

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM PENILAIAN KINERJA
PENGELOLA PAJAK BUMI DAN BANGUNAN KOTA PAREPARE
(STUDI KASUS PADA KELURAHAN WATANG SOREANG)**

*Application of The Balanced Scorecard In Performance Assessment of The Land
and Building Tax Management In The Parepare City
(Case Study In Watang Soreang Village)*

Arham¹⁾, Fitriyani Syukri²⁾, Dwi Rias Astuti³⁾

Email : arham_83@rockrtmail.com¹⁾, fitriyanisyukri19@gmail.com²⁾, dwiriasastuti@gmail.com³⁾

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Parepare
Jl. Jend. Ahmad Yani, Soreang, Kota Parepare, Sulawesi Selatan, 91131

Abstract

Performance measurement is important for public organizations, in the context of good governance. This study aims to determine the application of the Balanced Scorecard in assessing the performance of the Land and Building Tax Managers in the Parepare City. Data collection techniques used in this study are questionnaires, observation, and documentation. The subjects in this study were the research sample, namely PBB P2 managers and taxpayers in Watang Soreang Village. This study used quantitative analysis. The results of the study concluded that the application of the Balanced Scorecard in assessing the performance of Land and Building Tax Managers in Parepare City, namely by applying 4 (four) perspectives : financial perspective; customer perspective (taxpayer; internal business perspective); and learning and growth perspective

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance, Land and Building Tax*

Abstrak

Pengukuran kinerja merupakan hal penting bagi organisasi publik, dalam rangka tata kelola pemerintahan yang baik. Penelitian ini bertujuan mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* dalam penilaian kinerja pengelola Pajak Bumi dan Bangunan Kota Parepare. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kusioner, observasi,, dan dokumentasi. Subjek dalam penelitian ini adalah sampel penelitian yakni pengelola PBB P2 dan wajib pajak Kelurahan Watang Soreang, Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif. Hasil penelitian disimpulkan bahwa: (Penerapan *Balanced Scorecard* dalam penilaian kinerja pengelola Pajak Bumi dan Bangunan Kota Parepare, yakni dengan menerapkan 4 (empat) perspektif: Perspektif keuangan; Persepetif pelanggan (wajib pajak; Perspektif bisnis internal; dan Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Kata Kunci : *Balanced Scorecard, Kinerja, Pajak Bumi dan Bangunan*

PENDAHULUAN

Untuk mendukung pengelolaan pemerintahan, Negara berhak mengenakan pungutan kepada masyarakat. Hal ini berdasarkan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang menempatkan perpajakan sebagai salah satu perwujudan kenegaraan, ditegaskan bahwa penempatan beban kepada rakyat, seperti pajak dan pungutan lain yang bersifat memaksa diatur dengan Undang-undang.

Dengan demikian, pemungutan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah harus didasarkan pada Peraturan dan Perundang-undangan yang berlaku. Pemerintah daerah telah diberikan otonomi berupa kewenangan yang lebih besar dalam perpajakan dan retribusi. Hal ini sesuai dengan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, dan Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Perluasan kewenangan Pemerintah Daerah dalam hal perpajakan dan retribusi dilakukan dengan memperluas basis Pajak Daerah dan memberikan kewenangan kepada daerah dalam penetapan tarif pajak dan retribusi di daerahnya. Ada 4 (empat) jenis pajak baru bagi daerah, yaitu: Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan, Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan yang sebelumnya merupakan pajak pusat, Pajak Bumi dan Bangunan sebagai pajak kabupaten/kota, serta Pajak Rokok yang merupakan pajak baru bagi provinsi.

Terkait dengan pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan menjadi pajak daerah kabupaten/kota, maka seluruh proses pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan yang sebelumnya dilaksanakan oleh pemerintah pusat melalui Direktorat Jenderal Pajak, akan dialihkan kepada pemerintah daerah. Proses bisnis tersebut meliputi: pendataan, penilaian, penetapan, pengadministrasian, pemungutan/penagihan, dan pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB P2).

