

# ANALISIS PRESEPSI MASYARAKAT : APLIKASI KONSEP BALANCE SCORECARD DI KANTOR BERSAMA SAMSAT WILAYAH PROVINSI MALUKU UTARA

Fazry Sidiq

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Khairun Ternate

Email : [fazdiq@yahoo.com](mailto:fazdiq@yahoo.com)

## Abstract

*This research discusses about performance measurement of organization by using Balanced Scorecard as a method that can be applied in a public sector organization. Nowadays, performance measurement in public sector is still more focused on internal business and short term goals (financial). Therefore, measurement of performance using the Balanced Scorecard (financial perspective, customer perspective, internal business perspective and learning and growth perspective) offers a solution for more comprehensive performance measurement and comprehensive in an organization.*

*The object of this research is Samsat Office North Maluku. The research at samsat office conducted by comparing between internal samsat performance and Balanced Scorecard performance of the years 2009-2011.*

*From the results of research using the Balanced Scorecard, the average value for each perspectives of financial, customer, internal business and learning and growth is good enough. So it can be concluded that the performance of the Samsat office North Maluku included in the criteria sufficiently, with some suggestions and improvements that need to be done.*

**Keywords:** *Performance, Balanced Scorecard.*

## PENDAHULUAN

Pelaksanaan otonomi daerah yang dimulai dengan adanya penyerahan sejumlah kewenangan (urusan) dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah yang bersangkutan. Penyerahan berbagai kewenangan dalam rangka desentralisasi ini tentunya harus disertai dengan penyerahan dan pengalihan pembiayaan. Sumber pembiayaan yang paling penting adalah sumber pembiayaan yang dikenal dengan istilah PAD (Pendapatan Asli Daerah) di mana komponen utamanya adalah penerimaan yang berasal dari

komponen pajak daerah dan retribusi daerah.

Salah satu sumber penerimaan pajak daerah provinsi sesuai dengan Undang-Undang No. 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Pasal 2 ayat (1) menjelaskan sumber penerimaan daerah diantaranya terdiri dari : Pajak kendaraan bermotor dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor. Kedua jenis pajak ini pengelolaannya dilakukan oleh kantor SAMSAT dibawah koordinasi Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Asset Daerah.

Sistem Administrasi Manunggal dibawah Satu Atap, atau disingkat dengan Samsat, adalah suatu sistem kerjasama secara terpadu antara Polri, Dinas Pendapatan Provinsi, dan PT. Jasa Raharja (Persero) dalam pelayanan untuk menerbitkan STNK dan Tanda Nomor Kendaraan Bermotor yang dikaitkan dengan pemasukan uang ke Kas Negara baik melalui Pajak Kendaraan Bermotor (PKB), Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor, dan Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan (SWDKLJJ), dan dilaksanakan pada satu kantor yang dinamakan Kantor Bersama Samsat. Umumnya dikenal sebagai SAMSAT

Data menunjukan untuk tahun 2011 penerimaan daerah Provinsi Maluku Utara dari kedua jenis pajak ini memberi kontribusi sebesar 37,16% dari Total penerimaan Pajak daerah Provinsi Maluku Utara, jika dibandingkan dengan sektor penerimaan dari Pajak dan Retribusi daerah maka kontribusi kedua jenis pajak ini sebesar 20,28%. Besarnya kontribusi kedua jenis pajak ini terhadap pendapatan asli daerah sudah seharusnya diikuti dengan perbaikan pelayanan yang diberikan oleh Kantor Samsat terhadap masyarakat wajib pajak.

Masalah pelayanan publik di Indonesia masih sangat memprihatinkan, karenanya pemerintah masih perlu

membuat strategi dan kebijakan agar dapat memenuhi hak azazi warga negara dan membutuhkan solusi menyeluruh untuk membuat pelayanan publik yang baik. Menurut Zeithaml, Berry dan Parasuraman (1996) dalam salah satu tulisannya yang diterbitkan dalam *Journal of Marketing* Vol. 60., dikatakan bahwa pelayanan yang terbaik hanya dimungkinkan, apabila institusi atau perusahaan dapat mampu menjaga atau meningkatkan mutu atau kualitas pelayanan yang diberikannya.

Kualitas pelayanan yang diterima oleh pelanggan adalah karena komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi (Unzicker et al., 2000). Kualitas pelayanan menjadi buruk ketika karyawan tidak mau atau tidak mampu melakukan pelayanan pada tingkat layanan yang diperlukan (Zeithaml et al. 1990). Oleh karena itu, kesediaan karyawan untuk terlibat dalam upaya yang menentukan tingkat kualitas pelayanan yang disampaikan dan kepuasan pelanggan adalah sangat penting (Zeithaml et al., 1990). Hanya komitmen karyawan akan memiliki dorongan untuk terlibat dalam usaha dan berperilaku positif dalam organisasi untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan, komitmen dan retensi (Zeithaml et al. 1990).

Balance Scorecard merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan

Robert Kaplan pada tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja yang mengukur perusahaan dengan menerapkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Masyarakat Maluku Utara sebagai bagian dari stakeholders, dapat menilai bagaimana kinerja Kantor Bersama Samsat di wilayah Provinsi Maluku Utara berdasarkan persepsi mereka menyangkut balanced scorecard sehingga masyarakat akan dapat menilai kinerja Kantor Bersama SAMSAT yang diharapkan hasil penilaian ini akan menjadi feed back untuk proses pembelajaran bagi Kantor Bersama Samsat.

### **Pengertian Kinerja**

Menurut Helfert (dalam Srimindarti, 2004:53) Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki.

Pengukuran kinerja merupakan alat untuk menilai kesuksesan organisasi. Dalam konteks organisasi sektor publik, kesuksesan organisasi itu akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik. Masyarakat akan menilai kesuksesan organisasi sektor publik melalui kemampuan organisasi dalam

memberikan pelayanan publik yang relatif murah dan berkualitas.

Pada umumnya organisasi banyak yang masih menggunakan pengukuran kinerja yang lebih menekankan pada aspek keuangan, yaitu lebih sering disebut dengan pengukuran kinerja tradisional. Kinerja personal diukur hanya berkaitan dengan keuangan. Kinerja lain seperti peningkatan kompetensi dan komitmen personel, peningkatan produktivitas, dan proses bisnis yang digunakan untuk melayani pelanggan diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya. Menurut Mulyadi (2001), ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi riil perusahaan di masa lalu dan tidak mampu menuntun sepenuhnya perusahaan ke arah yang lebih baik, serta hanya berorientasi jangka pendek. Oleh karena itu perlu adanya cara pengukuran dan pengelolaan kompetensi yang dapat memicu keunggulan kompetitif organisasi bisnis.

### **Penilaian Kinerja Organisasi Sektor Publik**

Menurut Mardiasmo (2004) Sistem Pengukuran Kinerja Sektor Publik adalah Suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial.

Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud, yaitu :

1. Pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah.
2. Ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
3. Ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

### **Balance Scorecard**

Menurut Mulyadi (2002) Konsep Balanced Scorecard berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Balanced Scorecard terdiri dari dua kata, yaitu :

1. Kartu Skor (scorecard).
2. Berimbang (balanced).”

Kartu skor merupakan kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel dimasa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang berdasarkan dua aspek, yaitu :

- a. Keuangan (financial) dan non keuangan (non financial)
- b. Jangka pendek dan jangka panjang
- c. Intern dan ekstern

Kaplan dan Norton (2000) menyebutkan bahwa Balanced Scorecard

merupakan sebuah sistem manajemen untuk mengimplementasikan strategi, mengukur kinerja yang tidak hanya dari sisi finansial semata melainkan juga melibatkan sisi non finansial, serta untuk mengkomunikasikan visi, strategi, dan kinerja yang diharapkan. Dalam pendekatan Balanced Scorecard, manajemen puncak menjabarkan strateginya kedalam tolak ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut (Wijaya, 2003).

### **Perspektif dalam Balance Scorecard**

#### **Perspektif Keuangan (financial perspective)**

Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton (2000) dibedakan menjadi tiga tahap:

- 1) Growth {Berkembang}
- 2) Sustain Stage {Bertahan}
- 3) Harvest (Panen)

#### **Perspektif Pelanggan (customer perspective)**

Dalam Perspektif pelanggan, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis dalam segmen sasaran. Pada perspektif ini kinerja dianggap penting karena ada keterkaitan dengan kepuasan

pelanggan. Kinerja pelanggan dapat dilakukan dengan pengukuran lima aspek utama, yaitu :

- 1 Kepuasan pelanggan
- 2 Retensi pelanggan
- 3 Pangsa pasar
- 4 Kemampulabaan pelanggan
- 5 Akuisisi pelanggan

### **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif Proses Bisnis Internal pada organisasi sektor publik adalah untuk membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses bisnis internal organisasi secara berkelanjutan. Tujuan strategik dalam perspektif proses bisnis internal mendukung perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Dalam perspektif proses internal, organisasi mengidentifikasi proses kunci yang harus dikelola dengan baik agar terbangun keunggulan organisasi dengan tujuan untuk :

- a. Memberikan proporsi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan
- b. Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham.

### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Dalam perspektif ini, dilakukan pengidentifikasian infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja

jangka panjang. Balanced Scorecard menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, oleh karena itu dalam proses belajar dan berkembang ada tiga faktor yang harus diperhatikan, yaitu :

1. Kemampuan pekerja
2. Kemampuan sistem informasi
3. Motivasi pemberdayaan dan pensejajaran perusahaan

### **Penilaian Kinerja Berdasarkan Presepsi Masyarakat**

Menurut Moenir (2000: 41-42) ada beberapa cara untuk mewujudkan pelayanan yang didambakan oleh masyarakat sehingga masyarakat memperoleh pelayanan yang baik dan memuaskan, yaitu adanya kemudahan dalam pengurusan kepentingan, memperoleh pelayanan secara wajar, memperoleh perlakuan yang sama tanpa pilih kasih, memperoleh perlakuan yang jujur dan terus terang.

Kantor Samsat sebagai organisasi pelayanan publik, maka aparatnya dituntut untuk memiliki etos kerja yang profesional melalui tingkat pendidikan yang menjadi syarat penting dalam rekrutmen pegawai selain persyaratan-persyaratan yang lain. Dari beberapa kajian teori tersebut, kemampuan dan ketrampilan dalam penelitian ini menggunakan indikator sbb:

- 1) Kecepatan pelayanan
- 2) Ketepatan dalam pengisian STNK, BPKB sesuai data kendaraan

- 3) Daya tanggap terhadap masalah yang dihadapi wajib pajak
- 4) Sikap keramahan terhadap wajib pajak
- 5) Ketrampilan menggunakan alat kerja
- 6) Penguasaan petugas terhadap pekerjaan
- 7) Kemampuan komunikasi dengan wajib pajak

**Sarana dan Prasarana**

Sarana pelayanan yang dimaksudkan suatu organisasi publik disini merupakan segala jenis peralatan, perlengkapan kerja serta fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama atau pembantu dalam pelaksanaan dalam rangka kepentingan orang lain.

