

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA MANAJEMEN DENGAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA
UPTD.SAMSAT KABUPATEN TIMOR TENGAH UTARA**

SKRIPSI

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



OLEH

**FRANSISKA PRADA GOLANG LEDJEPEN
33119156**

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

LEMBAR PENGESAHAN

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

Kupang, Januari 2024



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 : Sabtu, 09 Desember 2023

Jam : 13.00-15.00

Tempat : *Conference Room*

Atas Nama : Fransiska Prada Golang Ledjepen

No. Registrasi : 33119156

Dinyatakan : **LULUS**

TIM PENGUJI SKRIPSI

1. Ketua : Dr. Stanis Man, SE., M.Si (.....*Stanis*.....)
2. Sekretaris : Maria Goreti Malut, SE, MM (.....*Maria*.....)
3. Penguji I : Leopold M. T. Dawu, SE., MM (.....*Leopold*.....)
4. Penguji II : Antonius Y. W. Timuneno, S. Akun, M.S.A (.....*Antonius*.....)
5. Penguji III : Maria Goreti Malut, SE, MM (.....*Maria*.....)

MENYETUJUI


Dekan
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Dr. M. E. Perseveranda, SE, M.Si
NIIDN: 0819066703


Ketua
Program Studi Akuntansi
Maria O. Veronica Moi, SE., M. Sc
NIDN: 0812059101

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

Waktu Aku Takut,

Aku Ini percaya Kepada-Mu.

(Mazmur 56:4)

"Puncak Tertinggi Dari Ilmu Adalah

Kesetiaan Dan Balas Budi "

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kepada :

1. Tuhan Yang Maha Esa yang selalu memberikan rahmat berlimpah dan penyertaan kepada saya.
2. Kepada Bapak dan Mama yang selalu mendoakan dan membimbing saya dari awal saya lahir hingga saat ini.
3. Almamater tercinta Universitas Katolik Widya Mandira Kupang

ABSTRAK

Skripsi ini, ditulis oleh Fransiska Prada Golang Ledjepan NIM 33119156, dengan judul “ Analisis Penilaian Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara. Dibawah bimbingan Dosen pembimbing I Dr. Stanis Man, SE., M.Si dan Dosen Pembimbing II Maria Goreti Malut, SE., MM.

Masalah yang diangkat dalam skripsi ini adalah bagaimana kinerja UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara yang diukur menggunakan *Balanced Scorecard* dengan menggunakan 4 perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif dan kualitatif. Data yang diperoleh menggunakan teknis pengumpulan data dokumentasi dan kuisioner dengan *accidental random sampling* Analisis data dilakukan dengan pendekatan deskriptif kuantitatif.

Hasil penelitian menggunakan *Balanced Scorecard* menunjukkan hasil dari perspektif keuangan rasio ekonomis tahun 2020 95,16% , 2021 94,21%, 2022 98,90% tergolong ekonomis dan rasio efisien tahun 2020 11,6% , 2021 10,21% , 2022 9,72 tergolong efisien namun pada rasio efektivitas tahun 2020 81,56% , 2021 60,71% , 2022 52,47% masih tergolong belum efektif. Menunjukkan bahwa UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara masih harus meningkatkan target pendapatan. Perspektif pelanggan dalam penyebaran kuisioner kepuasan pelanggan/ wajib pajak UPTD. SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara telah memberikan pelayanan yang memuaskan kepada wajib pajak. Perspektif Proses Bisnis Internal fasilitas kantor sudah lengkap dan memadai, waktu layanan tergolong baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pegawai merasa sangat puas dengan kemampuan, motivasi, namun pada system jaringan pegawai masih merasa kurang puas karena biasa mengalami kendala jaringan.

Dengan demikian, saran dari peneliti agar UPTD. SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara untuk meningkatkan kualitas pelayanan agar kedepan pelayanannya sangat memuaskan kepada wajib pajak di masa mendatang dan system jaringan diperbaiki agar ada peningkatan pendapatan ke tahun berikutnya.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

This thesis was written by Fransiska Prada Golang Ledjepen NIM 33119156, with the title "Analysis of Performance Assessment with the Balanced Scorecard Approach at UPTD.SAMSAT North Central Timor Regency. Under the guidance of Supervisor I Dr. Stanis Man, SE, M.Si and Supervisor II Maria Goreti Malut, SE, MM.

The problem raised in this thesis is how the performance of UPTD. SAMSAT North Central Timor Regency is measured using Balanced Scorecard using 4 perspectives namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and growth and learning perspective.

This study uses quantitative and qualitative data types. Data obtained using data collection techniques of documentation and questionnaires with accidental random sampling. Data analysis was carried out with a quantitative descriptive approach.

The results of research using the Balanced Scorecard show the results of the financial perspective of the economic ratio in 2020 95.16%, 2021 94.21%, 2022 98.90% classified as economical and the efficient ratio in 2020 11.6%, 2021 10.21%, 2022 9.72 efficient but the effectiveness ratio in 2020 81.56%, 2021 60.71%, 2022 52.47% is still classified as ineffective. Indicates that UPTD.SAMSAT North Central Timor Regency still has to increase revenue targets. Customer perspective in distributing questionnaires of customer / taxpayer satisfaction UPTD. SAMSAT North Central Timor Regency has provided satisfactory service to taxpayers. Internal Business Process Perspective office facilities are complete and adequate, service time is good. The growth and learning perspective of employees is very satisfied with their abilities, motivation, but the employee network system is still dissatisfied because they usually experience network problems.