Selanjutnya Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK), bertugas untuk melakukan pemantauan dan pembinaan terhadap pelaksanaan pengalihan kewenangan pemungutan PBB P2 yang sebelumnya dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak, ke Pemerintah Daerah.

Pemerintah daerah selanjutnya berwenang dalam melakukan pungutan Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB P2) di daerahnya, dan diharapkan mampu mengelola wewenang tersebut dengan tepat, mampu membangun dukungan sumber daya yang memadai, mampu menetapkan target-target sebagai sasaran pencapaian sekaligus untuk mengukur kinerja pemerintah daerah dalam mengelola PBB P2 tersebut.

Pengukuran kinerja merupakan hal penting bagi organisasi publik, dalam rangka tata kelola pemerintahan yang baik. Pengukuran kinerja sektor publik dapat membantu mewujudkan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan. Salah satu cara untuk menilai kinerja yang tidak hanya memperhatikan aspek keuangan saja, tetapi beberapa aspek yang lain yang dapat menggambarkan kinerja organisasi secara keseluruhan adalah *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard dapat diterapkan untuk menilai kinerja pengelola PBB P2 daerah. *Balanced Scorecard* terdiri dari 4 (empat) perspektif, yaitu: 1) Perspektif keuangan (*financial perspective*);

2) Perspektif pelanggan (*customers perspective*); 3) Perspektif proses bisnis internal (*internal business and process perspective*); dan 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) (Kaplan dan Norton; 2000).

Pengelolaan PBB P2 Kota Parepare, dilaksanakan pada tingkat desa atau kelurahan, sehingga pengelola pemungutan PBB P2 dilakukan oleh aparat di Kantor Desa atau Kelurahan. Salah satu kelurahan yang ada di Kota Parepare yang menjadi lokasi penelitian ini adalah Kelurahan Watang Soreang.

Kelurahan Watang Soreang berada dalam wilayah Kecamatan Soreang, Kota Parepare. Pengelola pemungutan PBB P2 adalah pegawai Kelurahan Watang Soreang. Pemungutan PBB P2 memerlukan kinerja yang baik dari pengelolanya, sehingga sasaran dan target pungutan pajak dapat terealisasi dengan baik. Disamping itu, dengan kinerja dari pengelola PBB P2 yang baik, penyelenggaraan pemungutan pajak dapat memenuhi aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal terkait inovasi meningkatkan mutu pelayanan, dan aspek pembelajaran terkait dengan peningkatan sumber daya manusia pengelola PBB P2 di Kelurahan Watang Soreang Kota Parepare.

Berdasarkan uraian tersebut, tentang pentingnya penilaian kinerja untuk menciptakan tata kelola pungutan PBB P2 yang lebih baik, dan penerapan *Balanced Scorecard* dalam menilai kinerja tersebut, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih penelitian dengan tujuan: Untuk mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* dalam penilaian kinerja pengelola Pajak Bumi dan Bangunan Kota Parepare.

METODE PENELITIAN

Waktu pelaksanaan penelitian selama 3 (tiga) bulan pada bulan Juni - Agustus 2020. Sementara tempat pelaksanaan penelitian, adalah di Kota Parepare, khususnya di Kelurahan Watang Soreang Kota Parepare.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh masyarakat Kota Parepare yang menjadi wajib Pajak PBB P2, dan Pegawai Kantor Kelurahan Watang Soreang sebagai pengelola PBB P2. Sedangkan sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang dibutuhkan untuk pengolahan dan analisis data. Dari seluruh populasi, ditetapkan sampel wajib pajak sebanyak 20 orang di Kelurahan Watang Soreang, dan Pegawai Kelurahan 5 orang, khusus yang bertugas sebagai pengelola pungutan Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB P2) di wilayah kerja Keluraha Watang Soreang Kota Parepare.

Data yang akan dianalisis, dikumpulkan dengan menggunakan teknik: kusioner, studi dokumentasi, dan observasi.