Dimensi pertama dari kualitas pelayanan menurut konsep Servqual adalah tangible. Karena service tidak bisa dilihat,

tidak bisa dicium dan diraba, maka aspek tangible menjadi penting sebagai ukuran terhadap pelayanan. Pelanggan akan menggunakan indra penglihatan untuk menilai suatu kualitas pelayanan. Peralatan yang canggih akan memberikan kesan kepada pelanggan bahwa organisasi tersebut memberikan pelayanan dengan kualitas tinggi. Selain gedung dan peralatan, pelanggan akan menilai seragam dan penampilan fisik dari karyawan.

**Cara Mengukur Balance Scorecard**

Kriteria pengukuran yang seimbang menurut Mulyadi (2001) adalah sejauh mana sasaran strategik dicapai secara seimbang. Skor tiap-tiap kinerja diberikan berdasarkan rating scale sebagai berikut :

**Tabel 1 : Rating Scale**

| Skor | Nilai         |
|------|---------------|
| 1    | Sangat Kurang |
| 2    | Kurang        |
| 3    | Cukup         |
| 4    | Bagus         |
| 5    | Sangat bagus  |

Setelah menentukan rating scale, selanjutnya adalah membuat ukuran kinerja berisi indikator-indikator yang akan

digunakan sebagai dasar pemberian skor. Ukuran kinerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 2 : Ukuran Kinerja**

| Prespektif | Bobot Prespektif | Variabel               | Ukuran         |  |
|------------|------------------|------------------------|----------------|--|
|            |                  |                        | Bobot Variabel | Hasil  |
| Pelanggan  | 0,5              | Kepuasan Pelanggan     | 0,5            | Meningkatnya Kepercayaan Pelanggan                                 |
|            |                  | Akusisi Pelanggan      | 0,3            |  |
|            |                  | Retensi Pelanggan      | 0,2            |  |
| Keuangan   | 0,3              | Pertumbuhan Pendapatan | 0,5            | Pertumbuhan Pendapatan Penurunan Biaya Peningkatan Efisiensi Biaya |
|            |                  | Rasio Efektivitas      | 0,3            |  |
|            |                  | Rasio Efisiensi        | 0,2            |  |

|                              |     |  |            |                                   |
|------------------------------|-----|--|------------|-----------------------------------|
| Bisnis Internal              | 0,2 | Sistem dan Prosedur Sarana dan Prasarana | 0,8<br>0,2 | Inovasi Tingkat Pelayanan         |
| Pembelajaran dan Pertumbuhan | 0,1 | Kemampuan dan Ketrampilan Petugas        | 1          | Meningkatnya Kapabilitas Karyawan |

## METODE PENELITIAN

### Ruang Lingkup dan Objek Penelitian

Penelitian berupa studi kasus, yaitu metode pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dan kemudian masing-masing elemen tersebut diteliti, kesimpulan yang ditarik hanya berlaku untuk elemen-elemen yang diteliti saja. Penelitian dilakukan dengan metode *Balanced Scorecard*.

Obyek dalam yaitu Kantor Bersama Samsat di wilayah Provinsi Maluku Utara. Adapun sampel dalam penelitian ini terdiri dari : Kantor Bersama UPTD Samsat Kota Ternate, Kota Tidore Kepulauan, Kabupaten Halmahera Barat, Kabupaten Halmahera Utara dan Kabupaten Halmahera Selatan. Pemelihan sampel dalam penelitian ini didasarkan pada kriteria besaran organisasi yang dilihat dari jumlah pegawai, hal ini bertujuan untuk mengetahui efisiensi pelayanan dari masing-masing UPTD yang dipilih.

### Jenis dan Sumber Data

1. Data primer, merupakan data penelitian yang diperoleh langsung dari sumbernya melalui kuesioner, yang ditujukan kepada pelanggan sebanyak 20 responden. Adapun data mengenai

kepuasan pelanggan diketahui lewat kuesioner.

2. Data sekunder, dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan berasal dari kantor bersama Samsat dimasing-masing UPTD berupa data-data tertulis atas pengukuran dan perencanaan kinerja tahun 2009-2011. Data-data tersebut antara lain adalah data keuangan, laporan kinerja standar pelayanan, data personel/karyawan, gambaran umum organisasi dan kebijakan organisasi yang terkait dengan proses kinerja kantor bersama Samsat

### Variabel Penelitian dan Definisi

#### Operasional Variabel

#### *Financial Perspective* (perspektif keuangan)

Perspektif keuangan berkaitan erat dengan tingkat efektifitas dan efisiensi. Adapun penelitian ini dilakukan pada organisasi sektor publik yang kegiatannya dilakukan pada sektor nirlaba, maka penggunaan instrumen *value for money* yang dikembangkan oleh Mardiasmo (2002) adalah yang paling tepat, yang terdiri dari rasio – rasio berikut ini:

1) Rasio Efektivitas

Rasio Efektivitas =

$$\frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan}} \times 100\%$$

2) Rasio Efisiensi

Rasio Efisiensi =

$$\frac{\text{Target Belanja}}{\text{Total Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

3) Tingkat Pertumbuhan Pendapatan

Keberhasilan pengelolaan keuangan dari unit kerja Kantor bersama SAMSAT dapat dilihat dari peningkatan pendapatan yang diterima dari para wajib pajak terutama yang berkaitan dengan Pajak Kendaraan Bermotor dan Bea Balik Kendaraan Bermotor. Adanya peningkatan pendapatan menunjukkan unit terkait berhasil dalam mengelola sumber-sumber pendapatan daerah.

**Customer Perspective (perspektif pelanggan)**

Pengukuran terkait dalam perspektif pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000), yaitu:

1) Akuisisi Pelanggan

$$\frac{\text{Customer Acquisition}}{\text{Kenaikan Jumlah Wajib Pajak}} \times 100\%$$

2) Retensi pelanggan

$$\frac{\text{Costumer retention}}{\text{Jumlah Wajib Pajak Tahun Sebelumnya}} \times 100\%$$

3) Tingkat kepuasan pelanggan

Mengukur tingkat kepuasan pelanggan, berdasarkan persepsi masyarakat terhadap kualitas

pelayanan dengan indikator sebagai berikut :

- Kesan dalam mengurus PKB/BBNKB (P01)
- Citra Kantor SAMSAT (P02)
- Tingkat pengaduan masyarakat/pelanggan (P03)
- Informasi adanya pengaduan pelayanan (P04)
- Kesiediaan untuk memutasikan kendaraan dari luar daerah (P05)
- Tingkat kesiediaan masyarakat/pelanggan untuk memutasikan PKB (P06)
- Keterlambatan membayar pajak (P07)

**Internal bisnis perspective (perspektif proses bisnis internal)**

Untuk mengukur Prespektif Internal Bisnis digunakan dua variabel, yaitu Variabel Sistem dan Prosedur serta Variabel Sarana dan Prasarana. Variabel Sistem dan Prosedur menggunakan indikator :

- Jumlah Ioket pembayaran (P08)
- Informasi petunjuk pengisian (P09)
- Prosedur pembayaran (P10)
- Persyaratan Pembayaran (P11)
- Jam buka dan tutup pelaksanaan pembayaran (P12)
- Bebas dari Calo (P13)

Sedangkan Variabel Sarana dan Prasarana menggunakan indikator sebagai berikut :

- Lokasi kantor SAMSAT (P14)
- Area parkir (P15)
- Ruang tunggu (P16)
- Papan Pengumuman (P17)
- Kamar Kecil Kamar Mandi (P18)
- Fasilitas Ibadah (P19)

### ***Learning and growth perspective*** **(pembelajaran dan pertumbuhan)**

Variabel yang digunakan dalam prespektif ini adalah variabel Kemampuan dan Ketrampilan Petugas, dengan indikator sebagai berikut :

- Kecepatan pelayanan (P20)
- Ketepatan dalam pengisian STNK, BPKB sesuai data kendaraan (P21)
- Daya tanggap terhadap masalah yang dihadapi wajib pajak (P22)
- Sikap keramahan terhadap wajib pajak (P23)
- Kemampuan komunikasi dengan wajib pajak (P24)
- Penguasaan petugas terhadap pekerjaan (P25)

### **Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara : Observasi, Survey dan Metode dokumentasi.

### **Prosedur dan Analisis Data**

#### **Uji Validitas**

Pengujian validitas item-item pertanyaan dalam kuesioner bertujuan mengetahui apakah item-item tersebut benar-benar mengukur konsep-konsep

yang dimaksudkan dalam penelitian ini dengan tepat.

Syarat untuk dapat melakukan analisis maka indikator masing-masing konstruk harus memiliki loading factor yang signifikan terhadap konstruk yang diukur maka dalam penelitian ini pengujian validitas instrument yang digunakan adalah Confirmatory Factor Analisis (CFA) dengan bantuan SPSS FOR WINDOWS versi 12, dimana setiap item pertanyaan harus mempunyai factor loading yang lebih dari 0,40 (Hair et al., 1998: 111).

#### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas untuk mengetahui apakah instrumen memiliki indeks kepercayaan yang baik jika diujikan berulang. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus Cronbach Alpha dengan bantuan SPSS FOR WINDOWS versi 15. Ukuran yang dipakai untuk menunjukkan pernyataan tersebut reliable, apabila nilai Cronbach Alpha  $> 0,6$  ( Suharsimi Arikunto, 2002: 172).

#### **Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan adalah dengan pendekatan deskriptif kuantitatif statistik komparatif. Metode ini dilakukan dengan cara :

1. Memaparkan dan menjelaskan data-data yang telah didapatkan, seperti data keuangan, laporan kinerja standar pelayanan dan data personel/karyawan,

- untuk kemudian diolah menjadi pemacu ukuran kinerja.
2. Memberikan skor untuk masing-masing pemacu kinerja berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*.
  3. Menentukan kriteria kinerja "kurang", "cukup", dan "baik" dengan membuat skala penilaian kinerja *balanced scorecard* dari hasil pemberian skor pada masing-masing indikator. Kinerja dikatakan "kurang" jika besar nilainya antara 1 – 2,49. Kinerja dikatakan "cukup" apabila besar nilainya antara 2,5 – 3,9. Kinerja dikatakan "baik" jika besar nilainya antara 4 – 5.
  4. Skor yang didapat dari masing-masing pengukuran *Balanced Score card*

terhadap masing-masing UPTD kemudian dibandingkan. Pengukuran dengan skor lebih besar menunjukkan tingkat peringkat yang lebih baik

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Variabel

#### Prespektif Keuangan

Salah satu indikator kinerja sektor publik khususnya pada kantor UPTD SAMSAT di wilayah provinsi Maluku Utara dapat dilihat dari realisasi penerimaan dan belanja masing-masing UPTD Kantor SAMSAT, yang tampak pada tabel berikut ini :

**Tabel 1 : Realisasi Pendapatan dan Belanja Tahun 2010 – 2011**

| Kab/Kota          | Pendapatan     |                |        | Belanja     |             |    |
|-------------------|----------------|----------------|--------|-------------|-------------|----|
|                   | 2010           | 2011           | %      | 2010        | 2011        | %  |
| Kota Ternate      | 12.551.339.305 | 15.554.691.112 | 23,93% | 131.550.000 | 131.550.000 | 0% |
| Kota Tidore       | 2.220.593.536  | 2.197.332.882  | 1,047% | 131.550.000 | 131.550.000 | 0% |
| Kabupaten Halut   | 6.909.234.436  | 8.332.110.112  | 20,59% | 133.150.000 | 133.150.000 | 0% |
| Kabuupaten Halbar | 823.763.206    | 1.072.319.933  | 30,17% | 121.550.000 | 121.550.000 | 0% |
| Kabupaten Halsel  | 450.842.552    | 601.447.203    | 33,41% | 123.950.000 | 123.950.000 | 0% |

Sumber : APBD 2010 – 2011, data olahan

Tabel di atas terlihat realisasi penerimaan terdapat peningkatan kecuali untuk Kota Tidore Kepulauan yang mengalami penurunan sebesar 1,04%. Peningkatan realisasi pendapatan terbesar didapat dari Kabupaten Halmahera Selatan yaitu meningkat sebesar 33,41%.

