

ANALISIS KINERJA ORGANISASI DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* PADA UNIT PELAKSANA TEKNIS DAERAH PENDAPATAN DAERAH WILAYAH KOTA KUPANG
(STUDI KASUS PADA SAMSAT WILAYAH KOTA KUPANG)

SKRIPSI

Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Pada Program Studi Akuntansi Konsentrasi Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Widya Mandira Kupang



Oleh:

ESTHER SHERLINA MU
NIM :33120007

**PROGRAM AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDIRA
KUPANG
2024**

LEMBARAN PENGESAHAN

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

Kupang, Juni 2024

Disetujui Oleh :

Pembimbing I



Dr. Stanis Man, SE., M.Si
NIDN : 0818086402

Pembimbing II



Beatrix Yunarti Manehat, SE, M.S.A
NIDN : 1502019301

MENGESAHKAN:

Ketua Program Studi Akuntansi:




Yustina Alfrida Nay, SE, M. Acc
NIDN : 1511039101

LEMBARAN PERSETUJUAN

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

Hari/Tanggal : Sabtu, 15 Juni 2024
Jam : 1200 – 14.00 WITA
Tempat : Biro Umum
Atas Nama : Esther Sherlina Mu
No. Registrasi : 33120007
Dinyatakan : **LULUS**

PANITIA PENGUJI SKRIPSI

1. Ketua : Dr. Stanis Man, SE.,M.Si (.....)
2. Sekretaris : Beatrix Yunarti Manehat, SE, M.S.A (.....)
3. Penguji I : Rere Paulina Bibiana, SE, M.Si (.....)
4. Penguji II : Yustina Alfira Nay, SE, M. Acc (.....)
5. Penguji III : Dr. Stanis Man, SE.,M.Si (.....)

MENGETAHUI:

Dekan
Fakultas Ekonomika dan Bisnis

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

Ketua
Program Studi Akuntansi

Yustina Alfira Nay, SE, M. Acc
NIDN: 511039101

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Mahasiswa : Esther Sherlina Mu
No Registrasi : 33120007
Fakultas/Program Studi : Ekonomika dan Bisnis/ Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul :

**ANALISIS KINERJA ORGANISASI DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* PADA UNIT PELAKSANA TEKNIS DAERAH PENDAPATAN DAERAH WILAYAH KOTA KUPANG
(STUDI KASUS PADA SAMSAT WILAYAH KOTA KUPANG)**

Adalah benar – benar karya saya sendiri dan apabila dikemudian hari ditemukan unsur-unsur plagiarisme, maka saya bersedia diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kupang, Oktober 2024



Esther Sherlina Mu

MOTO DAN PERSEMBAHAN

MOTO

**Bukan karena kuat dan hebatku
Tapi karena Dia yang menyertaiku**

**Janganlah hendaknya kamu kuatir tentang apapun juga, tetapi nyatakanlah
segala hal keinginanmu kepada Allah dalam doa dan permohonan dengan
ucapan syukur**

(Filipi 4:6)

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Tuhan yang Maha Esa yang selalu memberikan rahmat berlimpah dan penyertaan kepada saya.
2. Kepada Papa dan Mama yang telah membesarkan, mendukung, selalu mendoakan dan mendidik saya dari awal saya lahir hingga saat ini.
3. Kakak dan adik-adik yang saya kasihi dan keluarga besar yang selalu mendoakan, memotivasi dan mendukung saya baik dalam materi maupun fisik.

ABSTRAK

Esther Sherlina Mu, Nomor Registrasi 33120007 dengan judul skripsi “Analisis Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Pada UPTD. Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang (Studi Kasus Pada SAMSAT Wilayah Kota Kupang)”. Dibawah bimbingan Bapak Dr. Stanis Man, SE., M.Si dan Ibu Beatrix Yunarti Manehat, SE., M.S.A

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja organisasi UPTD. Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang (SAMSAT Wilayah Kota Kupang) diukur dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*? Tujuan penelitian untuk mengetahui kinerja organisasi dengan pendekatan *balance scorecard* dari empat perspektifnya yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan pada UPTD. Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang (SAMSAT Wilayah Kota Kupang).

Jenis data yang digunakan dalam penelitian yaitu data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif dalam penelitian ini berupa gambaran umum Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang (SAMSAT Wilayah Kota Kupang), data kuantitatif dalam penelitian ini adalah data anggaran dan realisasi pendapatan yang diperoleh dari laporan keuangan UPTD. Pendapatan daerah Wilayah Kota Kupang. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada pelanggan (Wajib Pajak) dan Pegawai. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari laporan keuangan tahunan.

Metode pengumpulan data melakukan Observasi dan dokumentasi, wawancara dan penyebaran kuesioner. Analisis data menggunakan analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif yang digunakan peneliti untuk menganalisis setiap perspektif dalam *Balance Scorecard*.

