



# Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja pada Kantor SAMSAT Selong

Sania Al Zahra<sup>(1)</sup>, Ni Nyoman Yulianti<sup>(2)</sup>, M. Wahyullah<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, AMM Mataram, [sanialzhr@gmail.com](mailto:saniaalzhr@gmail.com)

<sup>2</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, AMM Mataram, [ninyomanyulianti@yahoo.com](mailto:ninyomanyulianti@yahoo.com)

<sup>3</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, AMM Mataram, [mwahyullah0@gmail.com](mailto:mwahyullah0@gmail.com)

## INFO ARTIKEL

### Riwayat Artikel:

Diterima: 12 Agustus 2021

Disetujui: 30 September 2021

### Kata Kunci:

Balanced Scorecard  
Pengukuran  
Kinerja  
SAMSAT

## ABSTRAK

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Kinerja Kantor SAMSAT Selong diukur dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah nonprobability sampling. Hasil penelitian diukur menggunakan value for money dengan hasil yang baik, persepektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik berdasarkan 3 indikator, persepektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang sangat baik berdasarkan 7 indikator, serta persepektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik. Kantor SAMSAT Selong harus lebih memperhatikan kualitas pelayanan dengan baik terhadap pelanggan dan meningkatkan kinerja terhadap pegawai.

**Abstract:** *This study aims to determine the performance of the Selong SAMSAT Office when measured using the Balanced Scorecard Method. This type of research is descriptive research. Where customers are taxpayers, the sample is taken by using incidental sampling and the employees of the Selong SAMSAT office using saturated sampling. The results using value for money with good results, the customer perspective shows good results based on 3 indicators, the internal business process perspective shows excellent results based on 7 indicators, as well as the learning and teaching perspective. growth shows good results. The Selong SAMSAT Office should pay more attention to the quality of service to customers and improve performance of employees.*

## A. LATAR BELAKANG

Organisasi pemerintah daerah merupakan lembaga yang menjalankan roda pemerintahan yang sumber legitimasinya berasal dari masyarakat. Kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat kepada penyelenggara pemerintah harus diimbangi dengan kinerja yang baik, sehingga pelayanan dapat di tingkatkan secara efektif dan menyentuh seluruh masyarakat. Kinerja suatu organisasi tidak dapat dilepaskan dari kinerja para pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Maju atau tidaknya suatu organisasi sangat ditentukan oleh peran dan kualitas para pegawainya. Kinerja pegawai dikatakan meningkat dan semakin berkualitas apabila individu yang ada dalam organisasi berhasil mencapai standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi dan dijadikan sebagai acuan penentu keberhasilan individu dalam bekerja[1].

*Balanced scorecard*[2] adalah metode pengukuran hasil kerja yang digunakan perusahaan atau organisasi atau biasa disebut dengan strategi manajemen. Dengan adanya *balanced scorecard* sangat membantu perusahaan atau organisasi untuk memberikan

pandangan menyeluruh mengenai kinerja perusahaan atau organisasi. Agar kinerja efektif dan efisien, dibutuhkan sebuah informasi akurat yang mewakili sistem kerja yang dilakukan[3].

*Balanced scorecard* merupakan sebuah konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan target bersifat jangka panjang yang menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan[4]. Pada dasarnya penerapan *balanced scorecard* di sektor publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan kepada para pelanggan baik itu secara finansial maupun non-finansial[5].

Pelayanan publik kepada masyarakat merupakan salah satu tugas atau fungsi penting pemerintah dalam menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahannya. Pemerintah harus mampu mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya untuk memberikan pelayanan publik yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat karena kualitas pelayanan kepada masyarakat menjadi salah satu indikator dari keberhasilan penyelenggaraan pemerintah[6].

Salah satu instansi pemerintah yang mempunyai tugas dalam pelayanan publik adalah instansi pemerintah dalam pelayanan pajak kendaraan bermotor. Sistem Manunggal Satu Atap (SAMSAT) mendapatkan kewenangan dari daerah berupa, wewenang dalam melakukan pemungutan pajak kendaraan bermotor[7]. SAMSAT sebagai salah satu penyelenggara pelayanan administrasi kendaraan bermotor tidak luput dari berbagai persepsi yang menunjukkan bahwa pelayanan yang dilakukan tidak efektif dan kurang berfokus pada masyarakat sehingga memunculkan keraguan tentang kualitas pelayanan yang di berikan oleh Kantor SAMSAT, seperti halnya pada SAMSAT yang ada di Selong.