Sedangkan dari kelima kabupaten/kota yang menjadi objek penelitian ini realisasi pendapatan terbesar diperoleh oleh Kota Ternate baik untuk tahun 2010 dan 2011, sedangkan realisasi pendapatan terkecil untuk tahun 2010 dan 2011 terdapat pada Kabupaten Halmahera Selatan. Untuk

alokasi belanja pada masing-masing 2010 dan 2011. kabupaten kota relatif sama untuk tahun

**Tabel 2 : Rasio Efektivitas**

| Kab/Kota         | Rasio Efektivitas |        |             |
|------------------|-------------------|--------|-------------|
|                  | 2010              | 2011   | Pertumbuhan |
| Kota Ternate     | 110%              | 123,9% | 0,1266      |
| Kota Tidore      | 98,3%             | 99,0%  | 0,0066      |
| Kabupaten Halut  | 104,8%            | 120,6% | 0,1511      |
| Kabupaten Halbar | 78,3%             | 130,2% | 0,6627      |
| Kabupaten Halse  | 48,9%             | 133,4% | 1,7284      |

Sumber : Data Olahan

Pada tahun 2010 keefektivan Halmahera Selatan diikuti oleh Kabupaten pendapatan tertinggi dibuat oleh Kota Halmahera Barat. Jika dilihat dari Ternate diikuti Kabupaten Halmahera pertumbuhannya maka yang paling efektif Utara, sementara untuk tahun 2011 yang adalah Kabupaten Halmahera Selatan paling efektif adalah Kabupaten diikuti oleh Kabupaten Halmahera Barat.

**Tabel 3 : Rasio Efisiensi**

| Kab/Kota         | Rasio Efisiensi |       |             |
|------------------|-----------------|-------|-------------|
|                  | 2010            | 2011  | Pertumbuhan |
| Kota Ternate     | 1,05%           | 0,85% | 0,2393      |
| Kota Tidore      | 5,92%           | 5,99% | -0,0105     |
| Kabupaten Halut  | 1,93%           | 1,60% | 0,2059      |
| Kabupaten Halbar | 14,8%           | 11,3% | 0,3017      |
| Kabupaten Halse  | 27,5%           | 20,6% | 0,3341      |

Sumber : Data Olahan

Pada tahun 2010 dan 2011 yang paling efisien adalah Kota Ternate diikuti oleh Kabupaten Halmahera Utara. Sedangkan jika dilihat pertumbuhan efisiensi dari tahun 2010 – 2011 maka pertumbuhan tertinggi ada pada Kabupaten Halmahera Selatan.

**Prespektif Pelanggan**

Prespektif pelanggan dilihat dari data realisasi jumlah wajib pajak dan persepsi masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh masing-masing kantor UPTD SAMSAT di wilayah Provinsi Maluku Utara. Pertama-tama akan dilihat realisasi jumlah wajib pajak di masing-masing Kantor UPTD, pada tabel berikut :

**Tabel 4 : Realisasi Jumlah Wajib Pajak Tahun 2010 – 2011**

| Kab/Kota         | Realisasi Jumlah Wajib Pajak |        |        |
|------------------|------------------------------|--------|--------|
|                  | 2010                         | 2011   | %      |
| Kota Ternate     | 25.975                       | 30.452 | 17,24% |
| Kota Tidore      | 5.036                        | 5.641  | 12,01% |
| Kabupaten Halut  | 8.038                        | 9.463  | 17,73% |
| Kabupaten Halbar | 3.327                        | 5.058  | 52,03% |
| Kabupaten Halse  | 691                          | 1.121  | 62,23% |

Sumber : APBD 2010 – 2011, data olahan

Tabel di atas terlihat realisasi jumlah wajib pajak terbesar ada pada kota Ternate baik untuk tahun 2010 dan 2011, sedangkan peningkatan jumlah realisasi wajib pajak terdapat di kabupaten

Halmahera Selatan yaitu naik sebesar 62,23% dan peningkatan terkecil terdapat di Kota Tidore yaitu meningkat hanya sebesar 12,01%.

**Tabel 5 : Rasio Akusisi Pelanggan**

| Kab/Kota         | Akusisi Pelanggan |        |             |
|------------------|-------------------|--------|-------------|
|                  | 2010              | 2011   | Pertumbuhan |
| Kota Ternate     | 8,91%             | 17,24% | 0,9335      |
| Kota Tidore      | 0,96%             | 12,01% | 11,4840     |
| Kabupaten Halut  | 13,8%             | 17,73% | 0,2888      |
| Kabupaten Halbar | 24,84%            | 52,03% | 1,0945      |
| Kabupaten Halse  | -49,00%           | 62,23% | 2,2699      |

Sumber : Data Olahan

Pada tahun 2010 akusisi pelanggan tertinggi dibuat oleh Kabupaten Halmahera Barat diikuti Kabupaten Halmahera Utara, sedangkan tahun 2011 akusisi pelanggan tertinggi dibuat oleh Kabupaten Halmahera Selatan diikuti oleh Kabupaten Halmahera

Barat. Dilihat dari pertumbuhan akusisi pelanggan tahun 2010 – 2011 maka pertumbuhan tertinggi dibuat oleh Kota Tidore kemudian diikuti oleh Kabupaten Halmahera Selatan.

**Tabel 6 : Rasio Retensi Pelanggan**

| Kab/Kota         | Retensi Pelanggan |         |             |
|------------------|-------------------|---------|-------------|
|                  | 2010              | 2011    | Pertumbuhan |
| Kota Ternate     | 108,91%           | 117,24% | 0,0764      |
| Kota Tidore      | 100,96%           | 112,01% | 0,1095      |
| Kabupaten Halut  | 113,76%           | 117,73% | 0,0349      |
| Kabupaten Halbar | 124,84%           | 152,03% | 0,2178      |
| Kabupaten Halse  | 51,00%            | 162,23% | 2,1812      |

Sumber : Data Olahan

Dari tabel di atas menunjukkan untuk tahun 2010 retensi pelanggan tertinggi ada pada Kabupaten Halmahera Barat diikuti Kabupaten Halmahera Utara, sedangkan pada tahun 2011 retensi karyawan pelanggan ada pada Kabupaten Halmahera Selatan Kabupaten Halmahera Barat. Jika dilihat dari pertumbuhannya maka Kabupaten Halmahera Selatan memiliki

pertumbuhan retensi karyawan tertinggi diikuti oleh Kabupaten Halmahera Barat.

Untuk mengukur Kualitas Pelayanan Publik pada Kantor SAMSAT di Wilayah Provinsi Maluku Utara digali melalui 7 indikator, penilaian secara keseluruhan dari 7 indikator kualitas pelayanan dapat digambarkan melalui penentuan kriteria dari total skornya. Total skor terendah adalah 7 dan total skor tertinggi adalah 28.

Selisih skor terendah dan tertinggi adalah 21, bila jumlah kriteria yang digunakan ada 4 kriteria berarti interval antar kriteria adalah 5,25. Oleh karena nilai total skor

tidak ada nilai pecahan, maka besarnya interval dibulatkan menjadi 5 sehingga hasil pengelompokan disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 7 : Kriteria Skor Kualitas pelayanan**

| No. | Uraian | Kriteria          |
|-----|--------|-------------------|
| 1   | 7-12   | Sangat tidak baik |
| 2   | 13-18  | Kurang baik       |
| 3   | 19-24  | Baik              |
| 4   | 25-38  | Sangat baik       |

Sumber: data primer (diolah dari jawaban pertanyaan No 1-7)

**Tabel 8 : Distribusi Frekuensi Penilaian Kualitas Pelayanan**

| Uraian            | Kab/Kota     |     |             |     |           |     |           |     |            |     | Rata-Rata |
|-------------------|--------------|-----|-------------|-----|-----------|-----|-----------|-----|------------|-----|-----------|
|                   | Kota Ternate |     | Kota Tidore |     | Kab Halse |     | Kab Halut |     | Kab Halbar |     |           |
|                   | Jumlah       | %   | Jumlah      | %   | Jumlah    | %   | Jumlah    | %   | Jumlah     | %   |           |
| Sangat tidak baik | 5            | 23% | 4           | 18% | 4         | 19% | 4         | 20% | 4          | 21% | 20%       |
| Kurang baik       | 6            | 28% | 6           | 30% | 6         | 32% | 6         | 30% | 6          | 30% | 30%       |
| Baik              | 7            | 35% | 6           | 29% | 6         | 30% | 6         | 28% | 6          | 28% | 30%       |
| Sangat baik       | 3            | 14% | 5           | 24% | 4         | 19% | 4         | 22% | 4          | 21% | 20%       |
| Jumlah            | 20           |     | 20          |     | 20        |     | 20        |     | 20         |     |           |

Sumber: data primer (diolah dari jawaban pertanyaan No 1-7)

### Prespektif Internal Bisnis

Untuk mengukur prespektif internal bisnis digunakan dua variabel yaitu variabel sistem dan prosedur pelayanan serta variabel sarana dan prasarana yang ada pada Kantor SAMSAT di wilayah Provinsi Maluku Utara. Untuk mendiskripsikan variabel sistem dan prosedur digunakan tabel distribusi frekuensi dari seluruh indikator dan tabel skor variabel secara total.

