



## RINGKASAN EKSEKUTIF

**LALU MUHAMAD IQBAL.** *Strategic Map* dan Analisis Kinerja Sub-Sektor Peternakan Dinas Pertanian Kota Mataram dengan Kerangka *Balanced Scorecard*.  
Di bawah bimbingan **KIRBRANDOKO** dan **SRI HARTOYO**.

Pembangunan pertanian adalah suatu bagian integral dari pembangunan Indonesia yang diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kebijakan ekonomi dalam bidang pertanian adalah mengembangkan sistem ketahanan pangan yang berbasis pada keragaman sumberdaya bahan pangan, kelembagaan dan budaya lokal dalam menjamin tersedianya pangan dan nutrisi dalam jumlah dan mutu yang dibutuhkan pada tingkat harga yang terjangkau dengan memperhatikan peningkatan pendapatan petani, peternak dan nelayan serta peningkatan produksi yang diatur dengan undang-undang.

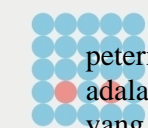
Sub-sektor peternakan memiliki peranan penting dalam pembangunan di Kota Mataram, karena sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang didapatkan melalui pelayanan rumah potong hewan, pasar hewan dan sumbangan pihak ketiga yang antara lain pelayanan poskeswan. Karena hal tersebut maka sub-sektor peternakan perlu mendapatkan perhatian yang lebih dari pemerintah Kota Mataram yang dikaitkan dengan pelayanan yang diberikan oleh pegawai Dinas Pertanian Sub-sektor Peternakan. Salah satu bentuk perhatian dalam sub sektor ini adalah dengan cara meningkatkan kinerja sub-sektor peternakan melalui program-program yang tepat dan komprehensif. Penilaian kinerja yang dilakukan saat ini adalah menggunakan LAKIP, namun memiliki kelemahan karena tidak mengukur kinerja *stakeholder* yang terlibat seperti kepuasan pelanggan dan pegawai. BSC merupakan bentuk sistem pengukuran kinerja yang mengukur kinerja dari empat perspektif baik yang sifatnya keuangan maupun non keuangan.

Berdasarkan uraian yang disampaikan di atas maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan yaitu, bagaimana bentuk kondisi kinerja Dinas Pertanian Kota Mataram sub-sektor peternakan, *strategic map* sub-sektor peternakan Dinas Pertanian Kota Mataram, serta faktor internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi upaya pengembangan sub-sektor peternakan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja sub-sektor peternakan Dinas Pertanian Kota Mataram, menganalisis bentuk *strategic map* Dinas Pertanian Kota Mataram dalam upaya pengembangan sub-sektor peternakan, dan mengkaji faktor internal dan eksternal dikaitkan dengan BSC. Ruang lingkup penelitian ini dibatasi hanya pada pelayanan rumah potong hewan, pelayanan pasar hewan dan pelayanan poskeswan yang dibiayai dari dana APBD II Kota Mataram dalam bentuk analisis kinerja, *strategic map*, serta faktor internal dan eksternal.

Penelitian dilaksanakan di Dinas Pertanian Kota Mataram Sub-sektor peternakan pada bulan Januari 2006. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan menggunakan kerangka *balanced scorecard*. Data primer yang digunakan didapatkan dari responden manajemen Dinas Pertanian, responden pegawai sub-sektor peternakan dan responden pelanggan. Data sekunder diperoleh dari laporan tahunan Dinas Pertanian, laporan bulanan, laporan harian dan laporan lainnya. Untuk pengambilan responden pelanggan dilakukan secara *random sampling* sebanyak 30 responden, sedangkan untuk responden pegawai digunakan sensus serta untuk responden manajemen Dinas Pertanian ditentukan dengan cara *purposive*

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MWD-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



