

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

Menurut Jufrizen dan Rahmadhani (2020), kinerja merupakan hasil kerja yang diperoleh seorang karyawan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas saat menjalankan tugas yang menjadi tanggungjawabnya sesuai dengan kepercayaan yang diberikan. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung, sistem penghargaan yang tepat, serta kepemimpinan yang efektif juga berperan penting dalam mempengaruhi kinerja seseorang dalam mencapai target yang telah ditetapkan (Atmadja & Saputra, 2018). Kinerja juga dinilai sebagai gambaran tingkat atas untuk dapat mewujudkan pencapaian pada saat melakukan suatu kegiatan, melaksanakan dan merealisasikan sebuah rencana (program) kerja, dengan mengikuti seluruh aturan dan pedoman dalam menciptakan suatu tujuan, visi dan misi dari organisasi sektor publik secara nyata yang dicapai melalui penerapan perencanaan strategis yang telah dibuat dan dirancang sebelumnya (Cipta & Suwendra, 2018).

Sistem penilaian kinerja di berbagai tingkat lembaga, badan usaha, organisasi, departemen, serta pada tiap individu saat ini dipandang sebagai suatu kebutuhan yang penting bagi para manajer. Proses ini memungkinkan untuk mengidentifikasi kekurangan dan kelebihan, serta kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh lembaga atau organisasi sektor publik. Sistem penilaian kinerja bertujuan untuk menyalurkan aktivitas organisasi pada berbagai tingkatan manajerial dan fungsi

yang ada (McNair et al., 1989). Penilaian ini bertujuan memberikan umpan balik yang mendorong perbaikan secara berkelanjutan dan memastikan pencapaian tujuan jangka panjang (Indra, 2001: 330). Oleh karena itu, dengan adanya penilaian kinerja yang sistematis dan berkesinambungan, diharapkan kinerja organisasi dapat terus meningkat. Menurut Mardiasmo (2002: 121) menyebutkan tiga alasan pentingnya pengukuran kinerja sektor publik. Pertama, pengukuran ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja pemerintah. Kedua, melalui pengukuran kinerja, sumber daya dapat dialokasikan secara lebih efektif dan pengambilan keputusan menjadi lebih akurat. Ketiga, pengukuran kinerja sektor publik memungkinkan terciptanya akuntabilitas publik serta meningkatkan komunikasi antar lembaga. Dengan menggunakan pendekatan sistematis dalam pengukuran kinerja, organisasi sektor publik dapat menunjukkan komitmen terhadap transparansi dan hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan. Sehingga mampu menjawab tuntutan masyarakat yang semakin kompleks. Selain itu, umpan balik dari proses penilaian dapat digunakan sebagai dasar untuk inovasi strategis yang berorientasi pada pelayanan publik yang lebih baik.

Dilihat dari kondisi kinerja Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng saat ini, menunjukkan berbagai dinamika dalam upaya meningkatkan kontribusi PAD terhadap pembangunan daerah. Pendapatan Asli Daerah, sebagaimana yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 merujuk pada pendapatan yang berasal dari wilayah tersebut, meliputi hasil pajak daerah, retribusi daerah, pengelolaan barang milik daerah, serta sumber-sumber pendapatan asli daerah lainnya yang sah. Pada pasal 1 Ayat 18 UU 33 Tahun 2004 disebutkan bahwa PAD adalah pendapatan yang diperoleh oleh daerah yang dipungut berdasarkan

Peraturan Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Idris, 2024). Pendapatan Asli Daerah mencerminkan prinsip desentralisasi dan menjadi sumber pendapatan bagi daerah. Pendapatan Asli Daerah memungkinkan pemerintah daerah untuk mendanai pelaksanaan otonomi daerah yang sesuai.

Pendapatan Asli Daerah juga diartikan sebagai salah satu sumber pembiayaan pemerintahan daerah yang sangat bergantung pada kemampuan dan niat daerah dalam menggali potensi yang ada di wilayahnya. Berdasarkan evaluasi terbaru dari hasil Rapat Paripurna Penyampaian Laporan Badan Anggaran DPRD dan Pendapat Akhir Bupati atas Ranperda tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2024 di Ruang Sidang Utama DPRD Buleleng, menyatakan bahwa PAD Buleleng pada tahun 2024 direncanakan mencapai sekitar Rp493 miliar yang merupakan bagian dari total pendapatan daerah sebesar Rp2,27 triliun. Rasio Pendapatan Asli Daerah terhadap total pendapatan daerah berada pada kisaran 21,73%, yang mencerminkan peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya sebesar 2,69%. Pada triwulan III 2024 yang dilaksanakan di ruang rapat Kantor Bupati Buleleng, Sekretaris Daerah Buleleng memberikan arahan kepada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang realisasi PAD-nya masih belum memenuhi target. Salah satu langkah yang dilakukan adalah dengan melakukan pengecekan data serta memberikan solusi yang dapat diterapkan saat menjalankan tugas di lapangan dengan tujuan agar target PAD yang telah ditetapkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) tahun 2024 dapat tercapai dan terealisasi.