Thus, suggestions from researchers for UPTD. SAMSAT North Central Timor Regency to improve service quality so that in the future the service is very satisfying to taxpayers in the future and the network system is improved so that there is an increase in revenue to the following year.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan yang Maha Kuasa, karena berkat rahmat dan karunia-Nyalah penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Penilaian Kinerja Manajemen dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada UPTD. SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara”

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. Ibu Maria Goreti Malut, SE., MM selaku pembimbing II yang dengan ikhlas

telah mengorbankan waktu, tenaga dan pikiran dalam membimbing penulis hingga 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. Bapak, Mama, Opa Bala dan Opa Vinsen dan seluruh keluarga yang telah memberikan cinta, motivasi, perhatian serta mau memberikan kenyamanan dalam proses belajar selama menempuh pendidikan.
9. Kakak Rosa Dalima, Adik Nia, Selin, Bernard, Alysia Lay dan Maharani Korenguru dan saudara/I yang tidak sempat penulis sebutkan nama yang telah memberikan cinta, motivasi, perhatian serta mau memberikan kenyamanan dalam proses belajar selama menempuh pendidikan.
10. Sahabat Joice, Jefry, Bruno, Aldy dan Rocky yang selalu memberikan dukungan kepada penulis.
11. Almh Valeri Lede Umbu Patti Tallu yang mendoakan penulis dari surga sehingga penulis menyelesaikan pendidikan ini.
12. Pimpinan dan Pegawai UPTD. SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara yang telah memberikan data dan informasi yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini.

13. Teman-Teman seangkatan yang selalu memberi bantuan dan dukungan kepada penulis.

Semoga Tuhan Yesus dan Bunda Maria Memberkati dan Membalas setiap kebaikan kecil dan besar yang telah diberikan. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dan tentunya untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca demi kesempurnaan penulisan skripsi ini. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu akuntansi.

Atas perhatiannya penulis ucapkan terima kasih.

Kupang, Desember 2023

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PESETUJUAN	iii
MOTO DAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Pengukuran Kinerja.....	11
2.2 Konsep Pengukuran Kinerja	12
2.3 Organisasi Sektor Publik.....	15
2.4 Konsep Balanced Scorecard.....	17
2.5 Perspektif Balanced Scorecard.....	22
2.6 Penelitian Terdahulu.....	28

2.7 Kerangka Berpikir	31
BAB III METODE PENELITIAN	33
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	33
3.2 Jenis dan Sumber Data	33
3.3 Teknik Pengumpulan Data	34
3.4 Operasional Variabel Penelitian	34
3.5 Populasi Dan Sampel	36
3.6 Teknik Analisis Data	38
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN.....	43
4.1 Profil Kantor SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara	43
4.2 VISI DAN MISI UPTD. SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara.....	44
4.3 Tugas Pokok Subbidang.....	45
4.4 Struktur Oganisasi.....	55
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....	56
5.1 Perspektif Keuangan.....	56
5.2 Perspektif Pelanggan.....	57
5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	58
5.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	62
5.5 Pencapaian Hasil dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara	66
BAB VI PENUTUP	74
6.1 Kesimpulan	74
6.2. Saran.....	76
DAFTAR PUSTAKA	77
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Realisasi Rill Penerimaan pajak daerah dan lain-lain PAD yang sah UPTD.Pendapatan daerah wilayah Kabupaten Timor Tengah Utara Provinsi NTT Desember Tahun 2020	4
Tabel 2.1 Estimasi Lead Time Layanan.....	27
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu	28
Tabel 3.1 Operasional Variabel penelitian.....	35
Tabel 3.2 Jumlah kendaraan Roda II dan Roda IV	36
Tabel 3.3 Kriteria Rasio Ekonomis	37
Tabel 3.4 Kriteria Rasio Efisiensi.....	39
Tabel 3.5 Kriteria Rasio Efektivitas.....	39
Tabel 3.6 Skala Pengukuran Kusiner.....	42
Tabel 3.7 Skala Pengukuran Kusiner	40
Tabel 5.1 Rasio Ekonomis UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara	56
Tabel 5.2 Kriteria Rasio Ekonomis	56
Tabel 5.3 Rasio Efisien UPTD. Sa Kabupaten Timor Tengah Utara	57
Tabel 5.4 Kriteria Rasio Efisien	58
Tabel 5.5 Rasio Efektivitas UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara	58
Tabel 5.6 Kriteria Rasio Efektivitas	60
Tabel 5.7 Indeks Kepuasan Wajib Pajak	60
Tabel 5.8 Hasil Tingkat Kepuasan Wajib Pajak	61
Tabel 5.9 Buku inventaris UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara.....	61
Tabel 5.10 Estimasi Lead Time Layanan.....	64
Tabel 5.11 Indeks Kepuasan Pegawai.....	64
Tabel 5.12 Hasil Tingkat Kepuasan Pegawai.....	66
Tabel 5.13 Pencapaian Hasil dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> pada UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara.....	68
Tabel 5.14 Tabel Indeks kepuasan pegawai	68
Tabel 5.15 Hasil Tingkat Kepuasan Pegawai.....	70
Tabel 5.16 Pencapaian Hasil dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> pada UPTD.SAMSAT70 Kabupaten Timor Tengah Utara	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	32
Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi UPTD. SAMSAT Kabupaten Timor Tengah	55