*sampling*. Untuk penentuan KPI dalam *balanced scorecard* responden yang diambil adalah Kepala Bagian Tata Usaha, kepala Sub Dinas Peternakan, kepala Sub Dinas Bina Usaha, kepala Sub Bagian Keuangan dan kepala Sub Bagian Perencanaan. Sedangkan untuk responden analisis faktor internal dan eksternal adalah Kepala Bagian Tata Usaha (mewakili kepala dinas), kepala Sub Dinas Peternakan, kepala Sub Dinas Bina Usaha, kepala Sub Bagian Keuangan, kepala Sub Bagian Perencanaan, kepala seksi pembibitan dan pengembangan ternak, kepala seksi P3H, kepala seksi pengolahan hasil peternakan, kepala seksi makanan ternak dan dari pengusaha. Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis dengan cara menggunakan metode *paired comparison*, indeks perputaran pegawai dan teknik rentang kriteria.

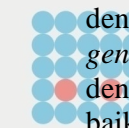
Dari hasil penelitian yang telah dilakukan didapatkan nilai pembobotan pada empat perspektif dan KPI yang merupakan hasil diskusi dengan pihak manajemen diperoleh bahwa untuk perspektif keuangan memperoleh bobot sebesar 21 persen dengan *generic driver* peningkatan PAD 40 persen dan pengelolaan anggaran 60 persen. Perspektif pelanggan memperoleh bobot sebesar 26 persen dengan *generic driver* kepercayaan pelanggan 50 persen dan hubungan baik dengan pelanggan 50 persen. Perspektif proses bisnis internal memiliki nilai sebesar 24 persen dengan *generic driver* proses inovasi 40 persen dan proses operasi 60 persen (KPI pelayanan kesehatan hewan 28 persen, KPI stock obat-obatan 24 persen, KPI jumlah bantuan ternak 27 persen dan KPI pelayanan inseminasi 21 persen). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh bobot sebesar 29 persen dengan *generic driver* komitmen pegawai 35 persen (KPI kepuasan pegawai 70 persen dan KPI tingkat ketidakhadiran pegawai 30 persen), kemampuan sistem informasi 25 persen serta profesionalisme pegawai 40 persen (KPI pelatihan pegawai 60 persen dan KPI kemampuan mempertahankan pegawai 40 persen).

Hasil pengukuran kinerja Dinas Pertanian Sub-sektor peternakan untuk tahun 2005 adalah 89,34 persen yang diwakili warna hijau dengan skor baik.. Hasil ini didapatkan dari perspektif keuangan (indeks: 96,40 persen; warna hijau; skor : baik), perspektif pelanggan (indeks : 83,33 persen; warna kuning; skor: baik), perspektif proses bisnis internal (indeks: 73,74 persen; warna kuning; skor: tidak baik) serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (indeks: 100,00 persen; warna hijau; skor baik).

Perspektif keuangan terdiri dari *generic driver* peningkatan PAD dengan KPI tingkat pencapaian PAD (indeks 93,28 persen; warna hijau; skor: baik) dan tingkat pengelolaan anggaran dengan KPI realisasi anggaran (indeks 98,49 persen; warna hijau; skor baik). Pada perspektif pelanggan terdiri dari *generic driver* kepercayaan pelanggan dengan KPI kepuasan pelanggan (indeks 66,67 persen; warna kuning; skor kurang baik) dan *generic driver* hubungan baik dengan pelanggan dengan KPI pengguna layanan (indeks 100 persen; warna hijau; skor baik).

Perspektif Proses bisnis internal terdiri dari *generic driver* proses inovasi dengan KPI tanggapan pegawai (indeks 50 persen; warna kuning; skor kurang baik), *generic driver* proses operasi (indeks 73,74 persen; warna kuning; skor kurang baik) dengan KPI pelayanan kesehatan hewan (hasil aktual 71,67 persen, warna hijau; skor baik), KPI stock obat-obatan (hasil aktual 100 persen; warna hijau; skor baik), KPI jumlah bantuan ternak (hasil aktual 100 persen; warna hijau; skor baik) dan KPI pelayanan inseminasi (hasil aktual 88,08 persen; warna hijau; skor baik)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (indeks 91,42 persen; warna hijau; skor baik) yang terdiri dari *generic driver* komitmen pegawai (indeks 78,33 persen; warna hijau; skor baik) dengan KPI kepuasan pegawai (hasil aktual 83,33 persen;