Hasil penelitian menggunakan *balance scorecard* menunjukkan hasil dari perspektif keuangan rasio efektivitas tahun 2021: 66,3% dikategorikan tidak efektif, tahun 2022: 80,4% dikategorikan kurang efektif, dan tahun 2023: 82,9% dikategorikan kurang efektif. Menunjukkan bahwa UPTD. Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang (SAMSAT Wilayah Kota Kupang) masih harus meningkatkan target pendapatan. Perspektif pelanggan dalam penyebaran kuesioner kepuasan pelanggan/wajib pajak UPTD. Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang (SAMSAT Wilayah Kota Kupang) telah memberikan pelayanan yang memuaskan kepada wajib pajak. Perspektif Proses Bisnis Internal dari aspek ⁽¹⁾ fasilitas kantor sudah lengkap dan memadai, namun perlu adanya pembaharuan terhadap fasilitas yang ada untuk meningkatkan pelayanan publik, ⁽²⁾ waktu layanan tergolong baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pegawai merasa puas dengan lingkungan kerja, pegawai menunjukkan motivasi kerja yang tinggi, dan mempunyai kemampuan sistem informasi yang baik.

Dengan demikian, saran dari peneliti agar UPTD. Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang (SAMSAT Wilayah Kota Kupang) perlu meningkatkan pendapatan pajak kendaraan bermotor, perlu adanya evaluasi kinerja, dan perlu adanya pembaharuan fasilitas kantor agar mempermudah dan mempercepat pelayanan yang diberikan dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada wajib pajak yang ada di Wilayah Kota Kupang.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Balance Scorecard*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Tuhan yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“Analisis Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Pada UPTD. Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang (Studi Kasus Pada SAMSAT Wilayah Kota Kupang)”**. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang harus diselesaikan oleh peneliti sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.

Peneliti menyadari bahwa selama penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu peneliti mengucapkan limpah terima kasih kepada:

1. Pater Dr. Philipus Tule, SVD, selaku Rektor Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, yang telah memberikan peneliti kesempatan untuk dapat mengikuti dan menyelesaikan pendidikan pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Program Studi Akuntansi, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.
2. Ibu Dr. M. E. Perseveranda, SE., M.Si selaku Dekan, Br. Salomon Leki, SE., M.Ec.Dev selaku Wakil Dekan I dan Ibu Rere Paulina Bibiana, SE, M.Si selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, yang telah membantu dalam segala urusan administrasi umum maupun akademik.

3. Ibu Yustina Alfira Nay, SE., M.Acc selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, yang telah memberikan motivasi dan arahan yang sangat membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak Alfonsus Rodrigues Suninono, SE., M.Ak selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, yang telah memberikan motivasi dan arahan yang sangat membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak Dr. Stanis Man, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan pengarahan dan bimbingan dalam proses penyelesaian skripsi ini.
6. Ibu Beatrix Yunarti Manehat, SE., M.S.A selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan pengarahan dan bimbingan dalam proses penyelesaian dan penyempurnaan skripsi ini.
7. Ibu Rere Paulina Bibiana, SE, M.Si selaku penguji I yang telah memberikan ujian, memberikan masukan, perbaikan dan memberikan nilai yang membantu penulis.
8. Ibu Yustina Ira Nay, SE., M.Acc selaku Penguji II yang telah memberikan ujian, masukan, perbaikan dan telah memberikan nilai yang sangat membantu bagi penulis.
9. Bapak Albert E. Pairikas, SE, M.Si selaku Kepala UPTD. Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian dan seluruh staf terutama Bapak Farid

Achmad Alkatiri dan Ibu Honny Bait yang sudah membantu dan mendukung penulis dalam hal memberi data dan informasi demi kelancara penulisan skripsi ini.

10. Bapak/Ibu Dosen Universitas Katolik Widya Mandira Kupang dan seluruh pegawai Tata Usaha Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang telah memberikan pengetahuan dan bantuan kepada peneliti selama perkuliahan.
11. Orang Tua tercinta dan tersayang Papa Francisco Mu dan Mama Djecolin Berberosa Raga dan Ayi tersayang dan terkasi Mama Rosalia Rape yang telah mendidik dan membesarkan dengan penuh kasih sayang, serta memberikan doa, dukungan dan motivasi selama penyelesaian skripsi ini. Saudari yang sangat peneliti sayangi yaitu Kakak Elvina Mu, Adik Cristina Mu dan Sarah Mu yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan kepada peneliti.
12. Sahabat-sahabat seperjuangan Akuntansi angkatan tahun 2020, Lenny Nayseo, Destria Rado, Lani Ndun, Ella Manek, Nando, Cristin, Mario Naikofi, teman seperantauan Vanya dan Novela, dan teman-teman yang tidak disebutkan satu persatu, yang telah sama-sama berjuang dan saling memotivasi dalam penyusunan skripsi ini.
13. Serta pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas segala cinta, doa dan dukungan yang telah diberikan kepada peneliti.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu peneliti mohon kritik dan saran demi penyempurnaan skripsi ini kearah yang lebih baik. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Sekian dan terima kasih.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR ORIDILITAS	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN TEORI.....	10
2.1 Kinerja.....	10
2.1.1 Pengertian Kinerja.....	10
2.1.2 Pengukuran Kinerja.....	15
2.1.3 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	15
2.2 Karakteristik Organisasi Sektor Publik	17