Ada 2 (dua) macam data yang dikumpulkan dalam penelitian ini, yakni data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari hasil kusioner dan pengamatan lapangan. Sedangkan data sekunder adalah data yang berasal dari dokumen-dokumen laporan penerimaan pajak, dan data- data lain yang relevan.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Kuantitatif. Data hasil kusioner yang diberikan kepada wajib pajak, dianalisis untuk menilai perspektif *Balanced Scorecard*. Kesuluruhan data dideskripsikan menurut tabel 3.1:

Tabel 1

Persentase Efektivitas	Kriteria
>100%	Sangat Efektif
90 – 100%	Efektif
80 – 90%	Cukup Efektif
60 – 80%	Kurang Efektif
< 60%	Tidak Efektif

Sumber : Depdagri, Kepmendagri No. 690.900.327

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Data Hasil Perspektif Keuangan

Data persepektif keuangan merupakan data perolehan Pajak Bumi dan Bangunan Perkotaan dan Pedesaan (PBB P2) dalam kurun waktu periode tahun 2016–2019. Perspektif keuangan dalam penelitian ini diperoleh dari rasio perbandingan antara realisasi penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaaan dan Perkotaan (PBB P2) dengan potensi/target Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaaan dan Perkotaan (PBB P2) Kota Parepare untuk periode 4 tahun, yakni tahun 2016-2019.

Berdasarkan data olahan BKD Parepare, 2020 dapat diketahui bahwa realisasi penerimaan tahun 2016 Rp3.967.291.044 dengan rasio 88,16%, tahun 2017 meningkat menjadi Rp4.387.041.631 dengan rasio 97,49%, tahun 2018 naik lagi menjadi Rp4.565.163.375 dengan rasio 101,45%, dan tahun 2019 meningkat menjadi Rp4.670.404.275 dengan rasio 103,79%. Hasil data tersebut akan dibahas pada bagian pembahasan.

2. Data Hasil Perspektif Wajib Pajak

Data persepektif pelanggan dalam penelitian ini diperoleh dari kusioner yang dibagikan kepada petugas PBB P2 Kota Parepare, di mana berdasarkan sampel penelitian, yang menjadi responden adalah 5 orang petugas PBB P2 di Kantor Kelurahan Watang Soreang, Kecamatan Soreang, Kota Parepare.

Perspektif wajib pajak yang dimaksud adalah pelayanan petugas PBB P2 terhadap wajib pajak sebagai pelanggan (pembayar pajak), antara lain: data target wajib pajak, mempertahankan wajib pajak yang sudah ada (pelanggan lama), pendataan dan kunjungan kepada wajib pajak yang baru (calon pelanggan baru), penilaian terhadap tingkat kepuasan wajib pajak terhadap pelayanan petugas, penilaian terhadap petugas PBB P2 yang aktif dan memiliki nilai tambah. Data perolehan kusioner responden, menunjukkan bahwa:

- A. Persentase responden yang setuju atau menjawab ya terhadap pangsa pasar, yakni pentingnya kelengkapan data target wajib pajak adalah 80% dari total responden.
- B. Persentase responden yang setuju atau menjawab ya terhadap pentingnya Retensi Pelanggan, yakni mempertahankan target wajib pajak yang sudah ada adalah 100% dari total responden.
- C. Persentase responden yang setuju atau menjawab ya terhadap pentingnya Akuisisi Pelanggan yakni mendata dan mengunjungi target wajib pajak yang baru adalah 80% dari total responden.
- D. Persentase responden yang setuju atau menjawab ya terhadap pentingnya Kepuasan pelanggan yakni menilai tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan, dengan menyediakan sarana untuk pengaduan dan koreksi terhadap pelayanan petugas adalah 60% dari total responden.
- E. Persentase responden yang setuju atau menjawab ya terhadap pentingnya Profitabilitas, yakni mengukur nilai tambah pelayanan aktif petugas bagi penerimaan pajak PBB P2 adalah 60% dari total responden.