Penilaian secara keseluruhan dari 6 indikator sistem dan prosedur pelayanan

dapat digambarkan melalui penentuan kriteria dari total skornya. Total skor terendah adalah 6 dan total skor tertinggi adalah 24. Selisih skor terendah dan tertinggi adalah 18, bila jumlah kriteria yang digunakan ada 4 kriteria berarti interval antar kriteria adalah 4,5. Oleh karena nilai total skor tidak ada nilai pecahan, maka besarnya interval dibulatkan menjadi 4 sehingga hasil pengelompokan disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 9 : Kriteria Skor Sistem dan Prosedur Pelayanan**

| No. | Uraian | Kriteria          |
|-----|--------|-------------------|
| 1   | 6-10   | Sangat tidak baik |

|   |       |             |
|---|-------|-------------|
| 2 | 11-15 | Kurang baik |
| 3 | 16-20 | Baik        |
| 4 | 21-24 | Sangat baik |

Sumber: data primer (diolah dari jawaban pertanyaan No 8-13)

**Tabel 10 : Distribusi Frekuensi Penilaian Sistem dan Prosedur Pelayanan**

| Uraian            | Kab/Kota     |     |             |     |            |     |           |     |            |     | Rata-Rata |
|-------------------|--------------|-----|-------------|-----|------------|-----|-----------|-----|------------|-----|-----------|
|                   | Kota Ternate |     | Kota Tidore |     | Kab Halsel |     | Kab Halut |     | Kab Halbar |     |           |
|                   | Jumlah       | %   | Jumlah      | %   | Jumlah     | %   | Jumlah    | %   | Jumlah     | %   |           |
| Sangat tidak baik | 4            | 18% | 4           | 20% | 4          | 22% | 4         | 19% | 4          | 19% | 20%       |
| Kurang baik       | 5            | 25% | 5           | 23% | 5          | 26% | 7         | 35% | 7          | 35% | 29%       |
| Baik              | 8            | 38% | 8           | 38% | 8          | 38% | 6         | 28% | 6          | 28% | 34%       |
| Sangat baik       | 4            | 18% | 4           | 19% | 3          | 15% | 4         | 18% | 4          | 18% | 18%       |
| Jumlah            | 20           |     | 20          |     | 20         |     | 20        |     | 20         |     |           |

Sumber: data primer (diolah dari jawaban pertanyaan No 8-13)

Kemudian, untuk mendiskripsikan variabel sarana dan prasarana yang ada pada Kantor SAMSAT di wilayah Provinsi Maluku Utara digunakan tabel distribusi frekuensi dari seluruh indikator dan tabel skor variabel secara total.

Penilaian secara keseluruhan dari 6 indikator sarana dan prasarana pelayanan dapat digambarkan melalui penentuan kriteria dari total skornya. Total skor

terendah adalah 6 dan total skor tertinggi adalah 24. Selisih skor terendah dan tertinggi adalah 18, bila jumlah kriteria yang digunakan ada 4 kriteria berarti interval antar kriteria adalah 4,5. Oleh karena nilai total skor tidak ada nilai pecahan, maka besarnya interval dibulatkan menjadi 4 sehingga hasil pengelompokan disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 11 : Kriteria Skor Sarana dan Prasarana**

| No. | Uraian | Kriteria          |
|-----|--------|-------------------|
| 1   | 6-10   | Sangat tidak baik |
| 2   | 11-15  | Kurang baik       |
| 3   | 16-20  | Baik              |
| 4   | 21-24  | Sangat baik       |

Sumber: data primer (diolah dari jawaban pertanyaan No 14-19)

**Tabel 12 : Distribusi Frekuensi Penilaian Sarana dan Prasarana**

| Uraian            | Kab/Kota     |     |             |     |            |     |           |     |            |     | Rata-Rata |
|-------------------|--------------|-----|-------------|-----|------------|-----|-----------|-----|------------|-----|-----------|
|                   | Kota Ternate |     | Kota Tidore |     | Kab Halsel |     | Kab Halut |     | Kab Halbar |     |           |
|                   | Jumlah       | %   | Jumlah      | %   | Jumlah     | %   | Jumlah    | %   | Jumlah     | %   |           |
| Sangat tidak baik | 4            | 18% | 3           | 16% | 5          | 27% | 3         | 16% | 3          | 16% | 18%       |
| Kurang baik       | 6            | 28% | 7           | 33% | 7          | 36% | 7         | 36% | 7          | 36% | 34%       |
| Baik              | 7            | 35% | 7           | 33% | 5          | 23% | 6         | 28% | 6          | 28% | 30%       |
| Sangat baik       | 4            | 20% | 4           | 18% | 3          | 14% | 4         | 20% | 4          | 20% | 19%       |
| Jumlah            | 20           |     | 20          |     | 20         |     | 20        |     | 20         |     |           |

Sumber: data primer (diolah dari jawaban pertanyaan No 14-19)

## Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari variabel kemampuan dan ketrampilan petugas dalam memberikan pelayanan yang diberikan oleh masing-masing kantor UPTD SAMSAT di wilayah Provinsi Maluku Utara sesuai perspektif masyarakat.

Penilaian secara keseluruhan dari 6 indikator kemampuan dan keterampilan

petugas pelayanan dapat digambarkan melalui penentuan kriteria dari total skornya. Total skor terendah adalah 6 dan total skor tertinggi adalah 24. Selisih skor terendah dan tertinggi adalah 18, bila jumlah kriteria yang digunakan ada 4 kriteria berarti interval antar kriteria adalah 4,5. Oleh karena nilai total skor tidak ada nilai pecahan, maka besarnya interval dibulatkan menjadi 4 sehingga hasil pengelompokan disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 13 : Kriteria Skor Kemampuan dan Keterampilan Petugas**

| No. | Uraian | Kriteria          |
|-----|--------|-------------------|
| 1   | 6-10   | Sangat tidak baik |
| 2   | 11-15  | Kurang baik       |
| 3   | 16-20  | Baik              |
| 4   | 21-24  | Sangat baik       |

Sumber: data primer (diolah dari jawaban pertanyaan No 20-25)

**Tabel 14 : Distribusi Frekuensi Penilaian Kemampuan dan Keterampilan Petugas**

| Uraian            | Kab/Kota     |     |             |     |            |     |           |     |            |     | Rata-Rata |
|-------------------|--------------|-----|-------------|-----|------------|-----|-----------|-----|------------|-----|-----------|
|                   | Kota Ternate |     | Kota Tidore |     | Kab Halsei |     | Kab Halut |     | Kab Halbar |     |           |
|                   | Jumlah       | %   | Jumlah      | %   | Jumlah     | %   | Jumlah    | %   | Jumlah     | %   |           |
| Sangat tidak baik | 3            | 17% | 4           | 18% | 4          | 21% | 4         | 21% | 4          | 21% | 20%       |
| Kurang baik       | 5            | 27% | 6           | 28% | 6          | 32% | 6         | 30% | 6          | 30% | 29%       |
| Baik              | 8            | 40% | 7           | 37% | 6          | 30% | 6         | 29% | 6          | 29% | 33%       |
| Sangat baik       | 3            | 17% | 4           | 18% | 4          | 18% | 4         | 20% | 4          | 20% | 18%       |
| Jumlah            | 20           |     | 20          |     | 20         |     | 20        |     | 20         |     |           |

Sumber: data primer (diolah dari jawaban pertanyaan No 20-25)

## Rata-rata Skor Tiap Indikator Variabel

Perhitungan rata-rata skor tiap indikator variabel bertujuan untuk mengetahui indikator-indikator manakah yang mendapat penilaian rendah sampai tinggi. Dari empat alternatif pilihan jawaban a,b,c dan d dengan skor masing-masing 1,2,3 dan 4, berarti nilai rata-ratanya adalah  $(1+2+3+4)/4 = 2,5$ . Nilai

rata-rata inilah yang akan digunakan sebagai titik sentral untuk menilai apakah nilai variabel atau indikator variabel berada di atas, sama dengan atau di bawah nilai rata-rata. Perhitungan rata-rata skor untuk tiap-tiap variabel pada masing-masing kabupaten/kota tampak pada tabel berikut :

**Tabel 15 : Perhitungan Rata-rata Skor Kualitas Pelayanan**

| Pertanyaan         | Rata-Rata Skor Kab/Kota |             |             |             |             |
|--------------------|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                    | Kota Ternate            | Kota Tidore | Kab Halsel  | Kab Halut   | Kab Halbar  |
| P 01               | 2,45                    | 2,65        | 2,60        | 2,60        | 2,45        |
| P 02               | 2,55                    | 2,75        | 2,45        | 2,70        | 2,70        |
| P03                | 2,55                    | 2,60        | 2,55        | 2,40        | 2,40        |
| P 04               | 3,00                    | 2,20        | 2,85        | 2,60        | 2,60        |
| P 05               | 2,00                    | 2,45        | 2,35        | 2,60        | 2,45        |
| P 06               | 1,75                    | 2,75        | 2,45        | 2,50        | 2,50        |
| P 07               | 2,55                    | 2,65        | 2,10        | 2,25        | 2,25        |
| <b>Rerata Skor</b> | <b>2,41</b>             | <b>2,58</b> | <b>2,48</b> | <b>2,52</b> | <b>2,48</b> |

Sumber : Data Primer (diolah dari pertanyaan 1 – 7)

Dari ketujuh indikator untuk kelima kabupaten/kota maka indikator yang harus mendapat perhatian dari kantor SAMSAT adalah indikator P05 dan P07 atau indikator keterlambatan membayar pajak dan indikator kesediaan untuk

memutasikan kendaraan dari luar.

Untuk variabel sistem dan prosedur terdiri dari enam indikator yang akan dijelaskan seperti tampak pada tabel berikut ini :

**Tabel 16 : Perhitungan Rata-rata Skor Sistem dan Prosedur Pelayanan**

| Variabel                   | Pertanyaan | Rata-Rata Skor Kab/Kota |             |             |             |             |
|----------------------------|------------|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                            |            | Kota Ternate            | Kota Tidore | Kab Halsel  | Kab Halut   | Kab Halbar  |
| <b>Sistem dan Prosedur</b> | P 08       | 2,9                     | 2,55        | 2,40        | 2,45        | 2,45        |
|                            | P 09       | 2,25                    | 2,35        | 2,55        | 2,50        | 2,50        |
|                            | P 10       | 2,7                     | 2,55        | 2,55        | 2,35        | 2,35        |
|                            | P 11       | 2,95                    | 2,60        | 2,50        | 2,80        | 2,80        |
|                            | P 12       | 2,45                    | 2,80        | 2,40        | 2,15        | 2,15        |
|                            | P 13       | 2,15                    | 2,55        | 2,35        | 2,45        | 2,45        |
| <b>Rerata Skor</b>         |            | <b>2,57</b>             | <b>2,57</b> | <b>2,46</b> | <b>2,45</b> | <b>2,45</b> |

Sumber : Data Primer (diolah dari pertanyaan 8 – 13)

Dari keenam indikator untuk kelima kabupaten/kota maka indikator yang harus mendapat perhatian dari kantor SAMSAT adalah indikator P09, P12 dan P13 atau indikator tingkat informasi petunjuk pengisian, tingkat jam buka dan tutup

pelaksanaan pembayaran, dan tingkat keterbebasan dari calo

Untuk variabel sarana dan prasarana terdiri dari enam indikator yang terdiri dari enam indikator P14 – P19 akan dijelaskan seperti tampak pada tabel berikut ini :