Pemerintah Kabupaten Buleleng juga menargetkan peningkatan PAD secara keseluruhan dengan perencanaan yang lebih fokus pada pembangunan infrastruktur yang didorong oleh pendapatan daerah. Pada tahun 2024, Pemerintah Kabupaten

Buleleng menetapkan target PAD yang lebih tinggi dengan pencapaian yang lebih baik dari tahun sebelumnya. Beberapa langkah strategis yang diambil untuk meningkatkan kinerja PAD meliputi optimalisasi pemungutan pajak dan retribusi melalui digitalisasi, pengawasan yang lebih ketat, serta eksplorasi sumber-sumber pajak baru. Pemerintah daerah juga bekerja sama dengan Badan Pertanahan Nasional untuk memanfaatkan peta dasar tanah dalam menetapkan objek pajak PBB P2. Selain itu, sosialisasi kepada wajib pajak juga perlu dilakukan untuk meningkatkan kesadaran dan partisipasi masyarakat (wajib pajak).

Menurut Kusnadi (2024) dalam portal berita info publik menyebutkan bahwa sektor pajak daerah memberikan kontribusi terbesar terhadap PAD, dengan pencapaian 91,35% dari target. Selain itu, sektor retribusi daerah juga menunjukkan progres meskipun lebih rendah (79% dari target). Pemerintah Kabupaten Buleleng telah menerapkan berbagai inovasi untuk meningkatkan realisasi PAD, termasuk upaya digitalisasi pemungutan pajak. Salah satu terobosan yang dilakukan adalah penggunaan mesin *Point of Sale* (POS) berbasis Android yang terintegrasi dengan *server* untuk mencatat transaksi secara *real-time*, khususnya di sektor restoran dan usaha mikro lainnya. Langkah ini bertujuan untuk meningkatkan kepatuhan pajak dan efisiensi pemungutan. Selain itu, Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng PBB P2 juga terus melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pajak daerah dan retribusi, serta berusaha menggali potensi pajak baru dengan meningkatkan kesadaran wajib pajak melalui berbagai program untuk meningkatkan efisiensi dan keterbukaan informasi publik.

Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng memiliki peran yang sangat strategis dalam memastikan bahwa pemerintah daerah dapat mengoptimalkan

penerimaan pajak yang menjadi salah satu sumber utama pendanaan pembangunan daerah. Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng tidak hanya berfungsi sebagai pengumpul pajak, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam mendekatkan layanan pajak kepada masyarakat. Dengan adanya program-program seperti Gebyar Desa PBB P2 dan kegiatan *Calling* serta *Door to Door*, UPTD PAD Buleleng diharapkan mampu meningkatkan kesadaran dan memberikan kemudahan akses bagi wajib pajak. Sehingga mendorong partisipasi aktif masyarakat (wajib pajak) dalam memenuhi kewajiban perpajakan mereka. Selain itu, keberhasilan UPTD PAD dalam memungut pajak juga sangat bergantung pada kemampuannya untuk melakukan inovasi, seperti penerapan teknologi dalam sistem pembayaran dan pelaporan pajak, guna meningkatkan efisiensi dan transparansi. Hal ini penting untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap sistem pajak daerah. Disisi lain, UPTD PAD Buleleng juga berperan sebagai jembatan antara pemerintah daerah dan masyarakat dengan memberikan edukasi yang berkelanjutan mengenai pentingnya kontribusi pajak terhadap pembangunan infrastruktur dan pelayanan publik.

Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng dalam menaungi PBB P2 mengalami berbagai tantangan, seperti rendahnya kepuasan dan kesadaran masyarakat (wajib pajak), fluktuasi penerimaan PBB P2, keterbatasan dalam pengukuran kinerja, kualitas pelayanan dan proses bisnis internal, dan pengembangan sumber daya manusia. Oleh sebab itu, untuk mengatasi salah satu tantangan seperti rendahnya tingkat kesadaran dan kepatuhan wajib pajak dan keterbatasan sumber daya, maka diperlukan dukungan penuh dari semua pihak, baik melalui penyediaan pelatihan bagi petugas pajak untuk meningkatkan

profesionalisme mereka maupun melalui kebijakan untuk memperkuat sistem pengelolaan pajak secara menyeluruh. Keberhasilan program ini juga harus didukung oleh struktur organisasi UPTD PAD yang jelas dengan tugas-tugas, seperti pemungutan pajak, pelayanan administrasi pajak, mutasi atau perbaikan data PBB P2, pendataan dan pelaporan PBB P2 kepada wajib pajak. Penggunaan teknologi informasi dalam pengelolaan pajak juga dapat menjadi solusi efektif untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi, seperti penerapan sistem informasi pajak berbasis digital yang memudahkan wajib pajak dalam melakukan pembayaran serta mempermudah karyawan di UPTD PAD Buleleng dalam melakukan pemantauan dan evaluasi sehingga dapat memenuhi serta mempercepat tercapainya target PAD.

Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini di Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng, dikarenakan Unit Pelaksana Teknis Daerah memiliki peran strategis dalam mengelola PAD dengan mengaplikasikan metode pengumpulan data melalui observasi, wawancara, analisis dokumen, serta survei melalui penyebaran kuesioner untuk mengetahui kondisi kinerja dari UPTD PAD Buleleng PBB P2. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kuantitatif untuk mengetahui dan menggambarkan keadaan atau kondisi UPTD PAD secara objektif sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dan diukur menggunakan angka. Metode penelitian kuantitatif merupakan metode yang menguasai ranah penelitian akuntansi sehingga seringkali disebut sebagai metode penelitian mainstream (Anantawikrama Atmadja, 2013). Fokus utama yang peneliti ambil dalam penelitian ini adalah menganalisis kinerja UPTD PAD Buleleng PBB P2 dengan menggunakan suatu metode yang tidak hanya berfokus pada aspek keuangan saja, melainkan juga memperhatikan aspek-aspek non-keuangan.

Dikarenakan ada beberapa masalah yang muncul, salah satunya yaitu masalah kesadaran masyarakat (wajib pajak) ketika membayar PBB P2 yang masih dapat menjadi ancaman bagi sumber PAD di Kabupaten Buleleng.

Meskipun telah diberlakukannya dasar hukum pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) yang mengacu pada Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1994, yang merupakan perubahan atas Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1985 tentang Pajak Bumi dan Bangunan. Selanjutnya, dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak dan Retribusi Daerah, kewenangan pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan untuk sektor perdesaan dan perkotaan (PBB P2) telah dialihkan kepada pemerintah Kabupaten/Kota. Sementara itu, Pajak Bumi dan Bangunan untuk sektor pertambangan, kehutanan, dan perkebunan (PBB P3) tetap berada di bawah kewenangan pemerintah pusat melalui Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Akan tetapi, kesadaran masyarakat (wajib pajak) masih perlu ditingkatkan kembali, dikarenakan masyarakat pada umumnya bersedia membayar pajak apabila mereka ingin menyelesaikan suatu keperluan administrasi atau layanan lainnya.

Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng dalam melaksanakan tugasnya seperti pelayanan administrasi pajak, pelayanan penerimaan setoran pajak, pelaksanaan pemantauan, evaluasi, pendataan dan pelaporan pajak, retribusi daerah, pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Badan Keuangan Daerah sesuai dengan tugas dan fungsinya hanya berfokus pada pelayanan PBB P2. Berdasarkan Peraturan Bupati Buleleng Nomor 27 Tahun 2018, segala pembiayaan UPTD PAD dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dan sumber lain yang sah dan tidak mengikat sesuai dengan ketentuan peraturan

perundang-undangan. Selain itu, untuk menunjang peningkatan pelayanan, seluruh wajib pajak PBB P2 dapat membayar kewajibannya di UPTD PAD terdekat. Pajak dan retribusi dapat dianggap sebagai salah satu sumber utama yang paling berpotensi untuk meningkatkan pendapatan daerah, karena jumlah pajak yang cenderung stabil. Selain itu, pajak daerah mencerminkan partisipasi aktif masyarakat dalam mendukung pembiayaan serta pelaksanaan pemerintahan di tingkat daerah. Oleh karena itu, meningkatkan pemungutan pajak dengan menerapkan sistem yang transparan, efisien, dan berbasis teknologi sangat krusial untuk mendorong kepatuhan wajib pajak serta memastikan pengelolaan pendapatan daerah yang berkelanjutan demi kesejahteraan masyarakat (Mangku *et al.*, 2023).

Penilaian dan evaluasi kinerja pada Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng terkait PBB P2 merupakan langkah penting untuk menjamin bahwa sumber daya yang ada dapat dimanfaatkan secara maksimal dan efisien dalam mencapai tujuan. Selain itu, evaluasi ini juga digunakan untuk mempermudah dalam penentuan strategi dalam meningkatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan dengan cara mengidentifikasi masalah yang ada. Dengan demikian, penilaian dan evaluasi kinerja UPTD PAD sangat penting untuk mengukur tingkat pencapaian dan efektivitas. Penilaian dan evaluasi kinerja di Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng PBB P2 tidak hanya bertujuan untuk mengukur sejauh mana UPTD PAD berhasil mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditentukan, tetapi juga untuk memberikan umpan balik yang membangun (konstruktif) sebagai dasar untuk perbaikan berkelanjutan. Dengan melakukan evaluasi secara rutin, UPTD PAD Buleleng PBB P2 dapat mendeteksi dan mengidentifikasi perubahan dan memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan efektif.

Sehingga nantinya dapat menyesuaikan dengan pelayanan yang akan diberikan kepada masyarakat (wajib pajak) agar lebih relevan dan responsif.