3. Data Hasil Perspektif Pengelola- an Internal

Data persepektif pengelolaan internal yang dimaksud adalah hal-hal yang dilakukan oleh petugas PBB P2 sebagai bagian dari perencanaan dan pengelolaan internal, antara lain: pengidentifikasian kebutuhan wajib pajak dan solusi atas kebutuhan wajib pajak tersebut, mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam operasional petugas PBB P2, melakukan proses pelayanan purna jual dan sentuhan pribadi kepada wajib pajak.

Persepektif pengelolaan internal dalam penelitian ini diperoleh dari kusioner yang dibagikan kepada petugas PBB P2 Kota Parepare, di mana berdasarkan sampel penelitian, yang menjadi responden adalah 5 orang petugas PBB P2 di Kantor Kelurahan Watang Soreang, Kecamatan Soreang, Kota Parepare. Data perolehan kusioner responden, menunjukkan bahwa:

- a. Persentase responden yang setuju atau menjawab ya terhadap pentingnya mengidentifikasikan kebutuhan wajib pajak masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan wajib pajak itu adalah 60% dari total responden.
- b. Persentase responden yang setuju atau menjawab ya terhadap pentingnya mengidentifikasikan sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional adalah 60% dari total responden.
- c. Persentase responden yang setuju atau menjawab ya terhadap pentingnya pelayanan purna jual, proaktif dan tepat waktu, memberikan sentuhan pribadi (*personal touch*) kepada wajib pajak adalah 60% dari total responden.

4. Data Hasil Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Data persepektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dimaksud adalah pembinaan kemampuan dan kesiapan sarana dan prasarana operasional petugas PBB P2 dalam melaksanakan tugasnya di lapangan, antara lain: tersedianya sarana dan biaya operasional untuk mengunjungi wajib pajak dalam rangka pungutan dan sosialisasi lainnya sudah memadai, terutama sosialisasi/pembelajaran pajak bagi wajib pajak baru.

Tersedianya sarana untuk memenuhi kebutuhan pendataan administrasi wajib pajak lama dan calon wajib pajak baru, dan Adanya pelatihan teknis pemungutan dan sosialisasi pajak bagi Petugas PBB P2.

Persepektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam penelitian ini diperoleh dari kusioner yang dibagikan kepada petugas PBB P2 Kota Parepare, di mana berdasarkan sampel penelitian, yang menjadi responden adalah 5 orang petugas PBB P2 di Kantor Kelurahan Watang Soreang, Kecamatan Soreang, Kota Parepare. Data perolehan kusioner responden, menunjukkan bahwa:

- a. Persentase responden yang setuju atau menjawab ya terhadap Ketersediaan sarana dan biaya operasional untuk mengunjungi wajib pajak dalam rangka pungutan dan sosialisasi lainnya sudah memadai, terutama sosialisasi/pembelajaran pajak bagi wajib pajak baru adalah 20% dari total responden.
- b. Ketersediaan sarana untuk memenuhi kebutuhan pendataan administrasi wajib pajak lama dan calon wajib pajak baru adalah 60% dari total responden.
- c. Persentase responden yang setuju atau menjawab ya terhadap Adanya pelatihan teknis pemungutan dan sosialisasi pajak bagi Petugas PBB P2 memadai adalah 60% dari total responden.

B. PEMBAHASAN

Penerapan *balanced scorecard* dapat menilai tingkat kinerja pengelola Pajak Bumi dan Bangunan Kota Parepare, yang meliputi kinerja pada aspek persepektif sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Persepektif keuangan dalam penelitian ini diperoleh dari rasio pencapaian realisasi penerimaan terhadap potensi/ target Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB P2) Kota Parepare untuk periode 4 tahun, yakni tahun 2016 – 2019.

