualan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	-	-	-	-	-
75	Pinjaman Dalam Negeri - Pemerintah Pusat	-	-	-	-	-
76	Pinjaman Dalam Negeri - Pemerintah Daerah Lainnya	-	-	-	-	-
77	Pinjaman Dalam Negeri - Lembaga Keuangan Bank	-	-	-	-	-
78	Pinjaman Dalam Negeri - Lembaga Keuangan Bukan Bank	-	-	-	-	-
79	Pinjaman Dalam Negeri - Obligasi	-	-	-	-	-
80	Pinjaman Dalam Negeri - Lainnya	-	-	-	-	-
81	Penerimaan Kembali Pinjaman kepada Perusahaan Negara	-	-	-	-	-
82	Penerimaan Kembali Pinjaman kepada Perusahaan Daerah	-	-	-	-	-
83	Penerimaan Kembali Pinjaman kepada Pemerintah Daerah Lainnya	-	-	-	-	-
84	<b>Jumlah Penerimaan (72 s/d 83)</b>	<b>322.985.750.377,67</b>	<b>322.985.750.377,67</b>	<b>-</b>	<b>100,00</b>	-
85						
86	<b>PENGELUARAN PEMBIAYAAN</b>					
87	Pembentukan Dana Cadangan	-	-	-	-	-
88	Penyertaan Modal Pemerintah Daerah	67.400.000.000,00	31.799.000.000,00	35.601.000.000,00	47,18	-
89	Pembayaran Pokok Pinjaman Dalam Negeri - Pemerintah Pusat	-	-	-	-	-
90	Pembayaran Pokok Pinjaman Dalam Negeri - Pemerintah Daerah Lainnya	-	-	-	-	-
91	Pembayaran Pokok Pinjaman Dalam Negeri - Lembaga Keuangan Bank	-	-	-	-	-
92	Pembayaran Pokok Pinjaman Dalam Negeri - Lembaga Keuangan Bukan Bank	-	-	-	-	-
93	Pembayaran Pokok Pinjaman Dalam Negeri - Obligasi	-	-	-	-	-
94	Pembayaran Pokok Pinjaman Dalam Negeri - Lainnya	-	-	-	-	-
95	Pemberian Pinjaman kepada Perusahaan Negara	-	-	-	-	-
96	Pemberian Pinjaman kepada Perusahaan Daerah	-	-	-	-	-
97	Pemberian Pinjaman kepada Pemerintah Daerah Lainnya	-	-	-	-	-

(Dalam Rupiah)

No	Uraian	Anggaran 2015	Realisasi 2015	Bertambah / Berkurang		Realisasi 2014
				Rp	%	
1	2	3	4	5 = 3 - 4	6	7
98	Jumlah Pengeluaran (87 s/d 91)	67.400.000.000,00	31.799.000.000,00	35.601.000.000,00	47,18	-
99	PEMBIAYAAN NETTO (84 - 98)	255.585.750.377,67	291.186.750.377,67	(35.601.000.000,00)	113,93	-
100						
101	Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran(67 + 99)	(0,03)	316.838.899.177,40	(316.838.899.177,43 )	(1.057.2 48.171.9	-

Malang, 31 Desember 2015

Kepala Daerah



**PEMERINTAH KOTA MALANG**  
**LAPORAN REALISASI ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA**  
 Periode 01 Januari 2016 - 31 Desember 2016

(Dalam Rupiah)

No	Uraian	Anggaran 2016	Realisasi 2016	Bertambah / Berkurang		Realisasi 2015
				Rp	%	
1	2	3	4	5 = 3 - 4	6	7
<b>01</b>	<b>PENDAPATAN</b>					
<b>02</b>	<b>PENDAPATAN ASLI DAERAH</b>					
03	Pendapatan Pajak Daerah	301.000.000.000,00	374.641.673.419,65	-73.641.673.419,65	116,47	
04	Pendapatan Retribusi Daerah	48.589.755.198,90	42.782.439.061,03	5.807.316.137,87	87,12	
05	Pendapatan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	15.716.683.768,14	15.785.980.797,00	-69.297.028,86	97,61	
06	Lain-lain PAD yang Sah	22.125.132.247,51	44.122.562.567,20	-21.997.430.319,69	159,55	
<b>07</b>	<b>Jumlah Pendapatan Asli Daerah (3 s/d 6)</b>	<b>387.431.571.214,55</b>	<b>477.332.655.844,88</b>	<b>-89.901.084.630,33</b>	<b>116,75</b>	
08						
<b>09</b>	<b>PENDAPATAN TRANSFER</b>					
<b>10</b>	<b>TRANSFER PEMERINTAH PUSAT - DANA PERIMBANGAN</b>					
11	Dana Bagi Hasil Pajak	55.237.190.400,00	67.100.350.738,00	-11.863.160.338,00	61,19	
12	Dana Bagi Hasil Sumber Daya Alam	45.950.645.000,00	47.774.061.241,00	-1.823.416.241,00	68,31	
13	Dana Alokasi Umum	859.678.208.000,00	859.678.208.000,00	0,00	100,00	
14	Dana Alokasi khusus	156.172.620.100,00	94.813.827.000,00	61.358.793.100,00	94,27	
<b>15</b>	<b>Jumlah Pendapatan Transfer Dana Perimbangan (11 s/d 14)</b>	<b>1.117.038.663.500,00</b>	<b>1.069.366.446.979,00</b>	<b>47.672.216.521,00</b>	<b>95,16</b>	
16						
<b>17</b>	<b>TRANSFER PEMERINTAH PUSAT - LAINNYA</b>					
18	Dana Otonomi Khusus	-	-	-	-	
19	Dana Penyesuaian	5.000.000.000,00	5.000.000.000,00	0,00	100,04	
<b>20</b>	<b>Jumlah Pendapatan Transfer Pemerintah Pusat - Lainnya (18 s/d 19)</b>	<b>5.000.000.000,00</b>	<b>5.000.000.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100,04</b>	
21						
<b>22</b>	<b>TRANSFER PEMERINTAH PROVINSI</b>					
23	Pendapatan Bagi Hasil Pajak	165.652.848.135,00	171.619.907.266,00	-5.967.059.131,00	98,60	
24	Pendapatan Bagi Hasil Lainnya	5.275.580.000,00	5.260.340.000,00	15.240.000,00	100,00	
<b>25</b>	<b>Jumlah Transfer Pemerintah Provinsi (23 s/d 24)</b>	<b>170.928.428.135,00</b>	<b>176.880.247.266,00</b>	<b>-5.951.819.131,00</b>	<b>99,11</b>	
<b>26</b>	<b>Total Pendapatan Transfer (15 + 20 + 25)</b>	<b>1.292.967.091.635,00</b>	<b>1.251.246.694.245,00</b>	<b>41.720.397.390,00</b>	<b>96,58</b>	
27						
<b>28</b>	<b>LAIN-LAIN PENDAPATAN YANG SAH</b>					
29	Pendapatan Hibah	55.000.000.000,00	12.606.000.000,00	42.394.000.000,00	19,87	
30	Pendapatan Dana Darurat	-	-	-	-	
31	Pendapatan Lainnya	-	-	-	-	
<b>32</b>	<b>Jumlah Lain-lain Pendapatan Yang Sah (29 s/d 31)</b>	<b>55.000.000.000,00</b>	<b>12.606.000.000,00</b>	<b>42.394.000.000,00</b>	<b>19,87</b>	
<b>33</b>	<b>JUMLAH PENDAPATAN (7 + 26 + 32)</b>	<b>1.735.398.662.849,55</b>	<b>1.741.185.350.089,88</b>	<b>-5.786.687.240,33</b>	<b>97,45</b>	
34						
<b>2</b>	<b>BELANJA</b>					
<b>3</b>	<b>BELANJA OPERASI</b>					
37	Belanja Pegawai	948.674.245.378,24	875.928.415.558,81	72.745.829.819,43	84,28	
38	Belanja Barang	660.631.912.028,18	581.871.332.845,46	78.760.579.182,72	84,13	
39	Bunga	-	-	-	-	
40	Subsidi	-	-	-	-	
41	Hibah	67.809.940.000,00	57.425.620.000,00	10.384.320.000,00	93,99	
42	Bantuan Sosial	-	-	-	91,48	
43	Bantuan Keuangan	663.728.700,00	635.264.957,40	28.463.742,60	95,71	
<b>44</b>	<b>Jumlah Belanja Operasi (37 s/d 43)</b>	<b>1.677.779.826.106,42</b>	<b>1.515.860.633.361,67</b>	<b>161.919.192.744,75</b>	<b>84,63</b>	
45						
<b>46</b>	<b>BELANJA MODAL</b>					
47	Belanja Tanah	5.870.125.000,00	3.439.118.000,00	2.431.007.000,00	-	
48	Belanja Peralatan dan Mesin	132.902.161.381,77	132.902.161.381,77	0,00	79,41	