Penilaian dan evaluasi kinerja di Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng PBB P2 juga berfungsi sebagai sarana evaluasi yang efektif untuk memastikan bahwa setiap kebijakan dan program yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditentukan. Hal ini penting untuk menjaga akuntabilitas dan transparansi, mengingat bahwa sumber PAD Kabupaten Buleleng berasal dari pajak daerah yang harus dipertanggungjawabkan. Proses evaluasi yang baik memungkinkan UPTD PAD untuk mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan ataupun perbaikan, sekaligus memastikan bahwa rencana dan realisasi anggaran serta sumber daya lainnya telah dilakukan dan terealisasi dengan tepat sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dengan memanfaatkan data yang tepat dari evaluasi kinerja, UPTD PAD Buleleng dapat membuat keputusan yang lebih berbasis bukti dan dapat dipertanggungjawabkan yang nantinya dapat digunakan untuk merumuskan kebijakan yang lebih efektif untuk mendukung pencapaian tujuan jangka panjang yang berdampak positif terhadap keberlanjutan UPTD PAD. Evaluasi kinerja yang komprehensif menjadi kebutuhan mendasar untuk memastikan efektivitas dan efisiensi pengelolaan PAD.

Pengukuran kinerja Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng dapat dilakukan dengan cara membandingkan hasil capaian kinerja dengan target yang telah ditetapkan dalam dokumen Perjanjian Kinerja Tahun 2023, sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014. Pengukuran capaian kinerja tahun 2023 ini merupakan bagian dari pelaksanaan Akuntabilitas Kinerja

Tahunan Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kabupaten Buleleng untuk tahun 2023. Agar dapat lebih menggambarkan tingkat keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan sasaran, maka digunakan predikat nilai capaian kinerja. Cara menyimpulkan hasil pengukuran kinerja pencapaian sasaran strategis dilakukan dengan membuat capaian rata-rata atas capaian indikator kinerja sasaran. Predikat nilai capaian kinerja dikelompokkan seperti disajikan pada tabel 1.1 berikut :

Tabel 1.1

Predikat Nilai Capaian Kinerja

ANGKA CAPAIAN	PREDIKAT	WARNA
1	2	3
>100%	Melampaui Target	Blue
=100%	Sesuai Target	Green
<100%	Belum Mencapai Target	Red

Sumber : Laporan Kinerja Instansi Pemerintah BPKPD Buleleng, 2023

Langkah selanjutnya yaitu perlu dilakukan sebuah analisis tingkat pencapaian kinerja untuk memberikan informasi yang lebih transparan terkait faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai target kinerja. Hasil analisis ini akan digunakan sebagai dasar dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja untuk tahun berikutnya. Tingkat pencapaian yang lebih tinggi menunjukkan kinerja yang semakin baik, sementara pencapaian yang lebih rendah mencerminkan kinerja yang kurang optimal, yang dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Capaian Kinerja} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100\%$$

Sumber : Laporan Kinerja Instansi Pemerintah BPKPD Buleleng, 2023

Kinerja Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng dilihat dalam Laporan Penerimaan PBB P2 di seluruh UPTD Buleleng selama periode 3 tahun terakhir, dari tahun 2021 sampai dengan tahun 2023 yang dihitung menggunakan rumus capaian kinerja yang diperoleh dari Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LkjIP) BPKPD Buleleng tahun 2023, maka realisasi kinerja UPTD PAD Buleleng dalam penerimaan PBB P2 dari tahun 2021 sampai dengan tahun 2023 dapat dilihat dalam tabel 1.2 :

Tabel 1.2

Target dan Realisasi Penerimaan PBB P2 di UPTD PAD Buleleng

No	Tahun	TERHUTANG	REALISASI	%
1	2021	27,050,000,000.00	24,589,958,636.00	90.91
2	2022	27,000,000,000.00	27,352,732,685.00	101.31
3	2023	24,999,999,999.00	27,805,043,922.00	111.22

Sumber : UPTD PAD Buleleng (diolah, 2024)

Berdasarkan laporan realisasi penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB P2) menunjukkan bahwa pada tahun 2022 sudah terealisasi 101.31% dan pada tahun 2023 sudah mencapai 111.22%, yang dimana menunjukkan kinerja UPTD PAD Buleleng telah melampaui target. Sedangkan pada tahun 2021 hanya 90.91% yang terealisasi, sehingga dapat dikatakan belum mencapai target yang telah ditentukan. Jika dilihat dari aspek keuangan, rata-rata kinerja seluruh UPTD PAD Buleleng dari Laporan Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan sudah sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Akan tetapi, dilihat

dari tabel tersebut, pada tahun 2022 dan tahun 2023 target yang diberikan mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 2021 yang mencapai Rp27,050,000,000.00.

Penurunan target penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB P2) pada tahun 2022 dan 2023 dibandingkan dengan tahun 2021 yang mencapai Rp27,050,000,000.00 dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti : Penghapusan pokok piutang dan denda dibawah tahun 2016, dimana wajib pajak diberikan kemudahan hanya membayarkan tunggakan pajaknya dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2023 saja. Selain itu, perubahan basis data atau objek pajak, seperti pengurangan jumlah properti terdaftar atau pembaruan nilai jual objek pajak yang dapat mempengaruhi kalkulasi potensi penerimaan. Disisi lain, proyeksi efektivitas dan tingkat kepatuhan wajib pajak juga memainkan peran penting. Penurunan target PBB P2 ini seringkali mencerminkan kehati-hatian dalam mempertimbangkan tingkat kepatuhan yang mungkin tidak optimal. Terakhir, faktor seperti evaluasi terhadap kinerja penerimaan pajak sebelumnya juga menjadi pertimbangan yang penting. Meskipun pencapaian target melampaui target pada tahun 2022 yang mencapai 101,31% dan 2023 mencapai 111,22%, pemerintah daerah tampaknya memilih untuk menggunakan pendekatan moderat dalam menetapkan target agar tetap realistis dan selaras dengan tren penerimaan pajak yang sebenarnya.