2.3 Organisasi Sektor Publik.....	18
2.4 Indikator Kinerja	20
2.5 <i>Balance Scorecard</i>	21
2.5.1 Perspektif Keuangan (Financial).....	22
2.5.2. Perspektif Pelanggan.....	28
2.5.3 Perspektif Proses Internal Bisnis.....	29
2.5.4 Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran	32
2.6 Penelitian Terdahulu.....	33
2.7 Kerangka Berpikir.....	36
BAB III METODE PENELITIAN	38
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian.....	38
3.2 Jenis Data	38
3.3 Teknik Pengumpulan Data	39
3.4 Definisi Operasional Variabel	41
3.5 Teknik Analisis Data	42
BAB IV GAMBARAN UMUM UPTD PENDAPATAN DAERAH	
WILAYAH KOTA KUPANG	48
4.1 Gambaran Umum UPTD. Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang..	48
4.1.1 Sejarah singkat instansi/organisasi.....	48
4.1.2 Nama dan Bentuk Instansi	49
4.1.3 Bidang Instansi.....	50
4.1.4 Tugas Pokok dan Fungsi UPTD. Pendapatan Daerah Wilayah Kota.....	50

4.2	Visi Organisasi	51
4.3	Misi Organisasi	52
4.4	Struktur Organisasi	53
4.4.1	Uraian Tugas Jabatan Struktur	56
4.4.2	Aktivitas Operasional Perusahaan.....	59
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN		63
5.1	Gambaran Data Penelitian	63
5.2	Perspektif Keuangan	64
5.3	Perspektif Pelanggan.....	66
5.4	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	70
5.5	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	71
5.6	Pencapaian Hasil dengan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i> pada UPTD. Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang (SAMSAT Wilayah Kota Kupang).....	76
BAB VI PENUTUP		78
6.1	Kesimpulan	78
6.2	Saran.....	80
DAFTAR PUSTAKA		83
LAMPIRAN.....		86

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. 1 Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) Berdasarkan Jenis Objek Kendaraan Bermotor di Wilayah Kota Kupang Tahun Anggaran 2020-2023	5
Tabel 2. 1 Estimasi Lead Time Layanan.....	32
Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu	33
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel.....	41
Tabel 3. 2 Kriteria Rasio Efektifitas	43
Tabel 3. 3 Kriteria Rasio Efisien	43
Tabel 3. 4 Kriteria Rasio Ekonomi.....	44
Tabel 3. 5 Skala Pengukuran Kuesioner	45
Tabel 3. 6 Skala Pengukuran Kuesioner	47
Tabel 4.1 Kondisi PNS yang Bekerja di UPTD. Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang Berdasarkan Golongan	58
Tabel 4.2 Kondisi Tenaga Kontrak Yang Bekerja di UPTD. Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang Berdasarkan Pendidikan	58
Tabel 4.3 Jumlah Pegawai Yang Bekerja di UPTD. Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang Berdasarkan Akademik	59
Tabel 4.4 Jabatan Struktural UPTD. Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang.....	59
Tabel 5.1 Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) Berdasarkan Jenis Objek Kendaraan Bermotor di Wilayah Kota Kupang Tahun Anggaran 2021-2023	63
Tabel 5.2 Jumlah Kendaraan Roda 2	64
Tabel 5. 3 Rasio Efektifitas UPTD. Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang	64

Tabel 5. 4 Rentang Skala Indeks Kepuasan Wajib Pajak	67
Tabel 5. 5 Hasil Tingkat Kepuasan Wajib Pajak	67
Tabel 5. 6 Estimasi Lead Time Layanan.....	72
Tabel 5. 7 Tabel Indeks Kepuasan Pegawai.....	73
Tabel 5.8 Pencapaian Hasil dengan Pendekatan Balance Scorecard pada UPTD. Pendapatan Daerah Wilayah Kota Kupang	77

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Empat Perspektif Balance Scorecard.....	26
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir.....	37
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	56