No	Uraian	Anggaran 2016	Realisasi 2016	Bertambah / Berkurang		Realisasi 2015
				Rp	%	
1	2	3	4	5 = 3 - 4	6	7
49	Belanja Gedung dan Bangunan	101.128.910.481,00	101.128.910.481,00	0,00	75,18	
50	Belanja Jalan, Irigasi dan Jaringan	155.390.878.442,00	155.390.878.442,00	0,00	97,34	
51	Belanja Aset Tetap Lainnya	4.017.150.000,00	4.017.150.000,00	0,00	68,54	
52	Belanja Aset Lainnya	2.276.984.070,00	2.276.984.070,00	0,00	91,03	
<b>53</b>	<b>Jumlah Belanja Modal (47 s/d 52)</b>	<b>396.116.084.374,77</b>	<b>396.116.084.374,77</b>	<b>0,00</b>	<b>85,24</b>	
<b>54</b>	<b>BELANJA TAK TERDUGA</b>					
55	Belanja Tak Terduga	689.707.000,00	689.707.000,00	0,00	13,02	
<b>56</b>	<b>Jumlah Belanja Tak Terduga (55)</b>	<b>5.041.039.000,00</b>	<b>5.041.039.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>13,02</b>	
<b>57</b>	<b>JUMLAH BELANJA (44 + 53 + 56)</b>	<b>2.132.344.361.610,28</b>	<b>2.132.344.361.610,28</b>	<b>0,00</b>	<b>84,57</b>	
58						
<b>59</b>	<b>TRANSFER</b>					
<b>60</b>	<b>TRANSFER/BAGI HASIL KE DESA</b>					
61	Bagi Hasil Pajak					
62	Bagi Hasil Retribusi	100.000.000,00	100.000.000,00	0,00	75,04	
63	Bagi Hasil Pendapatan Lainnya					
<b>64</b>	<b>JUMLAH TRANSFER/BAGI HASIL KE DESA (61 s/d 63)</b>	<b>100.000.000,00</b>	<b>100.000.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>75,04</b>	
<b>65</b>	<b>JUMLAH BELANJA DAN TRANSFER (57 + 64)</b>	<b>2.132.444.361.610,28</b>	<b>2.132.444.361.610,28</b>	<b>0,00</b>	<b>84,57</b>	
66						
<b>67</b>	<b>SURPLUS/DEFISIT (33 - 65)</b>	<b>(255.585.750.377,70)</b>	<b>(255.585.750.377,70)</b>	<b>0,00</b>	<b>(10,04)</b>	
68						
<b>69</b>	<b>PEMBIAYAAN</b>					
<b>70</b>	<b>PENERIMAAN PEMBIAYAAN</b>					
71	Penerimaan SILPA	316.838.899.177,40	316.838.899.177,40	0,00	100,00	
72	Pencairan Dana Cadangan					
73	Hasil Penjualan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan					
74	Pinjaman Dalam Negeri - Pemerintah Pusat					
75	Pinjaman Dalam Negeri - Pemerintah Daerah Lainnya					
76	Pinjaman Dalam Negeri - Lembaga Keuangan Bank					
77	Pinjaman Dalam Negeri - Lembaga Keuangan Bukan Bank					
78	Pinjaman Dalam Negeri - Obligasi					
79	Pinjaman Dalam Negeri - Lainnya					
80	Penerimaan Kembali Pinjaman kepada Perusahaan Negara					
81	Penerimaan Kembali Pinjaman kepada Perusahaan Daerah					
82	Penerimaan Kembali Pinjaman kepada Pemerintah Daerah Lainnya					
<b>83</b>	<b>Jumlah Penerimaan (72 s/d 83)</b>	<b>316.838.899.177,40</b>	<b>316.838.899.177,40</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>	
84						
<b>85</b>	<b>PENGELUARAN PEMBIAYAAN</b>					
86	Pembentukan Dana Cadangan					
87	Penyertaan Modal Pemerintah Daerah	77.750.000.000,00	43.150.000.000,00	34.600.000.000,00	47,18	
88	Pembayaran Pokok Pinjaman Dalam Negeri - Pemerintah Pusat					
89	Pembayaran Pokok Pinjaman Dalam Negeri - Pemerintah Daerah Lainnya					
90	Pembayaran Pokok Pinjaman Dalam Negeri - Lembaga Keuangan Bank					
91	Pembayaran Pokok Pinjaman Dalam Negeri - Lembaga Keuangan Bukan Bank					
92	Pembayaran Pokok Pinjaman Dalam Negeri - Obligasi					
93	Pembayaran Pokok Pinjaman Dalam Negeri - Lainnya					
94	Pemberian Pinjaman kepada Perusahaan Negara					
95	Pemberian Pinjaman kepada Perusahaan Daerah					
96	Pemberian Pinjaman kepada Pemerintah Daerah Lainnya					
97						