Berdasarkan teori penganggaran sektor publik, pendekatan yang digunakan harus memperhatikan aspek efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas. Dari sudut pandang efisiensi, penurunan target penerimaan PBB P2 pada tahun 2022 dan tahun 2023 dibandingkan dengan tahun 2021 merupakan langkah untuk mencerminkan

potensi penerimaan yang lebih realistis. Salah satu strategi yang diterapkan adalah dengan penghapusan pokok piutang dan denda sebelum tahun 2016. Kebijakan ini bertujuan untuk mempercepat penerimaan pajak tertunda dengan meminimalkan waktu dan biaya penagihan yang sulit, sehingga dapat meningkatkan efisiensi pengelolaan piutang pajak.

Dilihat dari aspek efektivitas, pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB P2) lebih mengacu pada pencapaian tujuan penerimaan sesuai target yang ditetapkan. Data dalam tabel menunjukkan bahwa realisasi penerimaan pajak mencapai 101,31% pada tahun 2022 dan 111,22% pada tahun 2023, melebihi target yang direncanakan. Keberhasilan ini mencerminkan kemampuan Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng dalam mengelola kebijakan yang efektif, termasuk melalui penyesuaian target yang lebih moderat. Langkah ini menunjukkan pendekatan proaktif dalam mengelola ekspektasi penerimaan pajak, terutama dalam menghadapi perubahan basis data objek pajak dan tingkat kepatuhan wajib pajak.

Aspek akuntabilitas yang merupakan aspek penting dalam penganggaran sektor publik mencerminkan transparansi dan tanggung jawab pemerintah daerah dalam pengelolaan penerimaan dan pengeluaran. Penurunan target Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan pada tahun 2022 dan 2023 dibandingkan dengan tahun 2021 menggambarkan upaya untuk menetapkan target yang lebih realistis berdasarkan evaluasi kinerja sebelumnya. Selain itu, kebijakan seperti pembaruan basis data objek pajak dan evaluasi tingkat kepatuhan wajib pajak menunjukkan langkah konkret dalam memastikan kebijakan penerimaan pajak dapat dipertanggungjawabkan secara transparan.

Meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam pengelolaan PBB P2, UPTD PAD Buleleng dapat menerapkan beberapa strategi, seperti : Digitalisasi sistem pajak menjadi solusi utama untuk memperbarui data objek pajak dan memantau kepatuhan wajib pajak secara *real-time*. Penyesuaian target secara berkelanjutan, berdasarkan data historis dan kebijakan terkini juga penting untuk menjaga relevansi target penerimaan. Selain itu, edukasi kepada wajib pajak melalui beberapa program yang telah dibuat oleh UPTD PAD juga dapat meningkatkan kesadaran akan kewajiban pajak mereka. Penguatan pengawasan dan audit internal juga diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh proses pengelolaan pajak sesuai dengan prinsip efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas. Dengan menerapkan aspek-aspek dalam teori penganggaran sektor publik, UPTD PAD Buleleng PBB P2 dapat terus meningkatkan kinerjanya, menjaga keberlanjutan penerimaan daerah yang optimal, serta memenuhi kebutuhan pembangunan daerah secara berkesinambungan. Hal ini dilakukan agar pengukuran kinerja di UPTD PAD Buleleng PBB P2 tidak hanya berfokus pada kuantitas, seperti hanya sebatas target dan realisasi saja, tetapi juga berfokus pada kualitas hasil yang ingin dicapai. Hal ini penting sebagai dasar untuk mengevaluasi keberlanjutan program dan meningkatkan akuntabilitas pemerintah daerah dalam pengelolaan keuangan publik.

Metode pengukuran kinerja yang seimbang sangat dibutuhkan untuk menilai kinerja pada suatu organisasi sektor publik yang tidak hanya sebatas target dan realisasinya saja, melainkan juga memperhatikan kualitas hasil yang dicapai dan tidak hanya bergantung pada aspek keuangan saja, tetapi juga memperhatikan aspek non-keuangan dengan menggunakan suatu metode *Balanced Scorecard* yang tidak

hanya berorientasi jangka pendek (satu tahun), tetapi juga dapat berorientasi jangka panjang. Menurut hasil penelitian Kusuma dan Suryanawa (2021), disebutkan bahwa Kaplan dan Norton pada tahun 1992 melalui artikel yang telah diterbitkan pertama kali oleh Harvard Business Review telah memperkenalkan konsep *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk menilai kinerja suatu organisasi yang tidak hanya dari segi keuangannya saja, melainkan juga dari segi non-keuangannya.