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan oleh peneliti pada kantor SAMSAT Selong, bahwa masih ada keluhan masyarakat dalam pemberian pelayanan, tidak digunakannya nomor urut antrian pelayanan SAMSAT serta belum maksimalnya penerapan standar operasional prosedur pelayanan seperti ketepatan waktu, proses pelayanan, kesesuaian biaya, daya tanggap petugas dan keadilan dalam penyelenggaraan pelayanan di SAMSAT Selong. Selain itu, pandemi Covid-19 sangat mempengaruhi perekonomian masyarakat terutama dalam hal membayar pajak. Kondisi ini secara langsung berdampak terhadap realisasi kunjungan kendaraan bermotor (ranmor) pada Unit Pelaksana Teknis Badan/Unit Pelayanan Pajak Daerah (UPTB/UPPD) Selong yang mengalami penurunan signifikan dari 2018 sampai dengan tahun 2020. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 1**

Realisasi Kunjungan Pada UPTB/UPPD Selong

Tahun	Daftar Kendaraan Lama	Daftar Kendaraan Baru	Total Kunjungan Ranmor
2018	150.141	23.975	174.116
2019	151.791	24.824	176.615
2020	124.460	19.250	143.710

Sumber: Data Kantor SAMSAT Selong Tahun 2020

Berdasarkan tabel 1 data realisasi kunjungan pada UPTB/UPPD Selong pada tahun 2018 adalah 174.116, dengan jumlah kendaraan lama sebanyak 150.141 dan kendaraan baru sebanyak 23.975. Tahun 2019 mengalami peningkatan dengan total kunjungan sebanyak 176.615, dengan jumlah kendaraan lama sebanyak 151.791 dan kendaraan baru sebanyak 24.824. dan pada tahun 2020 mengalami penurunan dengan total kunjungan sebanyak 143.710, dengan jumlah kendaraan lama sebanyak 124.460 dan kendaraan baru sebanyak 19.250. Hal ini disebabkan karena pandemi Covid-19 diberlakukan pembatasan kegiatan atau pemeberlakuan lockdown oleh pemerintah, sehingga pelanggan (wajib pajak) tidak begitu banyak dari tahun sebelumnya mengakibatkan berkurangnya kunjungan pelanggan dalam membayar pajak kendaraan.

Berdasarkan hal di atas, maka sangatlah penting bagi Kantor SAMSAT Selong untuk memperbaiki kinerjanya. Berbagai penelitian mengenai pengukuran kinerja

dengan penerapan metode *balance scorecard* yang pernah dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya, penelitian yang dilakukan oleh Pramadhany[8] dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan dapat dikategorikan cukup baik. Perspektif pelanggan pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang, menyatakan bahwa pelanggan telah puas atas pelayanan yang mereka peroleh dari Rumah Sakit Bhayangkara tersebut. Perspektif bisnis internal menunjukkan hasil yang cukup baik. Kinerja yang cukup baik pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang dan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dikategorikan cukup baik.

Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pramdhany[8], dengan hasil penelitian berdasarkan pada empat perspektif dinyatakan cukup baik. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Rumintjap[9], bahwa pada kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masih dianggap kurang sedangkan 3 perspektif lainnya seperti perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal dianggap sudah cukup baik. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui kinerja Kantor SAMSAT Selong jika diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

## B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel (Independen) atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain[10]. Penelitian ini berusaha menggambarkan bagaimana Kinerja Kantor SAMSAT Selong apabila dilihat dari aspek keuangan dan non keuangan yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumentasi dengan melakukan catatan yang sudah berlalu dilakukan dengan mengumpulkan data- data terkait penelitian yang bersumber dari Kantor SAMSAT Selong. Kuesioner dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah *Nonprobability Sampling*. Untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus Slovin, yaitu[11] :

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

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Batas Toleransi Kesalahan 10%

Jumlah pelanggan pada tahun 2020 berjumlah 143.710 orang dengan batas toleransi kesalahan 10%.

Adapun gambaran dari sampel dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan, penelitian ini menggunakan data keuangan Kantor SAMSAT Selong dari tahun

2018 sampai dengan tahun 2020.