(Dalam Rupiah)

No	Uraian	Anggaran 2016	Realisasi 2016	Bertambah / Berkurang		Realisasi
				Rp	%	2015
1	2	3	4	5 = 3 - 4	6	7
98	Jumlah Pengeluaran (87 s/d 91)	77.750.000.000,00	43.150.000.000,00	34.600.000.000,00	47,18	
99	PEMBIAYAAN NETTO (84 - 98)	239.088.899.177,40	273.688.899.177,40	- 34.600.000.000,00	113,93	
100						
101	Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran(67 + 99)	(0,03)	Rp18.103.148.799,70	- 18.103.148.799,73	(1.059.405.821.	

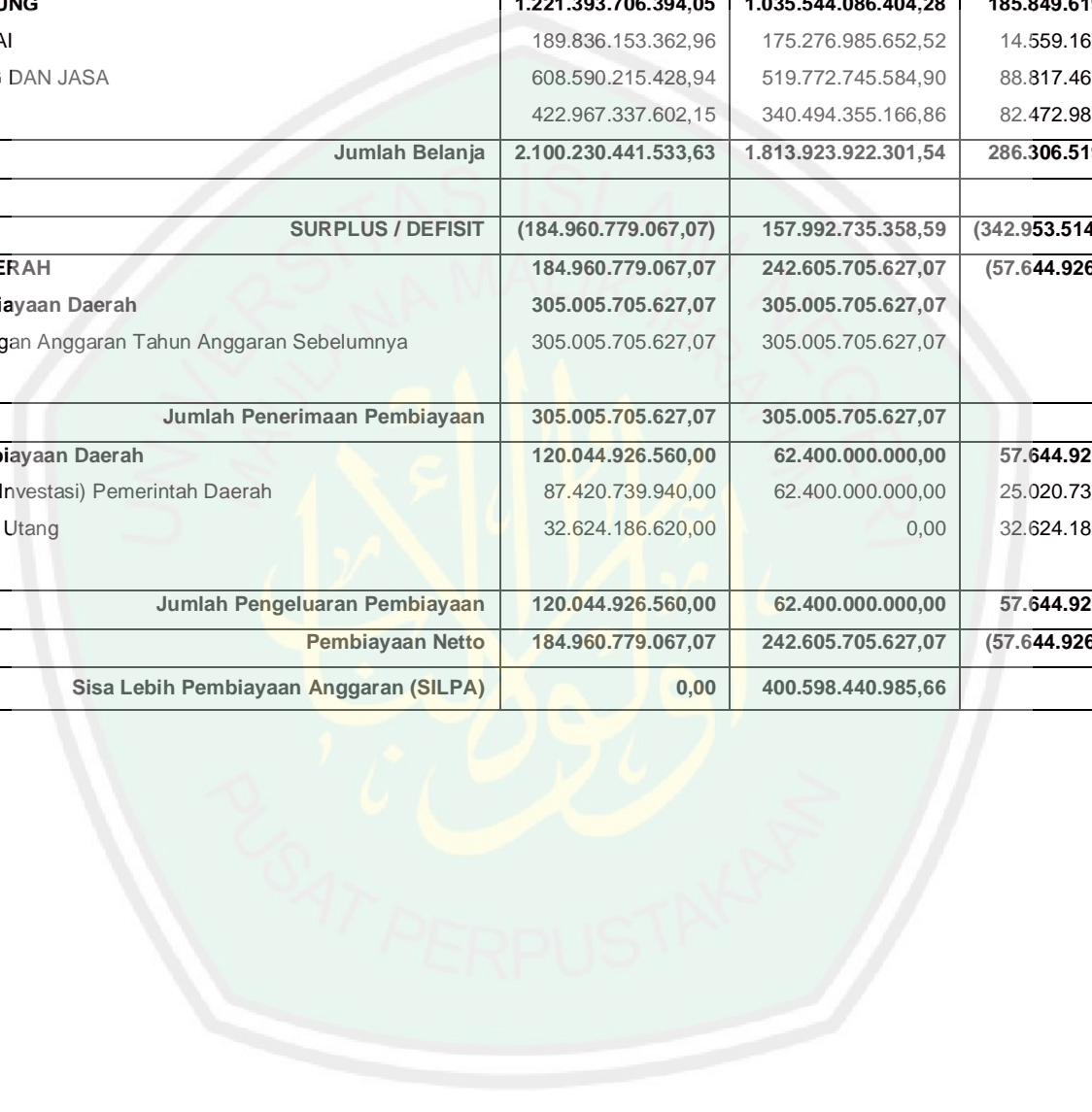
Malang, 31 Desember 2015  
Kepala Daerah



**PEMERINTAH KOTA MALANG**  
**RINGKASAN LAPORAN REALISASI ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA DAERAH**  
**TAHUN ANGGARAN 2017**