Menganalisis kinerja Unit Pendapatan Asli Daerah PAD Buleleng PBB P2 diperlukan suatu pendekatan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* diartikan sebagai suatu alat manajemen strategis untuk mengukur, menilai, mengelola, dan meningkatkan kinerja organisasi dengan cara mengintegrasikan berbagai perspektif yang relevan dalam satu kerangka kerja yang dapat diukur baik dari aspek keuangan maupun non-keuangan. Dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, UPTD PAD tidak hanya fokus pada hasil keuangan saja yang cenderung bersifat jangka pendek (satu tahun), tetapi juga dapat memastikan bahwa strategi jangka panjang dan pengembangan sumber daya manusia berjalan selaras untuk dapat mencapai tujuan strategis secara lebih sistematis dan terukur, serta dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. *Balanced Scorecard* juga dinilai cocok diterapkan pada UPTD PAD Buleleng jika dilihat dari permasalahan yang ada, karena pendekatan ini tidak hanya berfokus pada aspek kuantitatif dan finansial, tetapi juga memperhatikan aspek non-finansial. Hal ini sesuai dengan karakter UPTD PAD Buleleng yang tidak hanya mengukur kinerja berdasarkan laba, tetapi juga menekankan pada pelayanan.

Balanced Scorecard telah dianggap sebagai suatu pendekatan yang telah berhasil, yang terdiri dari dua kata, yaitu “*balanced*” (berimbang) dan “*scorecard*” (kartu skor). Istilah “*balanced*” merujuk pada pengukuran kinerja yang dilakukan secara adil dan seimbang, yang mencakup penilaian dari aspek keuangan dan non-keuangan. Selain itu, pendekatan *balanced* ini mencakup perspektif jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan berbagai pihak, baik dari dalam maupun luar organisasi. Sementara itu, “*scorecard*” diartikan sebagai sebuah alat yang berfungsi untuk mempermudah pengukuran tingkat kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek keuangan dan non-keuangan. Model pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Balanced Scorecard awalnya hanya digunakan untuk memperbaiki kinerja eksekutif yang sebelumnya hanya diukur dari aspek keuangan saja. Namun, metode ini kemudian berkembang menjadi pendekatan yang lebih luas dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini dirancang untuk mengukur kinerja organisasi secara holistik. Berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan sebenarnya adalah hasil dari kontribusi kinerja non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, serta pengembangan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Penambahan indikator kinerja non-keuangan mendorong eksekutif untuk fokus pada upaya strategis yang

menjadi penggerak utama (*the real driver*) kinerja keuangan. Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* sering disebut sebagai "*Measure That Drives Performance*" (Wahyuni, 2011).

Menurut Gunawan (2000), keunggulan *Balanced Scorecard* terletak pada kemampuannya untuk bersifat adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Pendekatan ini juga memberikan fokus yang jelas terhadap tujuan perusahaan serta menyediakan rangkaian pengukuran yang memberikan pandangan menyeluruh dan mendalam bagi manajer puncak. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* tidak hanya menjadi alat ukur, tetapi juga menjadi kerangka strategis yang membantu UPTD PAD dalam mengintegrasikan visi dan misi ke dalam tindakan nyata, sehingga meningkatkan daya saing dan keberlanjutan UPTD PAD Buleleng di tengah dinamika lingkungan bisnis. Dengan menerapkan keempat perspektif ini, *Balanced Scorecard* juga sangat membantu UPTD PAD Buleleng PBB P2 dalam menerjemahkan misi dan strategi untuk menjadi tujuan yang konkret.

Dalam penelitian ini, terdapat empat perspektif yang digunakan dalam mengukur kinerja UPTD PAD Buleleng, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng melalui perspektif keuangan yang digunakan adalah capaian target dan realisasi PBB P2, serta efektivitas penerimaan PBB P2 periode 2021-2023. Sedangkan dari perspektif pelanggan diukur melalui kepuasan pelanggan (wajib pajak) yang dilayani. Sedangkan dari perspektif proses bisnis internal diukur melalui perbandingan antara waktu dalam melakukan pelayanan

PBB P2 (*processing time*) dengan total waktu dalam penyelesaian pelayanan PBB P2 (*throughput time*). Kemudian, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini difokuskan pada tingkat produktivitas karyawan, rasio karyawan yang dilatih periode 2021-2023 dengan tujuan untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian strategis yang selaras dan sesuai dengan tujuan UPTD PAD Buleleng, dan kepuasan karyawan selama bekerja di UPTD PAD Buleleng.