2. Perspektif Pelanggan, dalam penelitian ini peneliti membagi ke dalam tiga indikator pengukuran perspektif pelanggan.

a. Kepuasan Pelanggan: populasi untuk mengukur kepuasan pelanggan dengan jumlah 143.710 orang. Berdasarkan data yang terekam pada Kantor SAMSAT Selong ditahun 2020. Jadi besar sampel yang digunakan adalah :

$$n = \frac{143.710}{1 + 143.710 (10\%)^2}$$

$$n = 100 \text{ orang}$$

Sehingga jumlah sampel untuk populasi pelanggan sebanyak 100 orang.

b. Retensi pelanggan, diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan lama dengan total kunjungan tahun 2018 sampai dengan tahun 2020.

c. Akusisi pelanggan, diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan tahun 2018 sampai dengan tahun 2020.

d. Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan respondennya adalah karyawan Kantor SAMSAT Selong yang berjumlah 77 orang.

Pengujian validitas data penelitian sebagai berikut:

**Hasil Pengujian Validitas Perspektif Pelanggan**

Item Pernyataan N = 100	Pearson Correlation (r Hitung)	r Tabel = 0,1946	Keterangan
1	0,696	0,1946	Valid
2	0,739	0,1946	Valid
3	0,601	0,1946	Valid
4	0,662	0,1946	Valid
5	0,779	0,1946	Valid
6	0,755	0,1946	Valid
7	0,611	0,1946	Valid
8	0,776	0,1946	Valid
9	0,706	0,1946	Valid
10	0,810	0,1946	Valid
11	0,722	0,1946	Valid
12	0,743	0,1946	Valid
13	0,870	0,1946	Valid

Sumber: Data diolah tahun 2021

**Hasil Pengujian Validitas Perspektif Proses Bisnis Internal**

Item Pernyataan N = 77	Pearson Correlation (r Hitung)	r Tabel = 0,2213	Keterangan
1	0,624	0,2213	Valid
2	0,600	0,2213	Valid
3	0,522	0,2213	Valid
4	0,492	0,2213	Valid
5	0,323	0,2213	Valid
6	0,387	0,2213	Valid
7	0,372	0,2213	Valid
8	0,475	0,2213	Valid
9	0,449	0,2213	Valid
10	0,489	0,2213	Valid
11	0,475	0,2213	Valid
12	0,536	0,2213	Valid
13	0,458	0,2213	Valid
14	0,474	0,2213	Valid

Sumber: Data diolah tahun 2021

**Hasil Pengujian Validitas Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Item Pernyataan n N = 77	Pearson Correlation (r Hitung)	r Tabel = 0,2213	Keterangan
1	0,178	0,2213	Tidak Valid
2	0,237	0,2213	Valid
3	0,124	0,2213	Tidak Valid
4	0,554	0,2213	Valid
5	0,468	0,2213	Valid
6	0,474	0,2213	Valid
7	0,592	0,2213	Valid
8	0,696	0,2213	Valid
9	0,619	0,2213	Valid
10	0,471	0,2213	Valid
11	0,264	0,2213	Valid

Sumber: Data diolah tahun 2021

**Rangkuman Hasil Pengujian Reabilitas**

No.	Perspektif	Cronbach's Alpha	Standar d Nilai Cronbach's h's	Hasil
1.	Pelanggan	0,925	0,60	Reliabel
2.	Proses Bisnis Internal	0,739	0,60	Reliabel
3.	Pembelajaran & Pertumbuhan	0,644	0,60	Reliabel

Sumber: Data diolah tahun 2021

Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Kinerja Kantor SAMSAT Selong terhadap keberhasilan pencapaian dan sasaran organisasi, akan diukur dengan hasil responden terhadap kinerja kantor SAMSAT Selong yang dapat kita lihat dari pengukuran kinerja baik dari keuangan maupun non-keuangan, yaitu dari 4 perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh karena itu, suatu alat pengukur perlu diuji dengan pengujian validitas (tingkat keaslian) dan reabilitas (tingkat keandalan).