Nomor Urut	Uraian	Jumlah (Rp)		Bertambah / (Berkurang)	
		Anggaran Setelah Perubahan	Realisasi	(Rp)	%
1	2	3	4	5 = 3 - 4	6
<b>4</b>	<b>PENDAPATAN DAERAH</b>	<b>1.915.269.662.466,56</b>	<b>1.971.916.657.660,13</b>	<b>(56.646.995.193,57)</b>	<b>102,96</b>
<b>4 1</b>	<b>Pendapatan Asli Daerah</b>	<b>514.963.444.965,56</b>	<b>588.276.962.084,13</b>	<b>(73.313.517.118,57)</b>	<b>114,24</b>
4 1 1	Hasil Pajak Daerah	352.500.000.000,00	414.961.528.718,04	(62.461.528.718,04)	117,72
4 1 2	Hasil Retribusi Daerah	44.883.710.400,00	45.493.054.750,04	(609.344.350,04)	101,36
4 1 3	Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	15.716.683.768,14	16.490.014.841,36	(773.331.073,22)	104,92
4 1 4	Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah	101.863.050.797,42	111.332.363.774,69	(9.469.312.977,27)	109,30
<b>4 2</b>	<b>Dana Perimbangan</b>	<b>1.212.681.404.287,00</b>	<b>1.174.719.580.753,00</b>	<b>37.961.823.534,00</b>	<b>96,87</b>
4 2 1	Bagi Hasil Pajak/Bagi Hasil Bukan Pajak	129.685.476.321,00	113.684.568.188,00	16.000.908.133,00	87,66
4 2 2	Dana Alokasi Umum	844.576.425.000,00	844.576.426.000,00	(1.000,00)	100,00
4 2 3	Dana Alokasi Khusus	238.419.502.966,00	216.458.586.565,00	21.960.916.401,00	90,79
<b>4 3</b>	<b>Lain-lain Pendapatan Daerah yang Sah</b>	<b>187.624.813.214,00</b>	<b>208.920.114.823,00</b>	<b>(21.295.301.609,00)</b>	<b>111,35</b>
4 3 1	Pendapatan Hibah	25.000.000.000,00	10.305.000.000,00	14.695.000.000,00	41,22
4 3 3	Dana Bagi Hasil Pajak dari Provinsi dan Pemerintah Daerah lainnya	152.350.883.214,00	188.341.184.823,00	(35.990.301.609,00)	123,62
4 3 4	Dana Penyesuaian dan Otonomi Khusus	7.500.000.000,00	7.500.000.000,00	0,00	100,00
4 3 5	Bantuan Keuangan dari Provinsi atau Pemerintah Daerah lainnya	2.773.930.000,00	2.773.930.000,00	0,00	100,00
	<b>Jumlah Pendapatan</b>	<b>1.915.269.662.466,56</b>	<b>1.971.916.657.660,13</b>	<b>(56.646.995.193,57)</b>	<b>102,96</b>
<b>5</b>	<b>BELANJA</b>	<b>2.100.230.441.533,63</b>	<b>1.813.923.922.301,54</b>	<b>286.306.519.232,09</b>	<b>86,37</b>
<b>5 1</b>	<b>BELANJA TIDAK LANGSUNG</b>	<b>878.836.735.139,58</b>	<b>778.379.835.897,26</b>	<b>100.456.899.242,32</b>	<b>88,57</b>
5 1 1	BELANJA PEGAWAI	779.816.091.047,28	691.770.586.889,86	88.045.504.157,42	88,71
5 1 4	BELANJA HIBAH	90.126.520.000,00	85.967.500.000,00	4.159.020.000,00	95,39
5 1 5	BELANJA BANTUAN SOSIAL	500.000.000,00	0,00	500.000.000,00	0,00
5 1 6	BELANJA BAGI HASIL KEPADA PROVINSI/KABUPATEN/KOTA DAN PEMERINTAHAN DESA	100.000.000,00	6.484.050,00	93.515.950,00	6,48

5	1	7	BELANJA BANTUAN KEUANGAN KEPADA PROVINSI/KABUPATEN/KOTA DAN PEMERINTAHAN DESA/PARTAI POLITIK	663.728.700,00	635.264.957,40	28.463.742,60	95,71
5	1	8	BELANJA TIDAK TERDUGA	7.630.395.392,30	0,00	7.630.395.392,30	0,00
<b>5</b>	<b>2</b>		<b>BELANJA LANGSUNG</b>	<b>1.221.393.706.394,05</b>	<b>1.035.544.086.404,28</b>	<b>185.849.619.989,77</b>	<b>84,78</b>
5	2	1	BELANJA PEGAWAI	189.836.153.362,96	175.276.985.652,52	14.559.167.710,44	92,83
5	2	2	BELANJA BARANG DAN JASA	608.590.215.428,94	519.772.745.584,90	88.817.469.844,04	85,41
5	2	3	BELANJA MODAL	422.967.337.602,15	340.494.355.166,86	82.472.982.435,29	80,50
			<b>Jumlah Belanja</b>	<b>2.100.230.441.533,63</b>	<b>1.813.923.922.301,54</b>	<b>286.306.519.232,09</b>	<b>86,37</b>
			<b>SURPLUS / DEFISIT</b>	<b>(184.960.779.067,07)</b>	<b>157.992.735.358,59</b>	<b>(342.953.514.425,66)</b>	<b>0,00</b>
<b>6</b>			<b>PEMBIAYAAN DAERAH</b>	<b>184.960.779.067,07</b>	<b>242.605.705.627,07</b>	<b>(57.644.926.560,00)</b>	<b>131,17</b>
6	1		<b>Penerimaan Pembiayaan Daerah</b>	<b>305.005.705.627,07</b>	<b>305.005.705.627,07</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>
6	1	1	Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Tahun Anggaran Sebelumnya	305.005.705.627,07	305.005.705.627,07	0,00	100,00
			<b>Jumlah Penerimaan Pembiayaan</b>	<b>305.005.705.627,07</b>	<b>305.005.705.627,07</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>
<b>6</b>	<b>2</b>		<b>Pengeluaran Pembiayaan Daerah</b>	<b>120.044.926.560,00</b>	<b>62.400.000.000,00</b>	<b>57.644.926.560,00</b>	<b>51,98</b>
6	2	2	Penyertaan Modal (Investasi) Pemerintah Daerah	87.420.739.940,00	62.400.000.000,00	25.020.739.940,00	71,38
6	2	3	Pembayaran Pokok Utang	32.624.186.620,00	0,00	32.624.186.620,00	0,00
			<b>Jumlah Pengeluaran Pembiayaan</b>	<b>120.044.926.560,00</b>	<b>62.400.000.000,00</b>	<b>57.644.926.560,00</b>	<b>51,98</b>
			<b>Pembiayaan Netto</b>	<b>184.960.779.067,07</b>	<b>242.605.705.627,07</b>	<b>(57.644.926.560,00)</b>	<b>131,17</b>
			<b>Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran (SILPA)</b>	<b>0,00</b>	<b>400.598.440.985,66</b>		



**KUISIONER PENELITIAN**  
**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* DALAM MENGUKUR KINERJA**  
**PEMERINTAH DAERAH**  
**(Studi pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang)**

---

Dalam rangka menyelesaikan skripsi pada program S-1 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, maka saya:

Nama : Onik Anggita Febriana  
NIM : 14520075  
Jurusan : Akuntansi

Mengadakan penelitian yang berjudul “Analisis *Balanced Scorecard* Dalam Mengukur Kinerja Pemerintah Daerah. (Studi Pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang).”