**Tabel 17 : Perhitungan Rata-rata Skor Sarana dan Prasarana**

| Variabel                    | Pertanyaan | Rata-Rata Skor Kab/Kota |             |            |           |            |
|-----------------------------|------------|-------------------------|-------------|------------|-----------|------------|
|                             |            | Kota Ternate            | Kota Tidore | Kab Halsel | Kab Halut | Kab Halbar |
| <b>Sarana dan Prasarana</b> | P 14       | 3,15                    | 2,65        | 2,20       | 2,80      | 2,80       |
|                             | P 15       | 2,35                    | 2,85        | 2,35       | 2,40      | 2,45       |

|                    |      |             |             |             |             |             |
|--------------------|------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                    | P 16 | 2,8         | 2,65        | 2,25        | 2,45        | 2,40        |
|                    | P 17 | 2,15        | 2,50        | 2,25        | 2,50        | 2,50        |
|                    | P 18 | 2,7         | 2,35        | 2,15        | 2,40        | 2,40        |
|                    | P 19 | 2,3         | 2,20        | 2,30        | 2,60        | 2,60        |
| <b>Rerata Skor</b> |      | <b>2,58</b> | <b>2,53</b> | <b>2,25</b> | <b>2,53</b> | <b>2,53</b> |

Sumber : Data Primer (diolah dari pertanyaan 14 – 19)

Dari keenam indikator untuk kelima kabupaten/kota maka indikator yang harus mendapat perhatian dari kantor Samsat adalah semua indikator kecuali P14 yakni P15, P16, P17, P18, dan P19 atau kantor Samsat lebih memperhatikan lagi mengenai saran dan prasarana area parkir, ruang tunggu, papan pengumuman, sarana kamar kecil atau kamar mandi, dan fasilitas ibadah. Sedangkan untuk kantor

Samsat kabupaten Halmahera selatan harus lebih memperhatikan semua indikator karena masing-masing indikator memiliki rata-rata yang rendah.

Untuk variabel kemampuan dan ketrampilan petugas terdiri dari enam indikator yang terdiri dari enam indikator P20 – P25 dan akan dijelaskan seperti tampak pada tabel berikut ini :

**Tabel 18 : Perhitungan Rata-rata Skor Kemampuan dan Ketrampilan Petugas**

| Variabel                                 | Pertanyaan | Rata-Rata Skor Kab/Kota |             |             |             |             |
|--|------------|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|  |            | Kota Ternate            | Kota Tidore | Kab Halse   | Kab Halut   | Kab Halbar  |
| <b>Kemampuan dan Ketrampilan Petugas</b> | P 20       | 2,4                     | 2,65        | 2,55        | 2,65        | 2,65        |
|  | P 21       | 3,1                     | 2,35        | 2,60        | 2,75        | 2,75        |
|  | P 22       | 2,45                    | 2,65        | 2,30        | 2,50        | 2,50        |
|  | P 23       | 2,4                     | 2,20        | 2,40        | 2,35        | 2,35        |
|  | P 24       | 2,65                    | 2,60        | 2,45        | 2,50        | 2,50        |
|  | P 25       | 2,6                     | 2,75        | 2,35        | 2,15        | 2,15        |
| <b>Rerata Skor</b>                       |            | <b>2,60</b>             | <b>2,53</b> | <b>2,44</b> | <b>2,48</b> | <b>2,48</b> |

Sumber : Data Primer (diolah dari pertanyaan 20 – 25)

Dari keenam indikator untuk kelima kabupaten/kota maka indikator yang harus mendapat perhatian dari kantor Samsat adalah semua indikator kecuali P24 yakni P20, P21, P22, P23, dan P25 atau dengan pengertian lain bahwa kantor Samsat harus lebih memperhatikan lagi mengenai kecepatan pelayanan, ketepatan dalam pengisian STNK, BPKB sesuai data kendaraan, daya tanggap terhadap masalah

yang dihadapi wajib pajak, sikap keramahan terhadap wajib pajak, dan penguasaan petugas terhadap pekerjaan.

**Hasil Penelitian**

**Validitas Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian ini alat ukur/instrumen yang digunakan adalah kuesioner yang dirancang secara khusus untuk tujuan penelitian ini. Pengujian validitas ini dengan menggunakan Analisis

Faktor Konfirmatori, menguji terhadap 100 orang responden. Masing-masing item pertanyaan dari setiap variabel, dihitung skornya dan dikorelasikan dengan skor total dari variabel yang bersangkutan.

Kriteria pengujian adalah dengan melihat nilai faktor loading harus lebih besar dari 0,4,. Jika nilai faktor loading lebih besar dari 0,4 berarti pertanyaan-pertanyaan tersebut memiliki validitas konstruk. Sebaliknya jika nilai faktor loading lebih kecil dari 0,4 maka pertanyaan-pertanyaan tersebut tidak memiliki validitas konstruk.

#### **Validitas Kualitas Pelayanan**

Nilai faktor loading untuk setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut :

P01 = 0,935    P02 = 0,930    P03 = 0,922  
P04 = 0,861    P05 = 0,943    P06 = 0,900  
P07 = 0,901

Karena nilai faktor loading untuk P01 s/d P07 di atas 0,4 berarti seluruh pertanyaan yang bertujuan untuk mengukur kualitas pelayanan Valid.

#### **Validitas Sistem dan Prosedur Pelayanan**

Nilai faktor loading untuk setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut :

P08 = 0,908    P09 = 0,911    P10 = 0,922  
P11 = 0,918    P12 = 0,909    P13 = 0,860

Karena nilai faktor loading untuk P08 s/d P13 di atas 0,4 berarti seluruh pertanyaan yang bertujuan untuk

mengukur sistem dan prosedur pelayanan Valid.

#### **Validitas Sarana dan Prasarana**

Nilai faktor loading untuk setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut :

P14 = 0,901    P15 = 0,875    P16 = 0,917  
P17 = 0,870    P18 = 0,915    P19 = 0,897

Karena nilai faktor loading untuk P14 s/d P19 di atas 0,4 berarti seluruh pertanyaan yang bertujuan untuk mengukur sarana dan prasarana Valid.

#### **Validitas Kemampuan dan Ketrampilan Petugas**

Nilai faktor loading untuk setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut :

P20 = 0,911    P21 = 0,899    P22 = 0,899  
P23 = 0,934    P24 = 0,943    P25 = 0,898

Karena nilai faktor loading untuk P20 s/d P25 di atas 0,4 berarti seluruh pertanyaan yang bertujuan untuk mengukur kemampuan dan ketrampilan petugas Valid.

#### **Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur digunakan dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel. Jadi reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama.

Kriteria pengujian adalah dengan melihat nilai cronbach alpha ( $r$ ) di atas 0,6 dikategorikan hubungan kuat atau tinggi yang berarti tingkat konsistensi pengukuran tersebut tinggi atau reliabel.

**Tabel 19 : Rekapitulasi Perhitungan Reliabilitas**

| No | Variabel                          | Nilai r | Kategori | Kesimpulan |
|----|-----------------------------------|---------|----------|------------|
| 1  | Kualitas Pelayanan                | 0,975   | Tinggi   | Reliabel   |
| 2  | Sistem dan Prosedur Pelayanan     | 0,971   | Tinggi   | Reliabel   |
| 3  | Sarana dan Prasarana              | 0,963   | Tinggi   | Reliabel   |
| 4  | Kemampuan dan Ketrampilan Petugas | 0,972   | Tinggi   | Reliabel   |

Sumber : Data Primer

**Perhitungan Balance Scorecard**

Setelah melakukan pengujian terhadap masing-masing instrumen dan didapatkan hasil untuk masing-masing variabel valid dan reliabel, maka langkah

selanjutnya adalah menghitung nilai balance scorecard untuk masing-masing Kabupaten/Kota, seperti pada tabel berikut ini :

**Tabel 20 : Hasil Pengukuran Kinerja dengan Metode Balance Scorecard**

| N0 | Prespektif            | Variabel                  | Pencapaian   |             |           |            |            |
|----|-----------------------|---------------------------|--------------|-------------|-----------|------------|------------|
|    |                       |                           | Kota Ternate | Kota Tidore | Kab Halut | Kab Halbar | Kab Halsel |
| 1  | Pelanggan             | Akuisi Pelanggan          | 0,9335       | 11,4840     | 0,2888    | 1,0945     | 2,2699     |
|    |                       | Skor                      | 2            | 5           | 1         | 3          | 4          |
|    |                       | Retensi Pelanggan         | 0,0764       | 0,1095      | 0,0349    | 0,2178     | 2,1812     |
|    |                       | Skor                      | 2            | 3           | 1         | 4          | 5          |
|    |                       | Kepuasan Konsumen         | 2,4071       | 2,5786      | 2,5214    | 2,4786     | 2,4786     |
|    |                       | Skor                      | 1            | 5           | 4         | 3          | 2          |
| 2  | Keuangan              | Rasio Efektivitas         | 0,1266       | 0,0066      | 0,1511    | 0,6627     | 1,7284     |
|    |                       | Skor                      | 2            | 1           | 3         | 4          | 5          |
|    |                       | Rasio Efisiensi           | 0,2393       | -0,0105     | 0,2059    | 0,3017     | 0,3341     |
|    |                       | Skor                      | 3            | 1           | 2         | 4          | 5          |
|    |                       | Pertumbuhan Pendapatan    | 0,2393       | -0,0105     | 0,2059    | 0,3017     | 0,3341     |
|    |                       | Skor                      | 3            | 1           | 2         | 4          | 5          |
| 3  | Internal Bisnis       | Sistem dan Prosedur       | 2,5667       | 2,5667      | 2,4500    | 2,4500     | 2,4583     |
|    |                       | Skor                      | 5            | 4           | 2         | 1          | 3          |
|    |                       | Sarana dan Prasarana      | 2,5750       | 2,5333      | 2,5250    | 2,5250     | 2,2500     |
|    |                       | Skor                      | 5            | 4           | 2         | 1          | 3          |
| 4  | Tumbuh dan Berkembang | Kemampuan dan Ketrampilan | 2,6000       | 2,5333      | 2,4833    | 2,4833     | 2,4417     |
|    |                       | Skor                      | 5            | 4           | 3         | 2          | 1          |

Sumber : Data Olahan

Pemberian skor pada masing-masing variabel didasarkan pada kinerja masing-masing Kabupaten/Kota, skor tertinggi (poin 5) diberikan kepada Kabupaten/Kota

yang memiliki kinerja terbaik, sedangkan skor terendah (poin 1) diberikan kepada Kabupaten/Kota dengan kinerja terendah. Hasil skor terlihat pada tabel 20 di atas.

Secara keseluruhan skor tertinggi untuk prespektif pelanggan didapat oleh Kota Tidore, untuk prespektif keuangan oleh Kabupaten Halmahera Selatan, prespektif internal bisnis dan prespektif tumbuh dan berkembang oleh Kota Ternate.

