

**ANALISIS KINERJA ANGGARAN BALAI KARANTINA  
PERTANIAN KELAS 1 KUPANG DENGAN PENDEKATAN *BALANCED  
SCORECARD***

**SKRIPSI**

**Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjan Pada  
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas  
Katolik Widya Mandira Kupang**



**OLEH**

**FULGENSIUS OSWIN SANDA**  
**NIM: 33119166**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDIRA  
KUPANG  
2023**

## LEMBARAN PENGESAHAN

Skripsi ini telah disetujui dan disahkan oleh Tim Pembimbing Skripsi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, guna melengkapi Tugas Akhir dan memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi.


Kupang, Juni 2023

Disetujui oleh

Pembimbing I


Pembimbing II

  
(**Dr. Stanis Man, SE., M. Si**)

  
(**Leopold M. T. Dawu, SE., MM**)

Mengetahui

Ketua Program Studi Akuntansi

  
(**Maria O. Veronica Moi, SE., M. Sc**)

## LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi ini telah disetujui dan diterima dengan baik oleh Panitia Ujian Skripsi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira yang di selenggarakan pada:

Hari/Tanggal : Kamis, 08 Juni 2023

Jam : 10:00-11:00

Tempat : *Conference Room*

Atas Nama : Fulgensius Oswin Sanda

No. Registrasi : 33119166

Dinyatakan : LULUS

### TIM PENGUJI SKRIPSI

1. Ketua : Dr. Stanis Man, SE., M.Si (.....)
2. Sekretaris : Leopold M. T. Dawu, SE., MM (.....)
3. Penguji I : Dr. Henny A. Manafe, SE., MM (.....)
4. Penguji II : Viany Cecilia Pah, SE., M.Si (.....)
5. Penguji III : Dr. Stanis Man, SE., M.Si (.....)

### MENYETUJUI

Dekan  
Fakultas Ekonomika dan Bisnis

  
**Dr. M. E. Perseveranda, SE, M.Si**  
NIDN : 0819066703

Ketua  
Program Studi Akuntansi

  
**Maria O. Veronica Moi, SE., M. Sc**  
NIDN: 0812059101

## MOTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO

**“Akhir suatu hal, lebih baik daripada awalnya,  
panjang sabar lebih baik daripada tinggi hati.”  
(Pengkhotbah 7:8)**

### PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Tuhan Maha Kuasa yang selalu memberikan rahmat penyertaan dan selalu mendengarkan setiap doa yang saya panjatkan.
2. Kepada Ayah dan Ibu saya yang selalu memberikan ketenangan, kenyamanan, motivasi, doa terbaik, sehingga saya bisa menyelesaikan masa studi saya. Kalian sangat berarti bagi saya.
3. Kakak/adik, keluarga dan teman, terima kasih telah menjadi penyemangat dalam mengerjakan skripsi ini.
4. Almamater tercinta Universitas Katolik Widya Mandira Kupang

## ABSTRAK

Skripsi ini, yang ditulis oleh Fulgensius Oswin Sanda dengan NIM 33119166, berjudul "**Analisis Kinerja Anggaran Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.**" Skripsi ini dibimbing oleh Bapak Dr. Stanis Man, SE., M. Si sebagai pembimbing I dan Bapak Leopold M. T. Dawu, SE., MM sebagai pembimbing II.

Masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja anggaran Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang jika diukur menggunakan metode *Balanced Scorecard* ?. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang berdasarkan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif dan kuantitatif. Data diperoleh melalui sumber data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara, dokumentasi, dan kuesioner terbuka. Analisis data dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif.

Hasil penelitian menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* menunjukkan dari perspektif keuangan, analisis rasio ekonomis dan efektivitas menunjukkan bahwa Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang tergolong ekonomis dan efektif setiap tahunnya. Namun, rasio efisiensi masih tergolong tidak efisien, menunjukkan bahwa perlu dilakukan perbaikan untuk meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya. Dalam perspektif pelanggan, hasil kuesioner kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang telah memberikan layanan yang baik dan memuaskan pelanggan. Dari perspektif proses bisnis internal, waktu layanan yang diberikan oleh Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang dianggap sangat baik oleh pengguna jasa, dan fasilitas kantor telah lengkap. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pegawai Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang secara umum merasa puas dan nyaman dengan lingkungan kerjanya, dan tingkat kehadiran pegawai sudah baik. Namun, kurangnya inovasi yang diimplementasikan disebabkan oleh kurangnya SDM dan sumber daya anggaran.

Dengan demikian saran untuk Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang diharapkan dapat meningkatkan efisiensi pengelolaan anggaran, mendorong inovasi, meningkatkan kolaborasi, tingkatkan kehadiran pegawai, dan menciptakan lingkungan kerja yang optimal.

**Kata Kunci:** Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*

## **ABSTRACT**

*This thesis, written by Fulgensius Oswin Sanda with student ID 33119166, is titled "Analysis of the Performance of Class 1 Kupang Agricultural Quarantine Office Using the Balanced Scorecard Approach." This thesis is supervised by Dr. Stanis Man, SE., M.Sc. as the first advisor and Mr. Leopold M.T. Dawu, SE., MM as the second advisor.*

*The problem addressed in this research is how the budget performance of Class 1 Kupang Agricultural Quarantine Office can be measured using the Balanced Scorecard method. This study aims to measure the performance of Class 1 Kupang Agricultural Quarantine Office based on the four perspectives of the Balanced Scorecard, namely the financial, customer, internal business process, and growth and learning perspectives.*

*This research uses both qualitative and quantitative data. Data were obtained through primary and secondary sources. Data collection techniques included interviews, documentation, and open questionnaires. Data analysis was conducted using a qualitative descriptive approach.*

