

**ANALISIS KINERJA UNIT PELAKSANA TEKNIS
DAERAH PAD BULELENG PBB P2 MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

SKRIPSI

Diajukan kepada

Universitas Pendidikan Ganesha

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Menyelesaikan

Program Sarjana Akuntansi

Oleh

Luh Putu Eka Sri Purnami

NIM 2117051165



PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI

JURUSAN EKONOMI DAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA

SINGARAJA

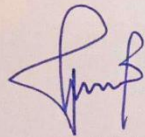
2025

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MELENGKAPI TUGAS DAN
MEMENUHI SYARAT-SYARAT UNTUK MENCAPAI
GELAR SARJANA AKUNTANSI**

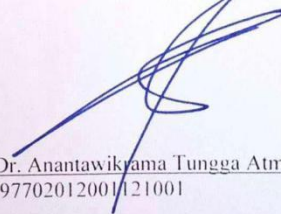
Menyetujui

Pembimbing I.



Ni Wayan Yulianita Dewi, S.E., M.S.A., Ak.
NIP. 198007262005012002

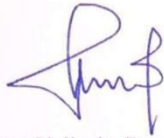
Pembimbing II.



Prof. Dr. Anantawikrama Tungga Atmadja, S.E., Ak., M.Si.
NIP. 197702012001121001

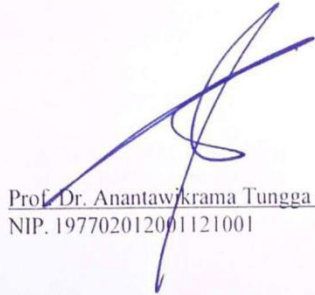
Skripsi oleh Luh Putu Eka Sri Purnami
telah dipertahankan di depan dewan penguji
pada tanggal 9 April 2025

Dewan Penguji



Ni Wayan Yulianita Dewi, S.E., M.S.A., Ak.
NIP. 198007262005012002

(Ketua)



Prof. Dr. Anantawikrama Tungga Atmadja, S.E., Ak., M.Si.
NIP. 197702012001121001

(Anggota)



Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, S.E., Ak., M.Pd.
NIP. 196909042003122001

(Anggota)

Diterima oleh Panitia Ujian Fakultas Ekonomi
Universitas Pendidikan Ganesha
guna memenuhi syarat-syarat untuk mencapai gelar sarjana akuntansi

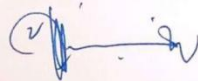
Pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 9 April 2025

Mengetahui,

Ketua Ujian,



Dr. Dra. Ni Made Suci, M.Si.
NIP. 196810291993032001

Sekretaris Ujian,



Sunitha Devi, S.E., M.Si., Ak.
NIP. 198902272018032001

Mengesahkan

Dekan Fakultas Ekonomi



Prof. Dr. Gede Adi Yuniarta, S.E., Ak., M.Si.
NIP. 197906162002121003

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa karya tulis yang berjudul "Analisis Kinerja Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng PBB P2 Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*" beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan dan pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika yang berlaku dalam masyarakat keilmuan. Atas pernyataan ini, saya siap menanggung risiko/sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila kemudian ditemukan adanya pelanggaran atas etika keilmuan dalam karya saya ini atau ada klaim terhadap keaslian karya saya ini.

Singaraja, 9 April 2025

Yang membuat pernyataan,



Luh Putu Eka Sri Purnami

MOTTO

“Orang lain ga akan paham *struggle* dan masa sulitnya kita yang mereka ingin tahu hanya bagian *success stories*. Berjuanglah untuk diri sendiri walaupun gak ada yang tepuk tangan. Kelak diri kita dimasa depan akan sangat bangga dengan apa yang kita perjuangkan hari ini”

“Tetap berjuang yaa!!!”



PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadapan Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Kinerja Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng PBB P2 Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard***”. Skripsi ini disusun guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Universitas Pendidikan Ganesha.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis banyak mendapat bantuan baik berupa moral maupun material dari berbagai pihak. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. I Wayan Lasmawan, M.Pd., selaku Rektor Universitas Pendidikan Ganesha yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk menyelesaikan studi pada Universitas Pendidikan Ganesha.
2. Bapak Prof. Dr. Gede Adi Yuniarta, S.E., Ak, M.Si., selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha yang telah membantu dalam proses penyelesaian administrasi untuk bisa menyelesaikan penelitian ini.
3. Bapak Dr. Kadek Rai Suwena, S.Pd., M.Pd., selaku Ketua Jurusan Ekonomi dan Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha yang telah membantu proses penyelesaian administrasi pada jurusan serta telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan studi pada jurusan Ekonomi dan Akuntansi.
4. Ibu Dr. Lucy Sri Musmini, S.E., M.Si., Ak., selaku Sekretaris Jurusan Ekonomi dan Akuntansi yang telah memberikan bimbingan, motivasi, serta arahan yang bermanfaat bagi penulis dalam penyusunan skripsi.
5. Ibu Sunitha Devi, S.E., M.Si., Ak., selaku Koordinator Program Studi S1 Akuntansi yang telah membimbing penulis selama mengikuti perkuliahan di Program Studi S1 Akuntansi
6. Ibu Ni Wayan Yulianita Dewi, S.E., M.S.A., Ak selaku Pembimbing Akademik dan Dosen Pembimbing Utama yang telah membimbing penulis dan memberikan masukan pada masa perkuliahan serta membimbing, memberikan motivasi, serta arahan yang bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini agar dapat terselesaikan dengan baik.