Sehubungan dengan hal tersebut, saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan kondisi atau pendapat Bapak/Ibu/Saudara. Data-data ini saya kumpulkan semata-mata untuk tujuan akademis.

**Petunjuk pengisian kuisisioner:**

Isilah kolom pertanyaan dengan memberikan tanda (√) pada kolom pilihan jawaban yang paling tepat sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu/Saudara dalam lembar kuisisioner yang telah disediakan.

Keterangan:

STS : Sangat Tidak Setuju  
TS : Tidak Setuju  
N : Netral/Kadang-Kadang  
S : Setuju  
SS : Sangat Setuju

**KUESIONER PENELITIAN**  
**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* DALAM MENGUKUR KINERJA**  
**PEMERINTAH DAERAH**  
**(Studi Pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang)**

**UNTUK WAJIB PAJAK**

Identitas Responden :

Nama : (boleh diisi/tidak)

Wajib Pajak/Retribusi :

- |                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| a. Hotel             | e. Parkir                |
| b. Restoran          | f. Restribusi Kebersihan |
| c. Bumi dan Bangunan | g. Lainnya (.....)       |
| d. Hiburan           |                          |

**\*Lingkari salah satu**

No.	Item Pertanyaan	Jawaban Responden				
		STS	TS	N	S	SS
<b>Aspek Keandalan</b>						
1.	Pegawai bekerja dengan tepat, tegas, dan jujur dalam menerapkan pelayanan yang diberikan					
2.	Pegawai terampil dalam bidangnya					
3.	Pegawai cepat dalam memproses layanan					
4.	Pegawai memberikan pelayanan sesuai dengan apa yang dibutuhkan pengguna layanan					
<b>Aspek Mutu</b>						
5.	Pegawai cepat dan tanggap dalam menanggapi keluhan masyarakat					
6.	Pegawai memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti					
7.	Pegawai bersikap sopan dan ramah kepada pengguna layanan					
<b>Aspek Keterukuran</b>						
8.	Formulir atau blangko perpajakan mudah diperoleh					
9.	Formulir mudah diisi dan dimengerti					
10.	Ruang pelayanan nyaman dan memadai					
11.	Jumlah pegawai yang melayani telah mencukupi sehingga tidak menunggu lama					
12.	Sarana dan prasarana Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah baik dan memadai					

**KUESIONER PENELITIAN**  
**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* DALAM MENGUKUR KINERJA**  
**PEMERINTAH DAERAH**  
**(Studi Pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang)**

**UNTUK PEGAWAI**

Identitas Pegawai :  
 Nama : (boleh diisi/tidak)  
 Jenis Kelamin :  
 Bidang :

No.	Item Pertanyaan	Jawaban Responden				
		STS	TS	N	S	SS
<b>Aspek Koordinasi dan Hubungan Kerja</b>						
1.	Komunikasi yang terbangun dengan sesama rekan kerja sangat efektif dalam membangun kesamaan persepsi					
2.	Pegawai diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan masalah dalam pekerjaan					
3.	Kerjasama yang terbangun dengan rekan sesama sangat membantu meningkatkan kemampuan saya dalam melaksanakan tugas					
4.	Anda selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan					
<b>Aspek Penghargaan</b>						
5.	Kompensasi/gaji yang diberikan sesuai dengan jabatan					
6.	Pegawai selalu diberikan penghargaan atas prestasi kerja yang baik oleh pimpinan					
7.	Saya dapat terlibat dalam kegiatan kantor					
8.	Jabatan diberikan sesuai dengan tingkat pendidikan					
<b>Aspek Motivasi dan Dukungan</b>						
9.	Pimpinan memberikan motivasi dalam penyelesaian masalah pekerjaan					
10.	Adanya pelatihan pegawai untuk meningkatkan keterampilan					
11.	Tersedia sarana prasarana yang memadai					
12.	Tersedianya ruang kerja yang nyaman dan memadai					

**Perhitungan Skor untuk Wajib Pajak**

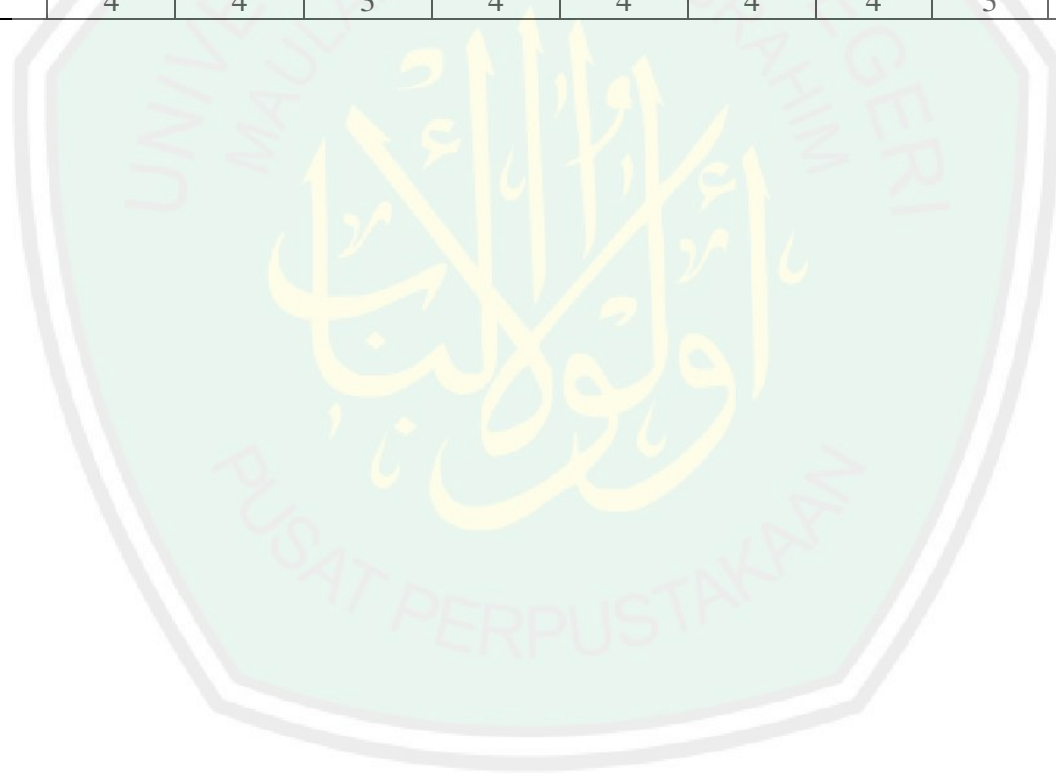
Responden	Aspek Keandalan				Aspek Mutu			Aspek Keterukuran				
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12
1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4
7	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
8	4	3	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4
9	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
10	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4
13	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
16	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
17	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
18	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4