**Prespektif Pelanggan**

Penilaian terhadap prespektif pelanggan dilakukan dengan mengukur tiga variabel yang terdiri dari (1) Kepuasan Pelanggan; (2) Akusisi Pelanggan; (3) Retensi Pelanggan, hasil nilai prespektif pelanggan terbobot seperti pada tabel berikut :

**Tabel 21 : Nilai Prespektif Pelanggan Terbobot**

| Tolok Ukur        | Pencapaian   |       |       |             |       |       |           |       |       |            |       |       |            |       |       |
|-------------------|--------------|-------|-------|-------------|-------|-------|-----------|-------|-------|------------|-------|-------|------------|-------|-------|
|                   | Kota Ternate |       |       | Kota Tidore |       |       | Kab Halut |       |       | Kab Halbar |       |       | Kab Halsei |       |       |
|                   | Skor         | Bobot | S X B | Skor        | Bobot | S X B | Skor      | Bobot | S X B | Skor       | Bobot | S X B | Skor       | Bobot | S X B |
| Akusisi Pelanggan | 2            | 0,3   | 0,6   | 5           | 0,3   | 1,5   | 1         | 0,3   | 0,3   | 3          | 0,3   | 0,9   | 4          | 0,3   | 1,2   |
| Retensi Pelanggan | 2            | 0,2   | 0,4   | 3           | 0,2   | 0,6   | 1         | 0,2   | 0,2   | 4          | 0,2   | 0,8   | 5          | 0,2   | 1     |
| Kepuasan Konsumen | 1            | 0,5   | 0,5   | 5           | 0,5   | 2,5   | 4         | 0,5   | 2     | 3          | 0,5   | 1,5   | 2          | 0,5   | 1     |
|                   |              |       | 1,5   |             |       | 4,6   |           |       | 2,5   |            |       | 3,2   |            |       | 3,2   |

Sumber : Data Olahan

**Prespektif Keuangan**

Variabel untuk prespektif keuangan dinilai dari tiga variabel yang terdiri dari (1) Pertumbuhan Pendapatan; (2)

Efektivitas dan (3) Efisiensi, penilaian prespektif keuangan seperti pada tabel berikut :

**Tabel 22 : Nilai Prespektif Keuangan Terbobot**

| Tolok Ukur             | Pencapaian   |       |       |             |       |       |           |       |       |            |       |       |            |       |       |
|------------------------|--------------|-------|-------|-------------|-------|-------|-----------|-------|-------|------------|-------|-------|------------|-------|-------|
|                        | Kota Ternate |       |       | Kota Tidore |       |       | Kab Halut |       |       | Kab Halbar |       |       | Kab Halsei |       |       |
|                        | Skor         | Bobot | S X B | Skor        | Bobot | S X B | Skor      | Bobot | S X B | Skor       | Bobot | S X B | Skor       | Bobot | S X B |
| Pertumbuhan Pendapatan | 3            | 0,5   | 1,5   | 1           | 0,5   | 0,5   | 2         | 0,5   | 1     | 4          | 0,5   | 2     | 5          | 0,5   | 2,5   |
| Rasio Efektivitas      | 2            | 0,3   | 0,6   | 1           | 0,3   | 0,3   | 3         | 0,3   | 0,9   | 4          | 0,3   | 1,2   | 5          | 0,3   | 1,5   |
| Rasio Efisiensi        | 3            | 0,2   | 0,6   | 1           | 0,2   | 0,2   | 2         | 0,2   | 0,4   | 4          | 0,2   | 0,8   | 5          | 0,2   | 1     |
|                        |              |       | 2,7   |             |       | 1     |           |       | 2,3   |            |       | 4     |            |       | 5     |

Sumber : Data Olahan

**Prespektif Internal Bisnis**

Prespektif internal bisnis diwakili oleh dua variabel, yaitu (1) variabel sistem dan prosedur pelayanan; (2) variabel

sarana dan prasarana pelayanan, nilai prespektif internal bisnis terbobot seperti pada tabel berikut ini :

**Tabel 23 : Nilai Prespektif Internal Bisnis Terbobot**

| Tolok Ukur | Pencapaian   |             |           |            |            |
|------------|--------------|-------------|-----------|------------|------------|
|            | Kota Ternate | Kota Tidore | Kab Halut | Kab Halbar | Kab Halsei |

|                      | Skor | Bobot | S X B |
|----------------------|------|-------|-------|------|-------|-------|------|-------|-------|------|-------|-------|------|-------|-------|
| Sistem dan Prosedur  | 5    | 0,8   | 4     | 4    | 0,8   | 3,2   | 2    | 0,8   | 1,6   | 1    | 0,8   | 0,8   | 3    | 0,8   | 2,4   |
| Sarana dan Prasarana | 5    | 0,2   | 1     | 4    | 0,2   | 0,8   | 2    | 0,2   | 0,4   | 1    | 0,2   | 0,2   | 3    | 0,2   | 0,6   |
|                      |      |       | 5     |      |       | 4     |      |       | 2     |      |       | 1     |      |       | 3     |

Sumber : Data Olahan

**Prespektif Tumbuh dan Berkembang**

ketrampilan petugas, seperti terlihat pada tabel berikut ini :

Prespektif tumbuh dan berkembang diwakili oleh variabel kemampuan dan

**Tabel 24 : Nilai Prespektif Tumbuh dan Berkembang Terbobot**

| Tolok Ukur                | Pencapaian   |       |       |             |       |       |           |       |       |            |       |       |           |       |       |
|---------------------------|--------------|-------|-------|-------------|-------|-------|-----------|-------|-------|------------|-------|-------|-----------|-------|-------|
|                           | Kota Ternate |       |       | Kota Tidore |       |       | Kab Halut |       |       | Kab Halbar |       |       | Kab Halse |       |       |
|                           | Skor         | Bobot | S X B | Skor        | Bobot | S X B | Skor      | Bobot | S X B | Skor       | Bobot | S X B | Skor      | Bobot | S X B |
| Kemampuan dan Ketrampilan | 5            | 1     | 5     | 4           | 1     | 4     | 3         | 1     | 3     | 2          | 1     | 2     | 1         | 1     | 1     |
|                           |              |       | 5     |             |       | 4     |           |       | 3     |            |       | 2     |           |       | 1     |

Sumber : Data Olahan

**Nilai Kinerja Semua Prespektif**

prespektif untuk menilai kinerja keseluruhan dari kantor bersama Samsat dikelima Kabupaten/Kota, seperti pada tabel berikut ini.

Setelah menghitung nilai terbobot dari masing-masing prespektif, kemudian dilakukan perhitungan dari semua

**Tabel 25 : Nilai Kinerja Semua Prespektif**

| Prespektif            | Pencapaian   |       |       |             |       |       |           |       |       |            |       |       |           |       |       |
|-----------------------|--------------|-------|-------|-------------|-------|-------|-----------|-------|-------|------------|-------|-------|-----------|-------|-------|
|                       | Kota Ternate |       |       | Kota Tidore |       |       | Kab Halut |       |       | Kab Halbar |       |       | Kab Halse |       |       |
|                       | Skor         | Bobot | S X B | Skor        | Bobot | S X B | Skor      | Bobot | S X B | Skor       | Bobot | S X B | Skor      | Bobot | S X B |
| Pelanggan             | 1,5          | 0,4   | 0,6   | 4,6         | 0,4   | 1,84  | 2,5       | 0,4   | 1     | 3,2        | 0,4   | 1,28  | 3,2       | 0,4   | 1,28  |
| Keuangan              | 2,7          | 0,3   | 0,81  | 1           | 0,3   | 0,3   | 2,3       | 0,3   | 0,69  | 4          | 0,3   | 1,2   | 5         | 0,3   | 1,5   |
| Bisnis Internal       | 5            | 0,2   | 1     | 4           | 0,2   | 0,8   | 2         | 0,2   | 0,4   | 1          | 0,2   | 0,2   | 3         | 0,2   | 0,6   |
| Tumbuh dan Berkembang | 5            | 0,1   | 0,5   | 4           | 0,1   | 0,4   | 3         | 0,1   | 0,3   | 2          | 0,1   | 0,2   | 1         | 0,1   | 0,1   |
|                       |              |       | 2,91  |             |       | 3,34  |           |       | 2,39  |            |       | 2,88  |           |       | 3,48  |

Sumber : Data Olahan

**Pembahasan Penelitian**

Kabupaten/Kota. Hasil dari perhitungan (tabel Nilai Kinerja Semua Prospektif) menunjukkan peringkat kinerja pada masing-masing kantor bersama Samsat

Pada bagian ini akan dibahas hasil perhitungan kinerja dengan menggunakan metode balance scorecard pada tiap-tiap

adalah : (1) Kabupaten Halmahera Selatan; (2) Kota Tidore; (3) Kota Ternate; (4) Kabupaten Halmahera Barat dan (5) Kabupaten Halmahera Utara.

### **Kabupaten Halmahera Selatan**

Kantor bersama Samsat Kabupaten Halmahera Selatan menduduki peringkat pertama kinerja dengan metode Balance Scorecard dibandingkan dengan Kabupaten/Kota lain yang menjadi sampel dalam penelitian ini, dikarenakan pada prespektif keuangan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan kinerja kantor bersama Samsat Kabupaten/Kota lainnya. Untuk prespektif pelanggan kabupaten Halmahera Selatan menduduki peringkat kedua, yang perlu diperbaiki dari Kantor Bersama Samsat Kabupaten Halmahera Selatan pada prespektif tumbuh dan berkembang karena memiliki peringkat yang paling rendah.

Tingginya prespektif keuangan dari kantor bersama Samsat Kabupaten Halmahera Selatan disebabkan peningkatan jumlah realisasi pendapatan yang meningkat sebesar 33,41% lebih besar dibandingkan peningkatan realisasi pendapatan Kabupaten/Kota lainnya. Hal ini tidak terlepas dari kenaikan jumlah wajib pajak yang pada tahun 2010 sempat mengalami penurunan namun pada tahun 2011 mengalami peningkatan tertinggi yaitu naik sebesar 62,23%. Peningkatan

jumlah wajib pajak dari tahun 2010 – 2011 menunjukkan tingginya potensi wajib pajak di Kabupaten Halmahera Selatan, mengingat jumlah penduduk Kabupaten Halmahera Selatan yang tertinggi di Provinsi Maluku Utara, sehingga perlu usaha dari Kantor Bersama Samsat untuk dapat terus meningkatkan jumlah wajib pajak.

Pada prespektif pelanggan untuk variabel retensi dan akusisi pelanggan Kantor Bersama Samsat Kabupaten Halmahera Selatan menduduki peringkat pertama dan kedua yang disebabkan tingginya peningkatan jumlah wajib pajak. Namun dari variabel kepuasan pelanggan yang dilihat dari presepsi masyarakat terhadap Kantor Bersama Samsat Kabupaten Halmahera Selatan maka peringkatnya berada di peringkat keempat, hal ini disebabkan menurut presepsi masyarakat ada beberapa indikator yang masih berada dibawa rata-rata, yaitu indikator citra kantor samsat, kesediaan wajib pajak memutasikan kendaraan dari luar daerah dan indikator yang menunjukkan angka paling rendah adalah keterlambatan membayar pajak. Dari ketujuh indikator yang ada dan perlu mendapat perhatian dari Kantor Bersama Samsat Kabupaten Halmahera Selatan adalah keterlambatan wajib pajak dalam memenuhi kewajibannya, sehingga

diperlukan adanya sosialisasi kepada para wajib pajak dalam melunasi kewajiban tepat pada waktunya.