*The results of the research using the Balanced Scorecard approach show that from the financial perspective, economic ratio analysis and effectiveness indicate that Class 1 Kupang Agricultural Quarantine Office is economically and effectively managed each year. However, the efficiency ratio is still classified as inefficient, suggesting the need for improvement to enhance resource utilization efficiency. From the customer perspective, customer satisfaction questionnaire results indicate that Class 1 Kupang Agricultural Quarantine Office has provided good and satisfying services to customers. From the internal business process perspective, the service time provided by Class 1 Kupang Agricultural Quarantine Office is considered excellent by service users, and the office facilities are complete. From the growth and learning perspective, the employees of Class 1 Kupang Agricultural Quarantine Office generally feel satisfied and comfortable with their work environment, and the employee attendance rate is good. However, the lack of implemented innovations is due to a shortage of human resources and budget resources.*

*Therefore, it is recommended that Class 1 Kupang Agricultural Quarantine Office improve budget management efficiency, encourage innovation, enhance collaboration, increase employee attendance, and create an optimal working environment.*

**Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard**

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan yang Maha Kuasa, karena berkat rahmat dan karunia-Nyalah penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Kinerja Anggaran Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang Dengan Pendekatan Balanced Scorecard”.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bantuan, bimbingan serta petunjuk dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Pater Dr. Philipus Tule, SVD, selaku Rektor Universitas Katolik Widya Mandira Kupang beserta staf yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan di Program Studi Akuntansi.
2. Ibu Dr. M.E. Perseveranda, SE., MM selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang yang telah membantu penulis dalam segala urusan administrasi umum dan akademik.
3. Ibu Maria Odriana V. Moi, SE., M.Sc selaku Ketua Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.
4. Bapak Dr. Stanis Man, SE., M.Si selaku pembimbing I yang dengan ikhlas telah mengorbankan waktu, tenaga, dan pikiran dalam membimbing penulis hingga menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Leopold M.T. Dawu, SE., MM selaku pembimbing II yang telah mengorbankan waktu, tenaga dan pikiran serta kesabaran dalam membimbing sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.

6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang yang tidak kenal lelah menuangkan ilmu kepada penulis selama perkuliahan dan selalu memberikan saran dan masukan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.
8. Orang tua, Saudara/I, dan keluarga yang selalu memberikan dukungan kepada penulis dalam penulisan skripsi ini.
9. Pimpinan dan Pegawai Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang yang telah memberikan data dan informasi yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini.
10. Teman-teman yang selalu membantu dan mendukung penulis dalam penulisan skripsi ini.

Penulis beranggapan bahwa skripsi ini merupakan karya terbaik yang dapat penulis persembahkan. Tetapi penulis menyadari bahwa tidak tertutup kemungkinan didalamnya terdapat kekurangan-kekurangan. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi parapembaca pada umumnya.

Kupang, Juni 2023

Penulis



## DAFTAR ISI

<b>LEMBARAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBARAN PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBARAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>MOTO DAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
2.1 Pengukuran Kinerja.....	8
2.2 Alat Pengukuran Kinerja.....	9
2.3 Anggaran Sektor Publik .....	12
2.4 Organisasi Sektor Publik .....	16
2.5 Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
2.6 Pengukuran Setiap Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	33
2.7 Penelitian Terdahulu .....	43
2.8 Kerangka Berpikir.....	45
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>47</b>
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian .....	47
3.2 Jenis dan Sumber Data .....	47
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	48
3.4 Defenisi Oprasional Variabel.....	50
3.5 Teknik Analisis Data.....	51

<b>BAB IV GAMABARN UMUM ORGANISASI .....</b>	<b>56</b>
4.1 Gambaran Umum Organisasi .....	56
4.2 Visi dan Misi Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang .....	58
4.3 Tugas Pokok Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang .....	59
4.4 Struktur Organisasi .....	59
4.5 Tugas dan Kewajiban .....	60
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>65</b>
5.1 Perspektif Keuangan .....	65
5.2 Perspektif Pelanggan .....	71
5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	74
5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	81
5.5 Pecapaian Hasil dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang .....	85
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>88</b>
6.1 Kesimpulan .....	88
6.2 Saran .....	90
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>92</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>95</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Laporan Anggaran dan Realisasi tahun 2016-2021 .....	4
Tabel 2.1 Estimasi Lead Time layanan .....	40
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu .....	43
Tabel 3.1 Daftar Pertanyaan Pengguna jasa Layanan Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang .....	50
Tabel 3.2 Oprasional Variabel .....	51
Tabel 3.3 Kriteria Rasio Ekonomis .....	52
Tabel 3.4 Kriteria Rasio Efisisensi.....	53
Tabel 3.5 Kriteria Rasio Efektivitas .....	53
Tabel 5.1 Rasio Ekonomis Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang .....	65
Tabel 5.2 Rasio Efisiensi Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang .....	68
Tabel 5.3 Rasio Ewektifitas Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang .....	71
Tabel 5.4 Hasil Jawaban Kuesioner Terbuka Dari 15 Responden (Pelanggan/Pengguna Layanan Jasa Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang .....	73
Tabel 5.5 Laporan Barang Pengguna Gabungan Intrakomptabel dan Ekstrakomptabel Periode Yang Berakhir 31 Mei 2023 .....	75
Tabel 5.6 Estimasi Lead Time Layanan Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang .....	78
Tabel 5.7 Waktu Pelayanan Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang .....	80
Tabel 5.8 Pencapaian Hasil dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	86

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir .....	46
Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang .....	59