**C. HASIL DAN PEMBAHASAN**

**1. Perspektif Keuangan**

Pada perspektif keuangan pada penelitian ini menggunakan metode *value for money* yang mengukur penilaian kinerja keuangan Kantor SAMSAT Selong dengan berdasarkan tiga tingkat rasio yaitu rasio ekonomis, rasio efisiensi, dan rasio efektivitas[12]. Berikut ini ringkasan hasil perhitungan pada tiga rasio yaitu:

a. Rasio Ekonomis

Rasio ini digunakan untuk mengukur anggaran belanja dan realisasi belanja pada Kantor SAMSAT Selong. Hasil perhitungan realisasi belanja dan anggaran belanja dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 2**

Rasio Ekonomis Kantor SAMSAT Selong Tahun 2018 – 2020

Tahun	Anggaran Belanja	Realisasi Belanja	Rasio Ekonomi	Ket.
2018	3.239.399.260	2.876.902.944	112,60%	Ekonomis
2019	4.145.563.750	3.703.289.389	111,94%	Ekonomis
2020	3.147.685.359	2.862.437.848	109,96%	Ekonomis

Sumber : Data diolah tahun 2021

Berdasarkan pada tabel 2 di atas, menunjukkan pada tahun 2018 rasio ekonomisnya mencapai 112,60%. Kondisi ini menunjukkan bahwa Kantor SAMSAT Selong telah melakukan penghematan sebesar Rp 362.496.316, untuk tahun 2019 rasio ekonomisnya mencapai 111,94% serta melakukan penghematan sebesar Rp 442.274.361, dan pada tahun 2020 rasio ekonomisnya mencapai 109,96% serta melakukan penghematan sebesar Rp 285.247.511.

Penggunaan anggaran belanja maupun realisasi belanja dari tahun 2018 sampai dengan 2019 selalu meningkat setiap tahunnya. Namun pada tahun 2020 mengalami penurunan. Dengan demikian Kantor SAMSAT Selong harus selalu memperhatikan tingkat pengeluaran belanja setiap tahunnya namun tetap juga meningkatkan kualitas pelayanannya terhadap wajib pajak.

#### b. Rasio Efisiensi

Rasio efisiensi digunakan untuk mengukur realisasi belanja dan realisasi penerimaan pendapatan pada Kantor SAMSAT Selong. Hasil perhitungan realisasi belanja dan penerimaan pendapatan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 3**

Rasio Efisiensi Kantor SAMSAT Selong Tahun 2018 – 2020

Tahun	Realisasi Belanja	Realisasi Penerimaan PAD	Rasio Efisiensi	Keterangan
2018	2.876.902.944	130.062.191.046	2,21%	Sangat Efisien
2019	3.703.289.389	148.139.817.306	2,50%	Sangat Efisien
2020	2.862.437.848	128.037.503.590	2,23%	Sangat Efisien

Sumber : Data diolah tahun 2021

Kinerja keuangan Kantor SAMSAT Selong dikatakan efisien apabila nilai rasio efisiensinya kurang dari 100%. Berdasarkan tabel 3 di atas, menunjukkan bahwa dari tahun ke tahun pengeluaran Kantor SAMSAT Selong tidak pernah melampaui realisasi pendapatan yang didapatkan.

Dapat dilihat pada tahun 2018 rasio efisiensi menunjukkan nilai 2,21% artinya sangat efisien karena berada dibawah kurang dari 90%. Untuk tahun 2019 mendapatkan nilai rasio 2,50% sehingga menunjukkan nilai rasio yang sangat efisien pula karena berada dibawah kurang dari 90% serta sampai dengan tahun 2020 juga nilai rasionya juga menunjukkan angka 2,23% maka dikatakan sangat efisien. Hal ini disebabkan karena pendapatan pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain PAD yang sah tersebut tidak melebihi anggaran yang ditetapkan. Kondisi ini menunjukkan bahwa Kantor SAMSAT Selong sangat efisien.

#### c. Rasio Efektivitas

Rasio efektivitas ini digunakan untuk mengukur anggaran pendapatan dan realisasi pendapatan pada Kantor SAMSAT Selong. Hasil perhitungan realisasi pendapatan dan anggaran pendapatan dan dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 4**

Rasio Efektivitas Kantor SAMSAT Selong Tahun 2018 – 2020

Tahun	Anggaran	Tahun	Anggaran	Tahun
2018	126.916.087.729	130.062.191.046	97,58%	Cukup Efektif
2019	142.247.075.745	148.139.817.306	96,02%	Cukup Efektif
2020	149.422.546.217	128.037.503.590	116,70%	Efektif

Sumber : Data diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel 4 di atas, Pendapatan Kantor SAMSAT Selong mengalami naik – turun jumlah pendapatan namun realisasi pendapatannya lebih besar dari anggaran pendapatannya. Secara umum suatu laporan keuangan dikatakan efektif apabila lebih atau sama dengan 100%. Dapat dilihat di tahun 2018 rasio efektivitas sebesar 97,58%, ditahun 2019 rasio efektivitas sebesar 96,02%, dan tahun 2020 rasio efektivitasnya sebesar 116,70%.