Berbagai penelitian terdahulu telah dilakukan terkait kinerja perusahaan dengan menggunakan perspektif keuangan. Peneliti mengacu pada beberapa penelitian utama, seperti yang diungkap oleh Huslin dan Kurniawati (2023) yang menunjukkan bahwa perusahaan mengalami peningkatan kinerja dari tahun 2021 ke tahun 2022. Dilihat dari perspektif keuangan, kinerja diukur melalui rasio profitabilitas dan pertumbuhan yang menunjukkan hasil yang baik dan menguntungkan bagi pemegang saham. Dalam perspektif pelanggan, perusahaan berhasil mencapai tingkat kepuasan yang tinggi melalui layanan konsultasi desain interior gratis yang membantu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa perusahaan memiliki proses yang efisien dalam memberikan layanan, mulai dari inovasi produk hingga pelayanan purna jual. Terakhir, dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan telah menerapkan suatu sistem informasi yang baik menggunakan berbagai platform digital untuk promosi dan komunikasi, serta *software* akuntansi untuk laporan keuangan. Secara keseluruhan, penerapan *Balance Scorecard* memberikan dampak positif, baik dari sisi finansial maupun non-finansial, serta membantu perusahaan dalam mengartikan visi dan misi ke dalam strategi operasional perusahaan yang lebih jelas.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sary dan Mildawati (2022) yang berfokus pada pengukuran kinerja perusahaan melalui empat perspektif pada *Balanced Scorecard* yang menunjukkan bahwa selama periode tiga tahun dari 2018 hingga 2020 terdapat variasi dalam kinerja perusahaan di berbagai perspektif. Dari perspektif keuangan dikategorikan baik. Dalam perspektif pelanggan, perusahaan berhasil dalam akuisisi pelanggan dan mendapatkan tingkat kepuasan yang tinggi terkait pelayanan, fasilitas, serta kualitas produk, akan tetapi mengalami masalah dalam retensi pelanggan yang dikategorikan buruk. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa perusahaan mampu menghasilkan inovasi dan layanan purna jual yang memuaskan dan berkontribusi pada peningkatan penjualan. Sedangkan, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dilihat dari karyawan pada PT Babatan Kusuma Jaya menunjukkan kemampuan dalam memberikan keuntungan bagi perusahaan dan kepuasan kerja, serta mampu mempertahankan karyawan untuk dapat tetap berkontribusi di perusahaan.

Penelitian Natalia (2020) memberikan hasil penelitian yang sedikit berbeda. Penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja pada PT. Nenggapratama Internusantara memiliki tantangan dan peluang. Dilihat dari perspektif keuangan, perusahaan PT. Nenggapratama Internusantara mengalami penurunan laba yang signifikan dari tahun 2015 ke 2016 yang disebabkan oleh tingginya biaya operasional yang tidak terkendali. Meskipun dalam perspektif pelanggan retensi pelanggan menurun, perusahaan berhasil menarik pelanggan baru dan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, yang terlihat dari penurunan jumlah keluhan yang ditangani. Selanjutnya, pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan

bahwa perusahaan perlu memperbaiki efisiensi operasional untuk mendukung kinerja keuangan yang lebih baik. Terakhir, pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa perusahaan harus fokus pada pengembangan karyawan dan inovasi produk untuk meningkatkan motivasi dan keterampilan karyawan untuk dapat meningkatkan daya saing perusahaan di pasar.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yang berfokus pada kinerja perusahaan melalui empat perspektif dalam pendekatan *Balanced Scorecard*. Namun, penelitian ini memiliki beberapa perbedaan pada jenis penelitian dan objek penelitian yang digunakan. Objek penelitian pada penelitian ini adalah Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng PBB P2, yang dipilih karena penelitian berbasis *Balanced Scorecard* di instansi pemerintah daerah, terutama di tingkat PAD masih sedikit dan jarang dilakukan. Padahal kenyataannya UPTD memiliki peran strategis dalam mengelola PAD khususnya dalam penerimaan PBB P2 yang menjadi fokus penelitian pada penelitian ini. Selain itu, alasan peneliti melakukan penelitian di Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng adalah kemudahan dalam memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan untuk dianalisis pada saat melakukan proses pengumpulan data melalui observasi dan wawancara.

Berdasarkan pemaparan latar belakang dan fenomena yang terjadi, maka penulis ingin menguji secara empiris dan mengungkap bagaimana kinerja UPTD PAD Buleleng PBB P2 menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Makadari itu, judul yang penulis ajukan adalah **“Analisis Kinerja Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng PBB P2 Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, peneliti dapat mengidentifikasi beberapa penyebab terjadinya masalah utama dalam penelitian ini, diantaranya :

1. Pihak Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng PBB P2 belum melakukan proses pengaplikasian menggunakan *Balanced Scorecard* untuk dijadikan sebagai pengukuran tingkat hasil kinerjanya.
2. Masih perlunya pemahaman dan penerapan yang lebih luas tentang pentingnya melakukan proses penilaian menggunakan metode *Balanced Scorecard* di UPTD PAD Buleleng PBB P2 tanpa hanya mempertimbangkan pada aspek keuangan saja, melainkan juga lebih memperhatikan aspek non-keuangan.
3. Kemampuan masyarakat (wajib pajak) dalam menggunakan teknologi komunikasi dan informasi masih terbatas, sehingga perlu dilakukan analisis melalui pendekatan *Balanced Scorecard* lewat perspektif pelanggan.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang sudah dijelaskan, dipandang perlu melakukan pembatasan masalah yang akan diteliti. Hal ini dimaksudkan agar penelitian berfokus pada topik yang memang menjadi pokok permasalahan dan untuk menghindari meluasnya permasalahan. Pembatasan masalah pada penelitian ini terletak pada periode penelitian yang dilakukan selama tiga tahun dari tahun 2021-2023 dengan memperoleh informasi dari Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LkjIP) dan Laporan Penerimaan PBB P2. Makadari itu, penulis