warna hijau; skor baik) dan KPI tingkat ketidakhadiran pegawai (hasil aktual 66,67 persen; warna kuning; skor tidak baik), *generic driver* kemampuan sistem informasi dengan KPI tanggapan pegawai (indeks 66,67 persen; warna kuning; skor kurang baik) serta *generic driver* profesionalisme pegawai (indeks 116,67 persen; warna biru; skor sangat baik) dengan KPI pelatihan pegawai (hasil aktual 150 persen; warna biru; skor sangat baik) dan KPI tanggapan pegawai terhadap kemampuan mempertahankan pegawai (hasil aktual 66,67 persen; warna kuning, skor tidak baik)

Pada *strategic map* yang dibangun berdasarkan nilai bobot didapatkan dan nilai kinerja untuk masing-masing perspektif. Pondasi yang harus di bangun adalah pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang akan mendukung perspektif pelanggan. Kedua perspektif tersebut akan menyebabkan dinas berusaha untuk terus meningkatkan perspektif proses bisnis internal yang ada yang pada akhirnya nanti ketiga perspektif tersebut akan mendukung pencapaian tujuan yang ada pada perspektif keuangan. Perbaikan terutama dilakukan pada komponen yang memiliki warna kuning atau sekor tidak baik.

Hasil identifikasi lingkungan eksternal pengembangan sub-sektor peternakan untuk faktor peluang dari bobot terbesar dimulai dari permodalan, pemanfaatan teknologi, komitmen pemda, ketersediaan pakan, peraturan perundang-undangan, permintaan pasar, harga jual ternak, harga beli ternak, populasi ternak, partisipasi masyarakat dan kompetisi pasar bebas. Sedangkan untuk ancaman didapatkan faktor penyakit hewan ternak, alih fungsi lahan, pemotongan betina produktif, wilayah kerja dan pemotongan gelap. Total skor untuk matrik EFE diperoleh sebesar 3,243 yang berarti dinas telah mampu memanfaatkan peluang yang ada dan mengantisipasi ancaman.

Hasil identifikasi lingkungan internal didapatkan faktor kekuatan dinas terdiri dari komitmen pelaksana, Sumber daya manusia, dana operasional, struktur organisasi, image masyarakat, peralatan pendukung dan dukungan sub-sektor lain. Sedangkan untuk kelemahan yang dimiliki dinas terdiri dari penelitian dan pengembangan, sistem informasi, kendaraan operasional dan bangunan fisik. Nilai total skor IFE didapatkan sebesar 2,840 yang berarti dinas telah kuat secara internal.

Untuk meningkatkan kinerja Dinas Pertanian Kota Mataram sub-sektor peternakan maka perlu dilakukan peningkatan pada KPI yang berada pada skor tidak baik dan mempertahankan kinerja yang memiliki skor baik dan sangat baik. Dalam menyusun strategi dilihat dari hasil penilaian kinerja dengan melihat faktor-faktor eksternal dan internal sehingga dapat tercipta suatu strategi yang koheren.

Hasil kinerja Dinas Pertanian Kota Mataram dengan *balanced scorecard* berada pada skor baik dengan dengan kelemahan pada perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal yang berada pada skor tidak baik. Kekuatan yang dimiliki dinas berada pada perspektif keuangan dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Saran agar penerapan *balanced scorecard* dapat diterapkan dalam menyusun anggaran sehingga diperoleh suatu strategi yang tepat dengan tidak bertolak hanya pada kinerja keuangan. Juga perlu dilakukan penelitian dengan ruang lingkup yang lebih luas dan membandingkan dengan sistem penilaian kinerja yang lain.

Kata Kunci : *Strategic Map*, Analisis Kinerja, Sub-sektor Peternakan, Manajemen Strategi, *Balanced Scorecard*, *Paired Comparison*, Rentang Kriteria, Indeks Perputaran Pegawai, Matrik EFE, Matrik IFE.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