Pada tahun 2018 realisasi pendapatan lebih besar dari anggaran pendapatan yaitu sebesar Rp 130.062.191.046. ditahun 2019 realisasi pendapatan juga lebih besar dari anggaran pendapatan yang ditetapkan, namun pada tahun 2020 realisasi pendapatan mengalami penurunan karena anggaran pendapatan yang ditetapkan lebih besar dari tahun sebelumnya sehingga mengalami penurunan pada realisasi penerimaan pendapatan dikarenakan penerimaan pendapatan asli daerah yang meningkat dari tahun sebelumnya.

## 2. Perspektif Pelanggan

#### a. Kepuasan Pelanggan

Berdasarkan tabulasi hasil dari 100 responden yang terdiri dari 13 pernyataan yang dianggap valid data kuesioner kepuasan pelanggan dengan indikator yang telah tercantum dalam kuesioner[13]. Berikut ini hasil tabulasi data penilaian kinerja perspektif pelanggan :

**Tabel 5**

Hasil Tabulasi Jawaban Responden Pelanggan

No.	Pernyataan	Total Skor	Rata-rata
1.	P1	326	3,26
2.	P2	308	3,08
3.	P3	319	3,19
4.	P4	322	3,22
5.	P5	329	3,29
6.	P6	320	3,20
7.	P7	287	2,87
8.	P8	300	3,00
9.	P9	314	3,14
10.	P10	316	3,16
11.	P11	314	3,14
12.	P12	302	3,02
13.	P13	315	3,15
	Jumlah	4.072	
	Rata-rata		3,13

Sumber : Data diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel 5 di atas, menunjukkan indeks kepuasan pelanggan yang berjumlah 4.072 yang artinya bahwa kepuasan pelanggan berada pada kategori puas, dan berada pada interval 3250 – 4224. Dapat disimpulkan bahwa Kantor SAMSAT Selong

menunjukkan kinerjanya baik dipandang dari sudut kepuasan pelanggan. Sehingga dapat dikategorikan pelanggan (wajib pajak) merasa puas (baik) terhadap pelayanan yang diberikan oleh pegawai Kantor SAMSAT Selong.

**b. Retensi Pelanggan**

Berikut ini retensi pelanggan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 6**

Retensi Pelanggan Kantor SAMSAT Selong

Tahun 2018 – 2020

Tahun	Kendaraan Lama	Total Kunjungan	Retensi Pelanggan	Keterangan
2018	150.141	174.116	86,23%	-
2019	151.791	176.615	85,94%	Kurang Baik
2020	124.460	143.710	86,60%	Baik

Sumber : Data diolah tahun 2021

Berdasarkan pada tabel 6 di atas, retensi pelanggan menunjukkan bahwa pada tahun 2019 mengalami peningkatan, namun tahun 2020 mengalami penurunan yang disebabkan karena pandemi covid-19 sehingga pelanggan (wajib pajak) tidak pernah berkunjung untuk membayar pajak kendaraan bermotor. Dilihat dari retensi pelanggan ternyata Kantor SAMSAT Selong tidak mampu menarik pelanggan lama dengan jumlah pelanggan setiap tahunnya yang berubah-ubah (fluktuatif). Sehingga Kantor SAMSAT Selong tidak mampu mempertahankan pelanggan (wajib pajak) dari tahun ketahun dapat dikatakan bahwa kinerja pada Kantor SAMSAT Selong dari sudut retensi pelanggan dikatakan cukup baik.