21	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4
22	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
23	4	3	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4
24	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
25	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4
26	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4
27	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
30	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
31	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
32	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4
33	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	3	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4
35	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
36	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4
37	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
41	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	3	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4
44	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4

45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	3	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4
47	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5
50	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
53	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4
57	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
58	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4
61	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
62	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
63	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
65	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5

69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4
72	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
73	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5
74	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
76	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
78	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
79	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
80	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5
81	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
84	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	5
85	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
88	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	5
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
92	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4

93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5
98	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
99	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
100	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4



**Perhitungan Skor untuk Pegawai**

Responden	Aspek Koordinasi dan Hubungan Kerja				Aspek Penghargaan				Aspek Motivasi dan Dukungan			
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12
1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	3	2	3	4	2	4	5	5	5
3	5	5	5	3	2	2	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5
8	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5
16	5	5	5	5	4	4	4	4	2	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
19	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4

21	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
22	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	5	5	5	3	2	3	3	3	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	2	4	4	2	5	5	5	5
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
38	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
39	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	5	5	5	3	3	4	4	4	5	5	5	5

45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	3	2	3	4	2	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
52	5	5	5	4	2	4	3	2	4	5	5	5	5
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5
57	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5
58	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4
59	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
60	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
62	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

## HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KEPUASAN WAJIB PAJAK

### 1. Uji Validitas

#### Correlations

Notes	
Output Created	11-NOV-2018 23:15:22
Comments	
Input	Active Dataset DataSet0 Filter <none> Weight <none> Split File <none> N of Rows in Working Data File 100 Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair. Cases Used
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=Item_1 Item_2 Item_3 Item_4 Item_5 Item_6 Item_7 Item_8 Item_9 Item_10 Item_11 Item_12 Total /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time 00:00:00,33 Elapsed Time 00:00:01,39

**Correlations**

		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6
Item_1	Pearson Correlation	1	,564**	,339**	,037	,238*	-,148
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,718	,017	,142
	N	100	100	100	100	100	100
Item_2	Pearson Correlation	,564**	1	,552**	,039	,445**	,066
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,700	,000	,515
	N	100	100	100	100	100	100
Item_3	Pearson Correlation	,339**	,552**	1	,232*	,304**	,206*
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,020	,002	,039
	N	100	100	100	100	100	100
Item_4	Pearson Correlation	,037	,039	,232*	1	,141	,299**
	Sig. (2-tailed)	,718	,700	,020		,162	,003
	N	100	100	100	100	100	100
Item_5	Pearson Correlation	,238*	,445**	,304**	,141	1	,344**
	Sig. (2-tailed)	,017	,000	,002	,162		,000
	N	100	100	100	100	100	100
Item_6	Pearson Correlation	-,148	,066	,206*	,299**	,344**	1
	Sig. (2-tailed)	,142	,515	,039	,003	,000	
	N	100	100	100	100	100	100
Item_7	Pearson Correlation	-,164	,015	,270**	,579**	,387**	,544**
	Sig. (2-tailed)	,104	,881	,006	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Item_8	Pearson Correlation	-,045	-,050	-,073	,674**	,085	,157
	Sig. (2-tailed)	,656	,621	,470	,000	,402	,120
	N	100	100	100	100	100	100
Item_9	Pearson Correlation	-,055	,128	,035	,558**	,074	,305**
	Sig. (2-tailed)	,589	,204	,732	,000	,467	,002
	N	100	100	100	100	100	100
Item_10	Pearson Correlation	,037	,234*	,262**	,610**	-,049	,250*
	Sig. (2-tailed)	,715	,019	,008	,000	,628	,012
	N	100	100	100	100	100	100
Item_11	Pearson Correlation	,219*	,088	,160	,557**	,167	,117
	Sig. (2-tailed)	,029	,386	,113	,000	,097	,245
	N	100	100	100	100	100	100

**Correlations**

		Item_7	Item_8	Item_9	Item_10	Item_11	Item_12
Item_1	Pearson Correlation	-,164	-,045**	-,055**	,037	,219*	,116
	Sig. (2-tailed)	,104	,656	,589	,715	,029	,249
	N	100	100	100	100	100	100
Item_2	Pearson Correlation	,015**	-,050	,128**	,234	,088**	,451
	Sig. (2-tailed)	,881	,621	,204	,019	,386	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Item_3	Pearson Correlation	,270**	-,073**	,035	,262*	,160**	,356*
	Sig. (2-tailed)	,006	,470	,732	,008	,113	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Item_4	Pearson Correlation	,579	,674	,558*	,610	,557	,044**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,666
	N	100	100	100	100	100	100
Item_5	Pearson Correlation	,387*	,085**	,074**	-,049	,167	,357**
	Sig. (2-tailed)	,000	,402	,467	,628	,097	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Item_6	Pearson Correlation	,544	,157	,305*	,250**	,117**	,099
	Sig. (2-tailed)	,000	,120	,002	,012	,245	,328
	N	100	100	100	100	100	100
Item_7	Pearson Correlation	1	,603	,341**	,220**	,275**	,065**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,028	,006	,523
	N	100	100	100	100	100	100
Item_8	Pearson Correlation	,603	1	,601	,350**	,364	-,149
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,138
	N	100	100	100	100	100	100
Item_9	Pearson Correlation	,341	,601	1	,710**	,287	,052**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,004	,610
	N	100	100	100	100	100	100
Item_10	Pearson Correlation	,220	,350*	,710**	1**	,286	,252*
	Sig. (2-tailed)	,028	,000	,000		,004	,011
	N	100	100	100	100	100	100
Item_11	Pearson Correlation	,275*	,364	,287	,286**	1	,448
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,004	,004		,000
	N	100	100	100	100	100	100

**Correlations**

		Total
Item_1	Pearson Correlation	,343
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	100
Item_2	Pearson Correlation	,555**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	100
Item_3	Pearson Correlation	,601**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	100
Item_4	Pearson Correlation	,726
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	100
Item_5	Pearson Correlation	,497*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	100
Item_6	Pearson Correlation	,467
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	100
Item_7	Pearson Correlation	,615
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	100
Item_8	Pearson Correlation	,521
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	100
Item_9	Pearson Correlation	,598
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	100
Item_10	Pearson Correlation	,636
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	100
Item_11	Pearson Correlation	,586*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	100