Pada prespektif internal bisnis untuk variabel sistem dan prosedur pelayanan yang harus diperhatikan oleh Kantor Samsat Kabupaten Halmahera Selatan adalah indikator jumlah loket pembayaran (P08), jam buka tutup pelaksanaan pembayaran (P12) dan bebas dari calo (P13). Untuk indikator P08 dan P12 berkaitan dengan kenyamanan pelanggan dalam melaksanakan proses pembayaran pajak yang dilaksanakan, diperlukan penambahan jumlah loket dan memperpanjang waktu pelayanan bagi wajib pajak. Pada indikator P13 perlu usaha yang lebih keras dari aparat kantor Samsat dalam rangka memberantas calo yang dirasa sangat merugikan bagi para pelanggan.

Pada variabel sarana dan prasarana pelayanan seluruh indikator yang ada berada di bawah nilai rata-rata, sehingga diperlukan perbaikan dalam rangka meningkatkan kenyamanan penggunaan fasilitas yang ada oleh para wajib pajak. Perbaikan fasilitas yang ada pada kantor Samsat tentu saja akan berdampak terhadap kenyamanan para wajib pajak yang pada akhirnya akan berdampak terhadap citra kantor bersama pajak yang pada akhirnya akan meningkatkan jumlah wajib pajak yang ada.

Pada prespektif tumbuh dan berkembang yang diwakili oleh variabel kemampuan dan ketrampilan petugas kantor bersama Samsat Kabupaten Halmahera Selatan menduduki peringkat terendah, dari enam indikator yang digunakan empat indikator berada di bawah nilai rata-rata, yaitu indikator daya tanggap terhadap masalah yang dihadapi wajib pajak (P22), sikap keramahan terhadap wajib pajak (P23), Kemampuan komunikasi dengan wajib pajak (P24) dan penguasaan petugas terhadap pekerjaan (P25). Perlu adanya peningkatan ketrampilan dan kemampuan petugas dalam melayani para wajib pajak, sehingga para pelanggan merasa nyaman ketika dilayani, untuk itu diperlukan adanya pelatihan-pelatihan bagaimana cara melayani pelanggan yang baik dan juga yang berkaitan dengan ketampilan petugas dalam melaksanakan tugas pelayanan.

### **Kota Tidore Kepulauan**

Pada prespektif pelanggan untuk variabel akuisisi dan retensi pelanggan Kantor Bersama Samsat Kota Tidore menduduki peringkat pertama dan kedua yang disebabkan tingginya rasio akuisisi pelanggan begitu pula dengan variabel kepuasan pelanggan yang dilihat dari persepsi masyarakat terhadap Kantor Bersama Samsat Kota Tidore yang ada pada peringkat pertama. Namun ada beberapa indikator yang masih berada di

bawa nilai rata-rata, yaitu indikator informasi adanya pengaduan pelayanan (P04) dan indikator kesediaan untuk memutasikan kendaraan dari luar daerah (P05).

Pada prespektif keuangan kantor Samsat Kota Tidore berada pada peringkat terendah untuk ketiga variabel yang digunakan, baik untuk variabel pertumbuhan pendapatan dan rasio efisiensi yang bahkan turun 1,04% dan 1,05% serta rasio efektifitas yang hanya tumbuh sebesar 0,66%. Oleh karena itu Kantor bersama Samsat Kota Tidore perlu melakukan perbaikan dalam merealisasikan pendapatannya, karena jika dilihat dari potensi para wajib pajak masih cukup besar. Hal ini bisa dilihat dari rendahnya nilai indikator kesediaan wajib pajak dalam memutasikan kendaraan dari luar daerah. Untuk itu diperlukan sosialisasi untuk membuat para wajib pajak sadar dan mau memutasikan kendaraannya ke dalam wilayah Kota Tidore, sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah.

Pada prespektif internal bisnis untuk variabel sistem dan prosedur pelayanan yang harus diperhatikan oleh Kantor Samsat Kota Tidore adalah indikator informasi petunjuk pengisian (P09), yang nilainya masih berada di bawah rata-rata skor, untuk indikator lainya sudah berada

di atas rata-rata skor. Diperlukan adanya sebuah Standar Operasi Prosedur (SOP) yang dapat menjelaskan mekanisme dan petunjuk bagi para wajib pajak dalam memenuhi kewajibannya sehingga tidak membingungkan para wajib pajak.

Pada variabel sarana dan prasaran pelayanan indikator yang berada di bawah nilai rata-rata adalah indikator kenyamanan kamar kecil (P18) dan indikator fasilitas ibadah (P19), sehingga diperlukan perbaikan dalam rangka meningkatkan kenyamanan penggunaan fasilitas yang ada oleh para wajib pajak. Perbaikan fasilitas yang ada pada kantor Samsat tentu saja akan berdampak terhadap kenyamanan para wajib pajak yang pada akhirnya akan berdampak terhadap citra kantor bersama pajak yang pada akhirnya akan meningkatkan jumlah wajib pajak yang ada.

Pada prespektif tumbuh dan berkembang yang diwakili oleh variabel kemampuan dan ketrampilan petugas kantor bersama Samsat Kota Tidore yang berada di bawah nilai rata-rata skor adalah indikator ketepatan dalam pengisian data oleh petugas (P21) dan indikator sikap keramahan terhadap wajib pajak (P23). Perlu adanya peningkatan ketrampilan dan kemampuan petugas dalam melayani para wajib pajak, sehingga para pelanggan merasa nyaman ketika dilayani

### **Kota Ternate**

Pada prespektif pelanggan pada variabel akusisi dan retensi pelanggan Kota Ternate menduduki peringkat kedua terbawah, sedangkan pada variabel kepuasan pelanggan Kota Ternate menduduki peringkat terbawah diantara Kabupaten/Kota yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Rendahnya variabel akusisi dan retensi pelanggan karena secara kuantitas jumlah wajib pajak di Kota Ternate sudah cukup besar sehingga peningkatan pertumbuhan jumlah wajib pajak menjadi sangat kecil, hal ini memerlukan usaha diversifikasi dan intensifikasi dalam rangka meningkatkan potensi sumber wajib pajak yang ada. Pada variabel kepuasan pelanggan indikator yang berada di bawah nilai rata-rata yaitu indikator kesan dalam mengurus PKB/BBNKB (P01), indikator kesediaan untuk memutasikan kendaraan dari luar daerah (P05) dan indikator tingkat kesediaan dalam memutasikan PKB (P06). Dan yang menjadi perhatian dalam variabel ini adalah indikator P06 atau tingkat kesediaan masyarakat dalam memutasikan PKB, hal ini terlihat dengan masih banyaknya kendaraan yang beredar di Kota Ternate dengan menggunakan plat nomor dari luar daerah. Untuk itu diperlukan adanya sosialisasi bagi para wajib pajak untuk memutasi kendaraan dalam rangka meningkatkan pendapatan

asli daerah.

Pada prespektif keuangan yang diwakili oleh variabel pertumbuhan pendapatan, rasio efektivitas dan rasio efisiensi menjelaskan secara kuantitas tingginya jumlah wajib pajak di Kota Ternate menyebabkan nilai pertumbuhan untuk ketiga variabel di atas menjadi sangat rendah, untuk itu sama halnya dengan prespektif pelanggan diperlukan langkah-langkah intensifikasi dan divestifikasi dalam rangka untuk meningkatkan pendapatan dari sektor ini.

Pada prespektif internal bisnis untuk variabel sistem dan prosedur serta variabel saran dan prasarana kantor Samsat Kota Ternate menduduki peringkat teratas, namun masih ada beberapa indikator yang berada di bawah rata-rata skor, yaitu untuk variabel sistem dan prosedur indikator jam buka pelayanan (P12) dan indikator bebas dari calo (P13) serta untuk variabel sarana dan prasarana yaitu indikator area parkir (P15), indikator papan pengumuman (P17) dan indikator fasilitas ibadah (P19). Untuk itu diperlukan adanya perbaikan sarana dan prasarana dalam rangka menunjang kenyamanan pelayanan bagi para wajib pajak, disamping itu diperlukan adanya tindakan keras dari pihak kantor bersama Samsat dalam menghilangkan praktek-praktek calo untuk meningkatkan kenyamanan bagi para wajib pajak.

Pada prespektif tumbuh dan

berkembang yang diwakili oleh variabel kemampuan dan ketrampilan petugas, indikator-indikator yang masih berada di bawah rata-rata skor adalah indikator kecepatan pelayanan (P20), indikator daya tanggap yang dihadapi wajib pajak (P22) dan indikator sikap keramahan terhadap wajib pajak (P23), perlu adanya pelatihan bagi para petugas dalam rangka bagaimana melayani para wajib pajak sehingga para wajib pajak merasa nyaman dan dilayani dengan baik.

#### **Kabupaten Halmahera Barat**

Pada prespektif pelanggan untuk Kantor Bersama Samsat Kabupaten Halmahera Barat yang diwakili oleh variabel akuisisi dan retensi pelanggan diperlukan usaha-usaha untuk meningkatkan jumlah wajib pajak sehingga akan berdampak terhadap peningkatan penerimaan pajak dari sektor ini, hal ini terlihat untuk kedua variabel kantor Samsat Kabupaten Halmahera Barat masih berada di bawah kantor Samsat kabupaten/Kota lainnya yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Untuk variabel kepuasan pelanggan beberapa indikator yang masih berada di bawah nilai rata-rata yaitu indikator citra kantor Samsat (P02) dan indikator keterlambatan membayar pajak (P07).

Pada prespektif keuangan untuk variabel pertumbuhan penerimaan, variabel

efektivitas dan variabel efisiensi kantor bersama Samsat Kabupaten Halmahera Barat sudah menunjukkan kinerja yang cukup baik, namun masih diperlukan usaha-usaha dalam rangka meningkatkan penerimaan pajak dari sektor ini.

Pada prespektif internal bisnis untuk variabel sistem dan prosedur ada beberapa indikator yang masih di bawah nilai rata-rata, yaitu indikator Jumlah Ioket pembayaran (P08), indikator Prosedur pembayaran (P10), indikator Jam buka dan tutup pelaksanaan pembayaran (P12) dan indikator Bebas dari Calo (P13). Untuk indikator P08, P10 dan P12 berkaitan dengan kenyamanan pelanggan dalam melaksanakan proses pembayaran pajak yang dilaksanakan, diperlukan penambahan jumlah loket dan memperpanjang waktu pelayanan bagi wajib pajak. Pada indikator P13 perlu usaha yang lebih keras dari aparat kantor Samsat dalam rangka memberantas calo yang dirasa sangat merugikan bagi para pelanggan.