**c. Akusisi Pelanggan**

Berikut akusisi pelanggan dapat dilihat dibawah ini :

**Tabel 7**

Akusisi Pelanggan Kantor SAMSAT Selong Tahun 2018 – 2020

Tahun	Kendaraan Baru	Total Kunjungan	Akusisi Pelanggan	Keterangan
2018	23.975	174.116	13,76%	-
2019	24.824	176.615	14,05%	Baik
2020	19.250	143.710	13,39%	Kurang Baik

Sumber : Data diolah tahun 2021

Pada tabel 7 di atas, menunjukkan bahwa akusisi pelanggan mengalami peningkatan pada tahun 2019 sebesar 14,05%, dan tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 13,39%. Penurunan akusisi pelanggan ini dikarenakan kurangnya kunjungan pelanggan (wajib pajak) untuk membayar pajak kendaraan baru dengan jumlah pelanggan setiap tahunnya yang berubah-ubah (fluktuatif). sehingga mengakibatkan Kantor SAMSAT Selong kurang mampu menarik pelanggan (wajib pajak) baru sehingga tidak mampu mempertahankan pelanggan (wajib pajak) dari tahun ketahun dapat dikatakan bahwa kinerja pada Kantor SAMSAT Selong dari sudut akusisi pelanggan dikatakan cukup baik.

**3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Berdasarkan 77 responden yang mengisi kuesioner yang terdiri dari 7 indikator dengan 14 pernyataan yang dianggap valid. Berikut ini hasil tabulasi data penilaian kinerja proses bisnis internal :

**Tabel 8**

Hasil Tabulasi Jawaban Responden Proses Bisnis Internal

No.	Pernyataan	Total Skor	Rata-rata
1.	P1	276	7,08
2.	P2	276	7,08
3.	P3	270	6,92
4.	P4	271	6,95
5.	P5	266	6,82
6.	P6	269	6,90
7.	P7	261	6,69
8.	P8	274	7,03
9.	P9	268	6,87
10.	P10	269	6,90
11.	P11	262	6,72
12.	P12	268	6,87
13.	P13	263	6,74
14.	P14	269	6,90
Jumlah		3.762	
Rata-rata			6,89

Sumber : Data diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel 8 tabulasi hasil data kuesioner proses bisnis internal yang terdiri dari 7 indikator yaitu Sarana & prasarana operasional, dukungan teknologi dan sistem informatika, Pengembangan inovasi, Rekrutan dengan merit sistem, Kuantitas pegawai, Kompetensi pegawai, serta Kemudahan informasi. Dari hasil tabulasi data menunjukkan jumlah interval 3.762 yang terletak pada interval antara 3508 – 4317 dengan kategori sangat puas (sangat baik). Sehingga dapat disimpulkan berdasarkan indeks rata-rata menunjukkan kinerja Kantor SAMSAT Selong sangat memuaskan (sangat baik).

**4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Berdasarkan 77 responden yang mengisi kuesioner yang terdiri dari 7 indikator dengan 11 pernyataan yang dianggap valid. Berikut ini hasil tabulasi data penilaian kinerja pembelajaran dan pertumbuhan:

Tabel 9 Hasil Tabulasi Jawaban Responden Pembelajaran dan Pertumbuhan

No.	Pernyataan	Total Skor	Rata-rata
1.	P1	263	3,42
2.	P2	255	3,31
3.	P3	259	3,36
4.	P4	242	3,14
5.	P5	252	3,27
6.	P6	250	3,25
7.	P7	272	3,53
8.	P8	243	3,16
9.	P9	246	3,19
10.	P10	230	2,99
11.	P11	265	3,44
Jumlah		2.777	
Rata-rata			3,28

Sumber: Data diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel 9 tabulasi hasil data kuesioner perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang terdiri dari 7 indikator yaitu Kesesuaian gaji dengan beban kerja, Adanya sistem *reward* dan *punishment*, Keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan,

Dukungan rekan kerja, *Turn over* pegawai, serta Adaptasi terhadap teknologi baru. Dari hasil tabulasi data menunjukkan jumlah interval 2.777 yang terlatak pada interval antara 2755 – 3390 dengan kategori sangat puas “sangat baik”. Sehingga dapat disimpulkan berdasarkan indeks rata-rata menunjukkan Kantor SAMSAT Selong sangat memuaskan.

Berdasarkan hasil penelitian kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* maka nilai yang diperoleh Kantor SAMSAT Selong adalah “Baik” melalui indikator yang telah disajikan sebanyak 20 indikator. Artinya Kantor SAMSAT Selong mampu mempertahankan kinerjanya yaitu pada tahun 2018 sampai dengan tahun 2020.

### 5. Evaluasi *Balanced Scorecard*

Penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* ini dilakukan untuk menilai kinerja organisasi baik atau tidak. Untuk penilaiannya itu sendiri menggunakan ukuran interval yang diterapkan untuk mengukur objek berdasarkan indikator yang digunakan[14]. Jumlah item atau indikator yang digunakan adalah 20 item, maka total skor “kurang” adalah -20 skor, total skor “cukup” adalah 0 skor, dan total skor “baik” adalah skor 20.