7. Bapak Prof. Dr. Anantawikrama Tungga Atmadja, S.E., Ak., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Pendamping yang telah memberikan bimbingan serta masukan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
8. Ibu Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, S.E., Ak., M.Pd., selaku Dosen penguji yang memberikan motivasi, kritik serta saran yang membangun untuk dapat menyempurnakan skripsi ini.
9. Bapak dan Ibu Dosen di lingkungan Jurusan Ekonomi dan Akuntansi yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan ilmu pengetahuan serta bimbingan yang sangat berharga selama mengikuti perkuliahan di Program Studi S1 Akuntansi.
10. Seluruh staf Fakultas Ekonomi, yang telah membantu dalam memberikan informasi, pelayanan, dan petunjuk selama proses perkuliahan.
11. Seluruh Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng yang telah berkenan memberikan izin dan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian dan penyebaran kuesioner dalam rangka memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan penelitian ini, sehingga akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
12. Ibu Luh Putu Dinda Yunita, SE, MAP, selaku Kepala UPTD PAD Buleleng I dan Plt. Kepala UPTD PAD II yang telah berkenan memberi kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian serta memberikan informasi, arahan dan masukan yang bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini agar dapat terselesaikan dengan baik.
13. Orangtua penulis I Made Sukalama Putra Wijaya dan Luh Putu Utari, serta kedua saudara penulis yang senantiasa memberikan kasih sayang, semangat, dukungan materi dan non materi, serta motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan dengan baik.
14. Rekan-rekan seperjuangan Fakultas Ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha angkatan 2021 yang telah banyak memberikan bantuan dan masukan kepada penulis serta memberikan cerita suka duka pada saat menyelesaikan perkuliahan dan penyusunan skripsi ini
15. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa apa yang tersaji dalam skripsi ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan kemampuan yang penulis miliki. Untuk itu demi kesempurnaan skripsi ini, penulis mengharapkan segala kritik maupun saran yang bersifat membangun dari berbagai pihak. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat dan berguna bagi berbagai pihak, khususnya bagi pengembangan dunia pendidikan.

Singaraja, 25 Februari 2025

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
PRAKATA.....	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	21
1.3 Pembatasan Masalah.....	22
1.4 Rumusan Masalah.....	23
1.5 Tujuan Penelitian.....	23
1.6 Manfaat Hasil Penelitian.....	24

BAB II KAJIAN TEORI

2.1 Deskripsi Teoritis.....	27
2.1.1 <i>Theory of Performance</i>	27
2.1.2 <i>Balanced Scorecard</i>	30
2.1.3 Kinerja Organisasi Sektor Publik.....	32
2.1.4 Pendapatan Asli Daerah (PAD).....	34
2.1.5 Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng.....	36
2.1.6 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Kinerja UPTD PAD Buleleng.....	39
2.1.7 Tantangan Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> di UPTD PAD Buleleng.....	41
2.2 Kajian Hasil Penelitian yang Relevan.....	43

2.3 Kerangka Berpikir	52
-----------------------------	----

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	55
3.2 Rancangan Penelitian	55
3.3 Subjek Penelitian/Populasi dan Sampel	57
3.4 Metode dan Instrumen Pengumpulan Data	61
3.4.1 Observasi	62
3.4.2 Wawancara	63
3.4.3 Analisis Dokumen	65
3.4.4 Survei	66
3.5 Metode dan Teknik Analisis Data	69
3.5.1 Kinerja Perspektif Keuangan	69
3.5.2 Kinerja Perspektif Pelanggan	72
3.5.3 Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	74
3.5.4 Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	75

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data	78
4.1.1 Gambaran Umum Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng	78
4.1.2 Struktur Organisasi Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng	81
4.1.3 Tugas dan Fungsi Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng	83
4.2 Hasil Penelitian	87
4.2.1 Perspektif Keuangan	87
4.2.2 Perspektif Pelanggan	90
4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	91

4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	92
4.3 Pembahasan Hasil Pengukuran	97
4.3.1 Perspektif Keuangan	98
4.3.2 Perspektif Pelanggan.....	99
4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	100
4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	101
4.4 Implikasi Penelitian.....	103
4.4.1 Implikasi Teoritis	103
4.4.2 Implikasi Praktis	104
 BAB V PENUTUP	
5.1 Rangkuman	105
5.2 Simpulan	106
5.3 Saran.....	108
DAFTAR RUJUKAN	110
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Predikat Nilai Capaian Kinerja	10
Tabel 1.2 Target dan Realisasi Penerimaan PBB P2 di UPTD PAD Buleleng	11
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	43
Tabel 3.1 Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin.....	59
Tabel 3.2 Skor Jawaban Skala Likert.....	68
Tabel 4.1 <i>Varians</i> Penerimaan PBB P2 Periode Tahun 2021-2023.....	87
Tabel 4.2 Efektivitas Penerimaan PBB P2 Periode Tahun 2021-2023.....	89
Tabel 4.3 Tingkat Kepuasan Pelanggan.....	90
Tabel 4.4 Efisiensi Proses Pelayanan PBB P2.....	92
Tabel 4.5 Tingkat Produktivitas Karyawan Periode Tahun 2021-2023.....	94
Tabel 4.6 Rasio Karyawan yang Dilatih	95



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	53
Gambar 3.1 Rancangan Penelitian	57
Gambar 4.1 Struktur Organisasi UPTD PAD Buleleng.....	82



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Lampiran 1 Surat Izin Penelitian dari Wakil Dekan 1 Fakultas Ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha yang ditujukan Kepada Kepala Unit Pelaksana Teknis Daerah PAD Buleleng	116
Lampiran 2 Daftar Pertanyaan Wawancara Informan A.....	117
Lampiran 3 Daftar Pertanyaan Wawancara Informan B.....	119
Lampiran 4 Kuesioner Perspektif Pelanggan.....	120
Lampiran 5 Kuesioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	123
Lampiran 6 Tabulasi Data.....	128
Lampiran 7 Dokumentasi Penelitian.....	134