Realisasi penerimaan bertam- bah setiap tahunnya untuk periode tahun 2016 – 2019, yang ditunjukkan oleh rasio realisasi yang cenderung meningkat tiap tahunnya. Pada tahun 2018 dan 2019, realisasi penerimaan PBB P2 melampaui target, yakni tahun 2018 realisasi penerimaan adalah Rp4.565.163.375 sementara target ditetapkan Rp4.500.000.000, sehingga rasio realisasi penerimaan pada tahun ini adalah 101,45% atau dapat dikatakan kinerja pengelola PBB P2 lebih dari 100%. Demikian halnya pada tahun 2019, di mana realisasi penerimaan juga berhasil melampaui target telah ditentukan, yakni Rp4.670.404.275, sementara target ditentukan Rp4.500.000.000, sehingga rasio realisasi penerimaan 103,79%, atau dapat dikatakan bahwa kinerja pengelola PBB P2 pada tahun ini lebih dari 100%.

2. Perspektif Wajib Pajak

Persepektif pelanggan dalam penelitian ini diperoleh dari kusioner yang dibagikan kepada petugas PBB P2 Kota Parepare, di mana berdasar- kan sampel penelitian, yang menjadi responden adalah 5 orang petugas PBB P2 di Kantor Kelurahan Watang Soreang, Kecamatan Soreang, Kota Parepare. Berdasarkan hasil penelitian dapat diuraikan penilaian kinerja sebagai berikut:

- a. Sebanyak 4 orang atau 80% yang setuju akan pentingnya kelengkapan data target wajib pajak. Kelengkapan data yang dimaksud adalah kelengkapan administrasi dan non administrasi, seperti ketersediaan blanko kwitansi penerimaan PBB dari wajib pajak, dan alamat lengkap dan profil kontak wajib pajak, sehingga memudahkan dalam pemungutan pajak ataupun dalam hal mempererat hubungan antara pelayan masyarakat dengan masyarakatnya. Pencapaian kinerja 80% tersebut jika dikategorikan menurut Tabel 1, masuk dalam kategori cukup efektif.
- b. Sebanyak 5 orang atau seluruh responden (100%) yang setuju pentingnya retensi pelanggan, yakni mempertahankan target wajib pajak yang sudah ada. Mempertahankan target wajib pajak yang sudah ada, dengan cara meningkatkan hubungan dan menindaklanjuti umpan balik atau koreksi terhadap pelayanan pemungutan pajak terhadap wajib pajak yang sudah ada dan terdata, sehingga diharapkan realisasi penerimaan tidak kurang dari targetnya. Wajib pajak yang sudah ada merupakan target potensi pajak yang ditetapkan. Pencapaian kinerja 100% tersebut jika dikategorikan menurut Tabel 1, masuk dalam kategori efektif.

- c. Sebanyak 4 orang atau 80% yang setuju akan pentingnya akuisisi pelanggan yakni mendata dan mengunjungi target wajib pajak yang baru. Akuisisi pelanggan adalah pendataan wajib pajak baru dan menambah yang sudah ada, hal ini dapat menambah realisasi penerimaan tahun berjalan, sehingga dapat melampaui target yang ditetapkan.
Penetapan target berdasarkan data pelanggan lama. Sementara data pelanggan baru (wajib pajak baru) menambah wajib pajak yang sudah ada sehingga penerimaan lebih banyak dari pada target. Pencapaian kinerja 80% tersebut jika dikategorikan menurut Tabel 1, masuk dalam kategori cukup efektif.
- d. Sebanyak 3 orang atau 60% responden yang setuju akan pentingnya Kepuasan pelanggan yakni menilai tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan, dengan menyediakan sarana untuk pengaduan dan koreksi terhadap pelayanan petugas. Pencapaian kinerja 60% tersebut jika dikategorikan menurut Tabel 1, masuk dalam kategori kurang efektif. Sehingga pada poin ini perlu pembenahan dan perbaikan demi peningkatan pelayanan.
- e. Sebanyak 3 orang atau 60% responden yang setuju akan pentingnya profitabilitas, yakni mengukur nilai tambah pelayanan aktif petugas bagi penerimaan pajak PBB P2. Pencapaian kinerja 60% tersebut jika dikategorikan menurut Tabel 1, masuk dalam kategori kurang efektif. Sehingga pada poin ini perlu pembenahan dan perbaikan.