Skor penilaian *balanced scorecard* pada perspektif keuangan menunjukkan bahwa untuk rasio ekonomis di Kantor SAMSAT Selong ekonomis dan diberi skor 1 atau “baik”. Untuk rasio efisiensi tergolong sangat efisien dan diberi skor 1 atau “baik”, dan untuk rasio efektivitas tergolong efektif dengan skor 1 atau “baik”. Jadi total skor untuk perspektif keuangan adalah 1 atau “baik”.

Pada perspektif pelanggan, menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan diberi skor 1 atau “baik”, karena pelayanan yang diterapkan dan dilaksanakan oleh SAMSAT Selong ini telah sesuai dengan prosedur pelayanan yang ada. Untuk retensi pelanggan diberi skor 0 atau “cukup baik”, karena mampu mempertahankan pelanggan (wajib pajak) lama. Dan untuk akuisisi pelanggan diberi skor 0 atau “cukup baik”. Jadi total skor untuk perspektif pelanggan adalah 1.

Pada perspektif proses bisnis internal, menunjukkan bahwa pada setiap indikator seperti sarana & prasarana operasional, dukungan teknologi dan sistem informatika, pengembangan inovasi, rekrutan dengan merit sistem, kuantitas pegawai, kompetensi pegawai, dan kemudahan informasi rata-rata menunjukkan hasil yang sangat memuaskan (sangat puas), maka diberikan skor 1 atau “baik”.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, menunjukkan bahwa pada setiap indikator seperti kesesuaian gaji dengan beban kerja, adanya sistem reward dan punishment, keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, dukungan rekan kerja, pelatihan pegawai, turn over pegawai, serta adaptasi terhadap teknologi baru rata-rata menunjukkan hasil yang sangat memuaskan (sangat puas), maka diberikan skor 1 atau “baik”.

**Tabel 10**

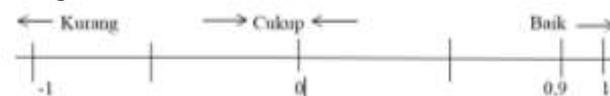
Pengukuran Kinerja Kantor SAMSAT Selong

Perspektif	Kriteria	Skor
Perspektif Keuangan		
a. Rasio Ekonomis	Baik	1
b. Rasio Efisiensi	Baik	1
c. Rasio Efektivitas	Baik	1
Perspektif Pelanggan		

a. Kepuasan Pelanggan	Baik	1
b. Retensi Pelanggan	Cukup	0
c. Akuisisi Pelanggan	Cukup	0
Perspektif Proses Bisnis Internal		
a. Sarana & Prasarana Operasional	Baik	1
b. Dukungan Teknologi dan Sistem Informasi	Baik	1
c. Pengembangan Inovasi	Baik	1
d. Rekrutan dengan Merit Sistem	Baik	1
e. Kuantitas Pegawai	Baik	1
f. Kompetensi Pegawai	Baik	1
g. Kemudahan Informasi	Baik	1
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
a. Kesesuaian dengan Beban Kerja	Baik	1
b. Adanya Sistem Reward dan Punishment	Baik	1
c. Keterlibatan Pegawai dalam Pengambilan Keputusan	Baik	1
d. Dukungan Rekan Kerja	Baik	1
e. Pelatihan Pegawai	Baik	1
f. Turn Over Pegawai	Baik	1
g. Adaptasi Terhadap Teknologi Baru	Baik	1
<b>Total Skor</b>		<b>18</b>

Sumber: Data diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel 10 di atas, menunjukkan bahwa total bobot skor untuk Kantor SAMSAT Selong adalah 18, sehingga rata-rata skor adalah  $18/20 = 0,9$ . Setelah rata-rata bobot telah ditentukan maka langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai dari total skor (evaluasi kinerja *balanced scorecard*) yaitu[15] sebagai berikut :



Gambar 1. Kurva Kinerja Kantor SAMSAT Selong

Berdasarkan gambar 1 di atas, dapat ditentukan bahwa kinerja Kantor SAMSAT Selong setelah diukur menggunakan metode *balanced scorecard* menunjukkan bahwa terletak pada angka baik karena memiliki skor 0,9.