menggunakan instrumen pengumpulan data seperti, melakukan observasi, wawancara langsung, analisis dokumen, dan survei melalui penyebaran kuesioner kepada beberapa masyarakat (wajib pajak) dan karyawan di UPTD PAD Buleleng yang secara kebetulan (*insidental*) bertemu dengan peneliti pada saat proses penyebaran kuesioner. Penelitian ini juga memfokuskan pada pengamatan bagaimana *Balanced Scorecard* dapat mempengaruhi kinerja di UPTD PAD Buleleng PBB P2, dengan mengambil studi kasus pada beberapa masyarakat (wajib pajak) dan karyawan di UPTD PAD Buleleng. Pembatasan masalah dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penting melalui empat perspektif yang terdapat pada *Balanced Scorecard* agar penelitian tetap terfokus dan relevan untuk diteliti.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan pada latar belakang dan identifikasi masalah, maka peneliti menentukan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng PBB P2 pada perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng PBB P2 pada perspektif pelanggan?
3. Bagaimana kinerja Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng PBB P2 pada perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana kinerja Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng PBB P2 pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang diajukan dalam penelitian, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui kinerja Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng PBB P2 pada perspektif keuangan?
2. Untuk menganalisis dan mengetahui kinerja Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng PBB P2 pada perspektif pelanggan?
3. Untuk menganalisis dan mengetahui kinerja Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng PBB P2 pada perspektif proses bisnis internal?
4. Untuk menganalisis dan mengetahui kinerja Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng PBB P2 pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi kepada penulis dan semua pihak yang berkepentingan dalam penelitian ini. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan dan pemahaman konsep-konsep penting, salah satunya tentang pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang mencakup empat perspektif, yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui analisis

empiris mengenai analisis kinerja di UPTD PAD Buleleng PBB P2 menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis yang signifikan bagi literatur manajemen. Penelitian ini juga bertujuan untuk mencari celah pengetahuan yang ada mengenai interaksi antara kinerja manajemen dan faktor non-keuangan, seperti kepuasan karyawan, kepuasan pelanggan (wajib pajak), lama waktu dalam melakukan pelayanan, dan lain sebagainya yang seringkali terabaikan dalam evaluasi kinerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan dalam merumuskan strategi manajerial yang lebih komprehensif dan responsif terhadap lingkungan bisnis yang dinamis, serta dapat memperkuat teori-teori yang ada mengenai pentingnya keseimbangan antara indikator keuangan dan non-keuangan dalam menilai kinerja suatu organisasi sektor publik, khususnya di UPTD PAD Buleleng.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

Penelitian ini dilakukan untuk menambah pengalaman, pengetahuan, dan wawasan penulis tentang penulisan dalam penelitian yang lebih baik kedepannya. Penelitian ini juga dapat memberikan peneliti pengalaman praktis dalam berperilaku etis, sehingga peneliti mendapat pemahaman yang lebih dalam mengidentifikasi faktor-faktor penting seperti aset pengetahuan dan keterampilan yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik melalui penerapan *Balanced Scorecard*, memberikan wawasan praktis bagi pemangku kepentingan untuk meningkatkan kinerja manajemen, pengembangan sumber daya, dan memperhatikan faktor-faktor non-keuangan di UPTD PAD Buleleng.

b. Bagi Karyawan di UPTD PAD Buleleng

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang signifikan dalam konteks peningkatan kinerja manajemen. Melalui penerapan model pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard*, karyawan akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana kinerja mereka, baik dari perspektif keuangan maupun non-keuangan yang berkontribusi pada tujuan organisasi. Penelitian ini juga mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan (wajib pajak), dan faktor-faktor non-keuangan lainnya, sehingga dapat menjadi dasar bagi manajemen untuk menciptakan pelayanan yang lebih responsif dan mendukung, termasuk peningkatan keterlibatan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dengan demikian, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat mendorong manajemen untuk lebih proaktif dalam merespon kebutuhan dan harapan karyawan, meningkatkan kepuasan, serta pada akhirnya kinerja UPTD PAD Buleleng mendapat hasil yang efektif dan efisien secara keseluruhan.

c. Bagi Kampus Universitas Pendidikan Ganesha

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai sumber referensi yang berharga bagi pembaca, terutama mahasiswa dan dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan maupun sebagai panduan dalam proses pembelajaran. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih dalam terkait topik yang dibahas, yaitu mengenai analisis kinerja di UPTD PAD Buleleng PBB P2 dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan inspirasi dan kontribusi yang berharga dalam memperluas pemahaman dan pengetahuan yang bisa digunakan sebagai sumber referensi bagi peneliti selanjutnya. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi inspirasi atau panduan yang berguna bagi mahasiswa tingkat akhir dalam merancang penelitian yang akan datang dalam bidang akuntansi dan manajemen, sehingga nantinya dapat membantu dalam menyusun penelitian dengan lebih baik dan efektif.