3. Perspektif Pengelolaan Internal

Persepektif pengelolaan internal dalam penelitian ini diperoleh dari kusioner yang dibagikan kepada petugas PBB P2 Kota Parepare, di mana berdasarkan sampel penelitian, yang menjadi responden adalah 5 orang petugas PBB P2 di Kantor Kelurahan Watang Soreang, Kecamatan Soreang, Kota Parepare. Berdasarkan hasil penelitian dapat diuraikan penilaian kinerja sebagai berikut:

- a. Sebanyak 3 orang atau 60% yang setuju akan pentingnya mengidentifikasi kebutuhan wajib pajak masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan wajib pajak itu. Umumnya petugas pemungut pajak menjalankan tugas berdasarkan instruksi yang ada, sehingga kurang dalam hal inisiatif untuk mengidentifikasi kebutuhan wajib pajak. Pencapaian kinerja 60% tersebut jika dikategorikan menurut Tabel 1, masuk dalam kategori kurang efektif. Sehingga perlu perbaikan pada poin ini.
- b. Sebanyak 3 orang atau 60% responden yang setuju akan pentingnya mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional. Sumber pemborosan tidak dianggap penting oleh 2 responden dikarenakan biaya operasional yang diberikan memang terbatas, sehingga tidak memungkinkan adanya pengeluaran biaya operasional yang lain. Pencapaian kinerja 60% tersebut jika dikategorikan menurut Tabel 1, masuk dalam kategori kurang efektif. Sehingga pada poin ini perlu pembenahan dan perbaikan.
- c. Sebanyak 5 orang atau keseluruhan responden (100%) yang setuju akan pentingnya pelayanan purna jual, proaktif dan tepat waktu, memberikan sentuhan pribadi (*personal touch*) kepada wajib pajak. Pencapaian kinerja 100% tersebut jika dikategorikan menurut Tabel 1, masuk dalam kategori efektif.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Data persepektif pelanggan dalam penelitian ini diperoleh dari kusioner yang dibagikan kepada petugas PBB P2 Kota Parepare, di mana berdasarkan sampel penelitian, yang menjadi responden adalah 5 orang petugas PBB P2 di Kantor Kelurahan Watang Soreang, Kecamatan Soreang, Kota Parepare. Berdasarkan hasil penelitian dapat diuraikan penilaian kinerja sebagai berikut:

- a. Sebanyak 1 orang atau 20% responden yang setuju terhadap ketersediaan sarana dan biaya operasional untuk mengunjungi wajib pajak dalam rangka pungutan dan sosialisasi lainnya sudah memadai, terutama sosialisasi/pembelajaran pajak bagi wajib pajak baru. Jadi terdapat 4 responden yang menjawab bahwa sarana operasional belum memadai dan mencukupi untuk mendukung kelancaran mereka dalam melaksanakan tugas pengelolaan pajak.

- b. Pencapaian kinerja 20% tersebut jika dikategorikan menurut Tabel 3.1, masuk dalam kategori tidak efektif. Sehingga perlu perbaikan dan pembenahan pada poin ini.
- c. Sebanyak 3 orang atau 60% responden yang setuju tentang Ketersediaan sarana untuk memenuhi kebutuhan pendataan administrasi wajib pajak lama dan calon wajib pajak baru. Pencapaian kinerja 60% tersebut jika dikategorikan menurut Tabel 3.1, masuk dalam kategori kurang efektif. Sehingga pada poin ini perlu pembenahan dan perbaikan.
- d. Sebanyak 3 orang atau 60% responden yang setuju tentang adanya pelatihan teknis pemungutan dan sosialisasi pajak bagi Petugas PBB P2. Karena selama ini, pelatihan teknis bagi petugas PBB P2 relatif masih kurang, sehingga dalam melaksanakan tugasnya menjadi kurang maksimal, karena terkendala pada wawasan pengetahuan yang terkadang pelanggan/wajib pajak yang diberikan sosialisasi bertanya tentang hal-hal yang lebih mendalam tentang pajak. Pencapaian kinerja 60% tersebut jika dikategorikan menurut Tabel 3.1, masuk dalam kategori kurang efektif. Sehingga pada poin ini perlu pembenahan dan perbaikan.