## D. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pemaparan pada pembahasan maka kesimpulan yang diberikan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan Kantor SAMSAT Selong yang diukur menggunakan *value for money* dapat disimpulkan baik.
2. Kinerja perspektif pelanggan melalui penyebaran kuesioner kepada pelanggan atau wajib pajak SAMSAT Selong menunjukkan hasil yang baik sesuai dengan 3 indikator yaitu 13 pernyataan pelayanan.
3. Kinerja proses bisnis internal menunjukkan hasil yang sangat baik berdasarkan dari hasil penyebaran kuesioner kepada pegawai atau karyawan Kantor SAMSAT Selong dengan menggunakan 7 indikator yaitu dengan 14 pernyataan.
4. Serta kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang sangat baik berdasarkan dari hasil penyebaran kuesioner kepada pegawai atau karyawan Kantor SAMSAT Selong dengan menggunakan 7 indikator yaitu 11 pernyataan.
5. Kinerja Kantor SAMSAT Selong yang diukur

menggunakan metode *balanced scorecard* adalah baik.

beberapa saran yang dapat diberikan kepada Kantor SAMSAT Selong :

1. Pihak Kantor SAMSAT Selong sebaiknya harus memperhatikan kualitas pelayanan dengan baik terhadap pelanggan mengenai kejelasan dan kepastian petugas pada Kantor SAMSAT.
2. Pihak Kantor SAMSAT Selong sebaiknya meningkatkan perspektif proses bisnis internal, mengenai dukungan teknologi dan sistem informatika.
3. Pihak Kantor SAMSAT Selong sebaiknya meningkatkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai kesesuaian gaji dengan beban kerja serta adanya reward dan punishment.
4. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kurangnya kepedulian dan keseriusan responden dalam menjawab semua pernyataan-pernyataan yang ada dapat menyebabkan penelitian ini rentan terhadap biasanya jawaban responden. Keadaan ini merupakan keadaan yang tidak dapat dikendalikan karena berada diluar kemampuan peneliti.
5. Penelitian selanjutnya juga disarankan dapat mengganti lokasi penelitian selain Kantor SAMSAT Selong.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Dinas SAMSAT Selong Lombok Timur yang senantiasa memberikan data penelitian sehingga proses pelaksanaan penyusunan artikel ini dapat dibuat dengan baik.

## DAFTAR RUJUKAN

- [1] M. As'ad, "Psikologi Industri: Seri Ilmu Sumber Daya Manusia," *Penerbit Lib. Yogyakarta*, 2004.
- [2] S. Luis and P. A. Biromo, "Step by step in cascading balanced scorecard to functional scorecards," *Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta*, 2017.
- [3] A. Purwanti and D. Prawironegoro, "Akuntansi manajemen," *Jakarta: Mitra Wacana Media*, 2013.
- [4] I. Fahmi, "Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi (Cetakan Kesatu)," *Bandung Alf. cv*, 2010.
- [5] M. Mulyadi and M. S. Ak, "Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard," *Yogyakarta UPP STIM YKPN*, 2009.
- [6] Mahmudi, "Manajmen Kinerja Sektor Publik," *UPP STIM YKPN*, 2015.
- [7] M. Mahsun, "Pengukuran kinerja sektor publik," *Yogyakarta BPFE*, 2006.
- [8] W. E. Y. Pramadhany and S. N. Rahardjo, "Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang)." *Universitas Diponegoro*, 2011.
- [9] M. L. Rumintjap, "Penerapan balanced scorecard sebagai tolak ukur pengukuran kinerja di RSUD Noongan," *J. emba J. Ris. Ekon. manajemen, bisnis dan Akunt.*, vol. 1, no. 3, 2013.
- [10] Sugiyono, "Metode penelitian kombinasi (mixed methods)," *Bandung Alf.*, 2015.
- [11] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. 2013.
- [12] B. Indra, "Akuntansi Sektor Publik di Indonesia," *Ed. I, BPFE UGM, Yogyakarta*, 2001.
- [13] R. S. Kaplan and D. P. Norton, "Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard," *Penerbit Erlangga, Jakarta*, 2000.
- [14] I. Budiasih, "Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan (PT. Gde Kadek Brothers Layar Antarnusa-Bounty Cruises) Ida Ayu Putu Rika Maharani."
- [15] I. Ghozali, "Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS," 2006.