**Correlations**

		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6
Item_12	Pearson Correlation	,116	,451**	,356**	,044	,357*	,099
	Sig. (2-tailed)	,249	,000	,000	,666	,000	,328
	N	100	100	100	100	100	100
Total	Pearson Correlation	,343**	,555	,601**	,726	,497**	,467
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100

**Correlations**

		Item_7	Item_8	Item_9	Item_10	Item_11	Item_12
Item_12	Pearson Correlation	,065	-,149**	,052**	,252	,448*	1
	Sig. (2-tailed)	,523	,138	,610	,011	,000	
	N	100	100	100	100	100	100
Total	Pearson Correlation	,615**	,521	,598**	,636	,586**	,445
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100

**Correlations**

		Total
Item_12	Pearson Correlation	,445
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	100
Total	Pearson Correlation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 2. Uji Reliabilitas Kepuasan Wajib Pajak

### Reliability

#### Notes

Output Created		11-NOV-2018 23:22:27
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	100
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Item_1 Item_2 Item_3 Item_4 Item_5 Item_6 Item_7 Item_8 Item_9 Item_10 Item_11 Item_12 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,08

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	100	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,789	12

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item_1	45,57	10,995	,210	,794
Item_2	45,59	9,921	,411	,777
Item_3	45,62	9,369	,433	,778
Item_4	45,50	9,364	,631	,751
Item_5	45,63	10,741	,406	,777
Item_6	45,66	10,671	,356	,781
Item_7	45,40	10,000	,508	,766
Item_8	45,40	10,384	,405	,776
Item_9	45,56	10,107	,493	,768
Item_10	45,49	9,949	,536	,763
Item_11	45,55	10,068	,472	,770
Item_12	45,51	10,899	,351	,781

## HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KEPUASAN PEGAWAI

### 1. Uji Validitas

#### Correlations

		Notes
Output Created		12-NOV-2018 00:42:24
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	65
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=Item_1 Item_2 Item_3 Item_4 Item_5 Item_6 Item_7 Item_8 Item_9 Item_10 Item_11 Item_12 Total /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,50
	Elapsed Time	00:00:01,90

**Correlations**

		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6
Item_1	Pearson Correlation	1	,968**	,969**	,091	-,103	-,096
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,470	,413	,447
	N	65	65	65	65	65	65
Item_2	Pearson Correlation	,968**	1	,935**	,101	-,101	-,096
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,421	,424	,445
	N	65	65	65	65	65	65
Item_3	Pearson Correlation	,969**	,935**	1	,095	-,094	-,090
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,452	,455	,476
	N	65	65	65	65	65	65
Item_4	Pearson Correlation	,091	,101	,095	1	,482**	,519**
	Sig. (2-tailed)	,470	,421	,452		,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
Item_5	Pearson Correlation	-,103	-,101	-,094	,482**	1	,602**
	Sig. (2-tailed)	,413	,424	,455	,000		,000
	N	65	65	65	65	65	65
Item_6	Pearson Correlation	-,096	-,096	-,090	,519**	,602**	1
	Sig. (2-tailed)	,447	,445	,476	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65	65
Item_7	Pearson Correlation	,080	,085	,079	,388**	,617**	,698**
	Sig. (2-tailed)	,524	,501	,529	,001	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
Item_8	Pearson Correlation	-,053	-,048	-,045	,440**	,827**	,679**
	Sig. (2-tailed)	,673	,703	,721	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
Item_9	Pearson Correlation	,043	,028	,027	,078	,199	,134
	Sig. (2-tailed)	,733	,822	,833	,537	,113	,287
	N	65	65	65	65	65	65
Item_10	Pearson Correlation	,326**	,319**	,298*	,243	,143	,179
	Sig. (2-tailed)	,008	,010	,016	,052	,254	,153
	N	65	65	65	65	65	65
Item_11	Pearson Correlation	,389**	,322**	,362**	,225	,129	,165
	Sig. (2-tailed)	,001	,009	,003	,071	,307	,188
	N	65	65	65	65	65	65

**Correlations**

		Item_7	Item_8	Item_9	Item_10	Item_11	Item_12
Item_1	Pearson Correlation	,080	-,053**	,043**	,326	,389	,282
	Sig. (2-tailed)	,524	,673	,733	,008	,001	,023
	N	65	65	65	65	65	65
Item_2	Pearson Correlation	,085**	-,048	,028**	,319	,322	,273
	Sig. (2-tailed)	,501	,703	,822	,010	,009	,028
	N	65	65	65	65	65	65
Item_3	Pearson Correlation	,079**	-,045**	,027	,298	,362	,256
	Sig. (2-tailed)	,529	,721	,833	,016	,003	,040
	N	65	65	65	65	65	65
Item_4	Pearson Correlation	,388	,440	,078	,243	,225**	,240**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,537	,052	,071	,054
	N	65	65	65	65	65	65
Item_5	Pearson Correlation	,617	,827	,199	,143**	,129	,095**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,113	,254	,307	,453
	N	65	65	65	65	65	65
Item_6	Pearson Correlation	,698	,679	,134	,179**	,165**	,113
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,287	,153	,188	,372
	N	65	65	65	65	65	65
Item_7	Pearson Correlation	1	,553	,218	,244**	,231**	,164**
	Sig. (2-tailed)		,000	,082	,050	,064	,192
	N	65	65	65	65	65	65
Item_8	Pearson Correlation	,553	1	,168	,035**	,025**	,027**
	Sig. (2-tailed)	,000		,181	,784	,840	,830
	N	65	65	65	65	65	65
Item_9	Pearson Correlation	,218	,168	1	,669	,650	,692
	Sig. (2-tailed)	,082	,181		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
Item_10	Pearson Correlation	,244**	,035**	,669*	1	,971	,967
	Sig. (2-tailed)	,050	,784	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
Item_11	Pearson Correlation	,231**	,025**	,650**	,971	1	,939
	Sig. (2-tailed)	,064	,840	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65	65	65

**Correlations**

		Total
Item_1	Pearson Correlation	,499
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	65
Item_2	Pearson Correlation	,484**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	65
Item_3	Pearson Correlation	,486**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	65
Item_4	Pearson Correlation	,567
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	65
Item_5	Pearson Correlation	,602
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	65
Item_6	Pearson Correlation	,567
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	65
Item_7	Pearson Correlation	,626
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	65
Item_8	Pearson Correlation	,572
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	65
Item_9	Pearson Correlation	,548
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	65
Item_10	Pearson Correlation	,729**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	65
Item_11	Pearson Correlation	,730**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	65