Untuk variabel sarana dan prasarana pelayanan pada Kantor Bersama Samsat Kabupaten Halmahera Barat, indikator-indikator yang masih berada di bawah nilai rata-rata adalah indikator Area parkir (P15), indikator Ruang tunggu (P16) dan Indikator Kamar Kecil Kamar (P18), untuk itu diperlukan perbaikan fasilitas dalam

rangka menunjang kenyamanan bagi para wajib pajak, yang pada akhirnya akan meningkatkan jumlah wajib pajak.

Pada prespektif tumbuh dan berkembang indikator yang masih berada di bawah nilai rata-rata adalah indikator Sikap keramahan terhadap wajib pajak (P23) dan indikator Penguasaan petugas terhadap pekerjaan (P25), sehingga perlu adanya pelatihan bagi para petugas dalam rangka bagaimana melayani para wajib pajak sehingga para wajib pajak merasa nyaman dan dilayani dengan baik.

#### **Kabupaten Halmahera Utara**

Pada prespektif pelanggan untuk Kantor Bersama Samsat Kabupaten Halmahera Utara yang diwakili oleh variabel akuisisi dan retensi pelanggan diperlukan usaha-usaha untuk meningkatkan jumlah wajib pajak sehingga akan berdampak terhadap peningkatan penerimaan pajak dari sektor ini, hal ini terlihat untuk kedua variabel kantor Samsat Kabupaten Halmahera Utara masih berada di bawah kantor Samsat kabupaten/Kota lainnya yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Untuk variabel kepuasan pelanggan beberapa indikator yang masih berada di bawah nilai rata-rata yaitu indikator Tingkat pengaduan masyarakat/pelanggan (P03) dan indikator keterlambatan membayar pajak (P07).

Pada prespektif keuangan untuk variabel pertumbuhan penerimaan, variabel

efektivitas dan variabel efisiensi kantor bersama Samsat Kabupaten Halmahera Utara sudah menunjukkan kinerja yang cukup baik, namun masih diperlukan usaha-usaha dalam rangka meningkatkan penerimaan pajak dari sektor ini.

Pada prespektif internal bisnis untuk variabel sistem dan prosedur ada beberapa indikator yang masih di bawah nilai rata-rata, yaitu indikator Jumlah Ioket pembayaran (P08), indikator Prosedur pembayaran (P10), indikator Jam buka dan tutup pelaksanaan pembayaran (P12) dan indikator Bebas dari Calo (P13). Untuk indikator P08, P10 dan P12 berkaitan dengan kenyamanan pelanggan dalam melaksanakan proses pembayaran pajak yang dilaksanakan, diperlukan penambahan jumlah loket dan memperpanjang waktu pelayanan bagi wajib pajak. Pada indikator P13 perlu usaha yang lebih keras dari aparat kantor Samsat dalam rangka memberantas calo yang dirasa sangat merugikan bagi para pelanggan.

Untuk variabel sarana dan prasarana pelayanan pada Kantor Bersama Samsat Kabupaten Halmahera Utara, indikator-indikator yang masih berada di bawah nilai rata-rata adalah indikator Area parkir (P15), indikator Ruang tunggu (P16) dan Indikator Kamar Kecil Kamar (P18), untuk itu diperlukan perbaikan fasilitas dalam rangka menunjang kenyamanan bagi para

wajib pajak, yang pada akhirnya akan meningkatkan jumlah wajib pajak.

Pada prespektif tumbuh dan berkembang indikator yang masih berada di bawah nilai rata-rata adalah indikator Sikap keramahan terhadap wajib pajak (P23) dan indikator Penguasaan petugas terhadap pekerjaan (P25), sehingga perlu adanya pelatihan bagi para petugas dalam rangka bagaimana melayani para wajib pajak sehingga para wajib pajak merasa nyaman dan dilayani dengan baik.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Hasil penelitian beberapa kesimpulan yang bisa diambil, adalah :

1. Penilaian kinerja dengan menggunakan Metode Balance Scorecard untuk kelima Kabupaten/Kota memperoleh predikat “Cukup”.
2. Peringkat kinerja berdasarkan Metode Balance Scorecard : (1) Kabupaten Halmahera Selatan; (2) Kota Tidore; (3) Kota Ternate; (4) Kabupaten Halmahera Barat; dan (5) Kabupaten Halmahera Utara.
3. Pada prespektif pelanggan kinerja terbaik diperoleh oleh Kota Tidore Kepulauan.
4. Pada prespektif Keuangan kinerja terbaik diperoleh oleh Kabupaten Halmahera Selatan

5. Pada prespektif internal bisnis dan prespektif tumbuh dan berkembang kinerja terbaik diperoleh oleh Kota Ternate.
6. Pada variabel akuisisi pelanggan dan kepuasan konsumen kinerja terbaik ada pada Kota Tidore , namun pada variabel retensi pelanggan kinerja terbaik ada pada Kabupaten Halmahera Selatan.
7. Pada variabel pertumbuhan pendapatan, rasio efektivitas dan rasio efisiensi kinerja terbaik ada pada Kabupaten Halmahera Selatan.
8. Pada variabel sistem dan prosedur pelayanan, variabel sarana dan prasarana pelayanan dan variabel kemampuan dan ketrampilan petugas kinerja terbaik ada pada Kota Ternate.
9. Pada variabel kualitas pelayanan, indikator yang perlu mendapat perhatian untuk perbaikan adalah indikator kesediaan untuk memutasikan kendaraan dari luar daerah, indikator tingkat kesediaan masyarakat/pelanggan untuk memutasikan PKB dan indikator Keterlambatan membayar pajak.
10. Pada variabel sistem dan prosedur pelayanan indikator yang perlu mendapat perhatian untuk perbaikan adalah indikator jumlah Ioket pembayaran, indikator jam buka dan

tutup pelaksanaan pembayaran, dan indikator bebas dari calo.

11. Pada variabel saran dan prasarana pelayanan indikator yang perlu mendapat perhatian adalah indikator area parkir, indikator ruang tunggu, indikator kamar kecil dan indikator fasilitas ibadah
12. Pada variabel kemampuan dan ketrampilan petugas indikator yang perlu mendapat perhatian adalah indikator sikap keramahan terhadap wajib pajak, dan indikator penguasaan petugas terhadap pekerjaan.

### **Saran**

Hasil kesimpulan dari penelitian ini kemudian memunculkan saran yang perlu ditindak lanjuti oleh Kantor Bersama Samsat dalam rangka memperbaiki kinerja kedepannya, adapun rekomendasi yang diberikan adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengukur atau menilai kinerja Kantor bersama Samsat sebaiknya menggunakan Balance Scorecard sebagai alat ukurnya selain daripada yang sudah ditetapkan.
2. Dalam rangka meningkatkan pendapatan Daerah, UPTD Pelayanan Pendapatan Propinsi Maluku Utara dapat lebih berperan aktif lagi dalam mengelola sumber pendapatan Daerah yang ada dalam wilayah kerjanya. Aparat UPTD dapat lebih jeli dalam memantau, mendata dan sekaligus

menagih terhadap objek pajak yang masih menunggak dan belum terpantau dan terdata, karena masih banyak tunggakan kendaraan bermotor yang tidak membayar pajak dan BBN-KB.

3. Untuk variabel sistem dan prosedur sebaiknya lebih menekankan pada upaya untuk memberantas calo. Masalah calo pada kantor pelayanan publik seperti halnya kantor bersama SAMSAT sebenarnya merupakan masalah klasik yang juga terjadi di tempat lain. Meskipun di kantor SAMSAT telah dilakukan upaya untuk pemberantasan calo seperti himbauan tertulis untuk tidak menggunakan calo dalam pengurusan PKB/BBN-KB yang dipasang di papan pengumuman yang strategis dan upaya lain, namun masih saja ada kesan negatif terhadap keberadaan calo.
4. Untuk variabel sarana dan prasarana perlu penekanan pada kenyamanan ruang tunggu agar para wajib pajak merasa nyaman selama menunggu proses pelayanan yang diberikan oleh petugas pelayanan. Juga perlu perbaikan terhadap sarana-sarana di Kantor Samsat yang berkaitan dengan pelanggan agar selama menggunakan sarana-sarana tersebut para pelanggan merasa nyaman.
5. Untuk variabel kemampuan dan ketrampilan petugas perlu dilakukan

pelatihan bagi para petugas pelayanan untuk bisa bersikap lebih ramah dalam melayani pelanggan dan memberikan solusi bagi permasalahan yang dihadapi oleh para pelanggan. Disamping itu diperlukan pelatihan bagi para petugas dalam menggunakan peralatan yang berkaitan dengan tugas yang dilaksanakan, sehingga akan memperlancar proses pelayanan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., and V. Govindarajan, 2003. *Management Control Systems*. Eleventh Edition. McGraw-Hill/Irwin. Boston. USA.
- Hansen D.R. dan Mowen M.M. 2006. *Accounting managerial*. 8th Edition. Thomson Higher Education. USA
- Kaplan, R. S. dan Norton, D. P. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, terjemahan*. Erlangga. Jakarta.
- Kaplan, R. S. dan Norton, D. P. 1996. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Erlangga. Jakarta.
- Karni Nisjar dan Winardi. 1997. *Manajemen Strategik*. Mandar Maju. Bandung
- Leonard L. Berry A. Parasuraman dan Valerie A. Zeithml (1985) *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Reaserch*. Journal of Marketing. Vol. 49 (Fall 1985), p 41-50.
- Mardiasmo. 2004. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2005. *Sistem manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta:
- Mulyadi, 2002. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Cetakan Pertama. Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk pelipat ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi Ke-1. Cetakan Ke-1. Salemba Empat. Jakarta.
- Moenir. 2000. *Manajemen Pelayanan Publik*. Bina Aksara. Jakarta.
- Parasuraman, Zeithaml and Berry. *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing, Spring 1988, pp. 12-40.
- Rangkuti, Freddy. 2002. *Measuring Customer Satisfaction : Gaining Customer Relationship Strategy*. Gramedia Pustaka. Jakarta.
- Srimindarti,Caecilia. 2004. *Balanced Scorecard sebagai alternative*

*untuk mengukur kinerja. Fokus Ekonomi, Vol. 3, No.1, Hal. 52 - 64.*

Thoha, Miftah. (1980). *Administrasi Kepegawaian Daerah Yogyakarta*: Ghalia Indonesia. Jakarta.

Tunggal, Widjaja. 2002. *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Harvarindo. Jakarta

Unzicker, D., Clow, K. E. & Babakus, E. (2000). "The Role of Organizational Communications on Employee Perceptions of a Firm." *Journal of Professional ServicesMarketing*, vol. 21, no. 2.

Yuwono, S., Sukarno, Edy, Ichsan, Muhammad. 2003. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang berfokus pada Strategi*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

Yuwono, S. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Zeithaml, Valarie A., and Bitner, Mary J. (1996), *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1990), *Delivering Service Quality*, Free Press, New York, NY.