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan permasalahan, dan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan penelitian sebagai berikut:

Penerapan *Balanced Scorecard* dalam penilaian kinerja pengelola Pajak Bumi dan Bangunan Kota Parepare, yakni dengan menerapkan 4 (empat) perspektif sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan
2. Perspektif pelanggan (wajib pajak)
3. Perspektif pengelolaan internal
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, dapat disampaikan saran sebagai berikut:

1. Kepada petugas pengelola Pajak Bumi dan Bangunan, dapat menjadikan *balanced scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerjanya selama ini, hal ini dapat menjadi acuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kinerja pelayanan yang telah dilaksanakan sebelumnya.
2. Kepada Pemerintah Daerah Kota Parepare, sebaiknya memperhatikan petugas pengelola Pajak dalam hal kesejahteraan, minimal biaya operasional dan sarana untuk mendukung dan memudahkan pelaksanaan tugas pengelola Pajak Bumi dan Bangunan.
3. Kepada pihak peneliti, dapat menjadikan laporan hasil penelitian ini sebagai bahan/sumber literatur penelitian yang serupa di masa datang.

DAFTAR PUSTAKA

Gaspersz, Vincent, 2005, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.

Hasibuan, 2005. Unsur-unsur yang dinilai oleh pimpinan terhadap para bawahannya. BPFE., UGM., Yogyakarta

Indra Bastian. 2010. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar Edisi* Jakarta; Erlangga.

- Kaplan Robert S., David P Norton, 2000, *Balanced Scorecard Menerapkan Startegi Menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta.
- Luthans, 2002, *Performance and Motivation*, Prentice Hall, New York.
- Mardiasmo, 2011, *Perpajakan*, Ed. Revisi, cetakan kedelapan belas, Yogyakarta: Andi.
- Ni Luh Pulu Andriyani Pratiwi dan 1 Gusti Ayu Made Asn Dwija Putn. 2016. Pengaruh *Good Corporate Governance* pada Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada BPR di Wilayah Kola Denpasar dan Kabupaten Badung, *IT .Jurnal Akuntansi I'niversKas Udayana*. (online). Vol. 15.2. Mei 2016, Hal. 832-846,
- Porter, Michael E., 2002, Strategi Bersaing Teknis Menganalisis Industri dan Pesaing, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Rangkuti, Freddy, 2011, *SWOT Balanced Scorecard*, PT. Gramedia, Jakarta.
- Riduwan, Akdon, 2002, *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistika*, Alfabeta, Bandung.
- Rizal Effendi. 2012. Pengukuran Kinerja Sektor Publik dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Kanwil DJP Sumsel dan Kep.Babel). *Jurnal Ilmiah STIE MDP*. (online), Vol. I No. 2, Maret 2012. Hal. 67,
- Treacy, Wiersema, 2003, *Dasar- dasar Pemasaran*, Edisi 9., Jilid 1, PT. Indeks Gramedia, Jakarta.
- Yulaikah dan Sri Ayein, 2014. Penerapan Metode *Balance Scorecard* sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja pada Organisasi Sektor Publik Studi pada Dinas Pajak Daerah dan Pengeiolaan Keuangan Kota Yogyakarta. *Jurnal Akuntansi*. (online), Vol.2 No.2 Desember 2014. Hal.23-42, (file://7C:/Users/x/Download s/33-101-1 -PB.pdf , Diakses tanggal 21 Juli 2020).