**Correlations**

		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6
Item_12	Pearson Correlation	,282	,273**	,256**	,240	,095	,113
	Sig. (2-tailed)	,023	,028	,040	,054	,453	,372
	N	65	65	65	65	65	65
Total	Pearson Correlation	,499**	,484	,486**	,567	,602	,567
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65

**Correlations**

		Item_7	Item_8	Item_9	Item_10	Item_11	Item_12
Item_12	Pearson Correlation	,164	,027**	,692**	,967	,939	1
	Sig. (2-tailed)	,192	,830	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65	65
Total	Pearson Correlation	,626**	,572	,548**	,729	,730	,682
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65

**Correlations**

		Total
Item_12	Pearson Correlation	,682
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	65
Total	Pearson Correlation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	65

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 2. Uji Reliabilitas

### Reliability

Notes		
Output Created		12-NOV-2018 00:43:25
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	65
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY
		/VARIABLES=Item_1
		Item_2 Item_3 Item_4
		Item_5 Item_6 Item_7
		Item_8 Item_9 Item_10
	Item_11 Item_12	
	/SCALE('ALL VARIABLES')	
	ALL	
	/MODEL=ALPHA	
	/SUMMARY=TOTAL.	
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03

## Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	65	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	65	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,822	12

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item_1	45,48	12,285	,390	,816
Item_2	45,46	12,409	,379	,817
Item_3	45,46	12,315	,374	,817
Item_4	45,85	11,976	,463	,810
Item_5	45,95	11,013	,444	,818
Item_6	45,85	11,976	,463	,810
Item_7	45,77	12,180	,555	,806
Item_8	45,92	11,541	,438	,814
Item_9	45,49	11,941	,433	,813
Item_10	45,40	11,462	,659	,795
Item_11	45,42	11,340	,655	,794
Item_12	45,42	11,653	,603	,800

**BIODATA PENELITI**

Nama Lengkap : Onik Anggita Febriana  
 Tempat, Tanggal Lahir : Tulungagung, 17 Februari 1996  
 Alamat Asal : Desa Pulerejo RT. 04/RW. 01, Kecamatan Ngantru, Kabupaten Tulungagung  
 Alamat Kos : Jl. Raya Candi VI No. 9, Dinoyo, Lowokwaru, Malang  
 Telepon/Hp : 085607109644  
 E-Mail : [onickanggita@gmail.com](mailto:onickanggita@gmail.com)  
 Facebook/Instagram : Onik Anggita

**Pendidikan Formal**

2000-2002 : TK Dharma Wanita Pulerejo  
 2002-2008 : SDN 1 Pulerejo  
 2008-2011 : SMPN 1 Ngantru  
 2011-2014 : MAN 2 Tulungagung

**Pendidikan Non Formal**

2014-2015 : Program Ma'had Sunan Ampel Al Ali UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
 2014-2015 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
 2015 : English Language Center (ELC) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

**Pengalaman Organisasi**

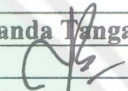

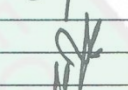

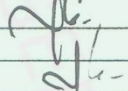

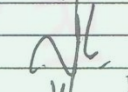

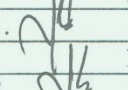
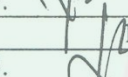



- Anggota Muda IAI
- Bendahara Sescam UIN Maliki Malang
- Anggota BI Corner UIN Maliki Malang
- Anggota GenBI Korkom Malang

### **Aktivitas dan Pelatihan**

- Peserta Orientasi Pengenalan Akademik dan Kemahasiswaan (OPAK) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
- Peserta Orientasi Pengenalan Akademik dan Kemahasiswaan (OPAK) Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
- Peserta Orientasi Pengenalan Akademik dan Kemahasiswaan (OPAK) Jurusan Akuntansi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
- Peserta Pelatihan Manasik Haji Ma'had Sunan Ampel Al Ali UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
- Peserta Pengabdian Masyarakat Berbasis Masjid Posdaya UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
- Peserta Pelatihan Program Akuntansi MYOB Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
- Peserta Kuliah Tamu dan Accounting Study Club “Kombinasi Bisnis Syariah.”
- Peserta Accounting Study Club “Akuntansi Syariah Filosofis dan Implementasi.”
- Peserta Accounting Study Club “Akuntansi Intangible Asset: Menelisik yang tidak ada menjadi ada.”
- Peserta Kuliah Tamu “Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrual Bagi Sistem Akuntansi Pemerintahan di Indonesia”
- Peserta Seminar “Tantangan Akuntan Menghadapi MEA”
- Peserta Training Character Building “Remarkable Young Generation” Mahasiswa Baru UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
- Panitia Bedah Buku Nasional “Perjalanan Perbankan Syariah di Indonesia.” BI Corner UIN Malang
- Panitia Pengukuhan Penerimaan Beasiswa Bank Indonesia Tahun 2018 GenBi Youth Camp “Build a Character to be Great Leader.”

## BUKTI KONSULTASI

Nama : Onik Anggita Febriana  
 NIM/Jurusan : 14520075/Akuntansi  
 Pembimbing : Yona Octiani Lestari, SE., MSA., CSRS., CSRA  
 Judul Skripsi : Analisis *Balanced Scorecard* Dalam Mengukur Kinerja Pemerintah Daerah. (Studi Pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang)

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	15 Februari 2018	Pengajuan Outline	1. 
2.	20 Maret 2018	Judul Proposal	2. 
3.	16 April 2018	Acc Judul Proposal	3. 
4.	7 Mei 2018	Proposal Bab I-III	4. 
5.	28 Juni 2018	Acc Proposal	5. 
6.	13 Juli 2018	Seminar Proposal	6. 
7.	24 Juli 2018	Revisi & Acc Proposal	7. 
8.	3 Oktober 2018	Skripsi Bab IV	8. 
9.	8 Oktober 2018	Acc Ujian Komprehensif	9. 
10.	19 Oktober 2018	Ujian Komprehensif	10. 
11.	12 November 2018	Skripsi Bab I-V	11. 
12.	13 November 2018	Acc Ujian Skripsi	12. 
13.	23 November 2018	Ujian Skripsi	13. 
14.	29 November 2018	Revisi Skripsi	14. 
15.	03 Desember 2018	Acc Keseluruhan	15. 

Malang, 3 Desember 2018

Mengetahui:

Ketua Jurusan Akuntansi,



Hj. Nanik Wahyuni, SE., MSi., Ak., CA

NIP. 19720322 200801 2 005