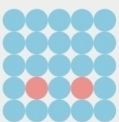
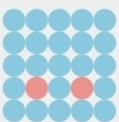




## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	ii
DAFTAR TABEL .....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN .....	viii
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
1.6. Ruang Lingkup .....	8
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Kerangka Teoritis .....	9
2.1.1. Otonomi Daerah .....	9
2.1.2. Manajemen Strategi .....	11
2.1.3. Lingkungan Internal dan Eksternal .....	14
2.1.4. <i>Balanced Scorecard</i> .....	16
2.1.4.1. Perspektif Keuangan .....	18
2.1.4.2. Perspektif Pelanggan .....	19
2.1.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	19
2.1.4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	19
2.1.5. <i>Strategy Map Balanced Scorecard</i> .....	20
2.1.6. <i>Balanced Scorecard</i> Organisasi Pemerintah .....	22
2.2. Kajian Penelitian Terdahulu .....	28
2.3. Kerangka Pemikiran Konseptual .....	30
<b>III. METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1. Lokasi dan Waktu .....	33
3.2. Pendekatan Penelitian .....	33
3.3. Data yang Diperlukan dan Teknik Pengumpulan Data .....	33
3.3.1. Data Primer .....	33
3.3.2. Data Sekunder .....	34
3.4. Teknik Pengambilan Contoh .....	34
3.5. Teknik Pengolahan dan Analisis Data .....	35
3.5.1. Metode <i>Paired Comparison</i> .....	35
3.5.2. <i>Balanced Scorecard</i> .....	36
3.5.3. Rentang Kriteria .....	37
3.5.4. Pengukuran Kinerja .....	37
3.5.4.1. Perspektif Keuangan .....	37
3.5.4.2. Perspektif Pelanggan .....	37
3.5.4.3. Perspektif Bisnis Internal .....	38
3.5.4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	38





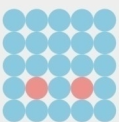
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan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

3.5.5.	Analisis IFE dan EFE .....	39
3.5.7.1.	Matrik <i>Internal Factor Evaluation</i> ( IFE ) .....	39
3.5.7.2.	Matrik <i>Eksternal Factor Evaluation</i> (EFE) .....	40
3.5.7.3.	Penentuan Nilai Peringkat .....	42
IV.	<b>GAMBARAN UMUM KOTA MATARAM</b>	
4.1.	Letak Geografis .....	43
4.2.	Administrasi dan Pemerintahan .....	44
4.3.	Jumlah Penduduk .....	44
4.4.	Topografi .....	45
4.5.	Potensi Pertanian dan Peternakan .....	45
4.6.	Pembangunan Pertanian Kota Mataram .....	46
4.7.	Struktur Organisasi .....	48
V.	<b>PEMBAHASAN HASIL</b>	
5.1.	Karakteristik Responden .....	52
5.1.1.	Pegawai Dinas Pertanian .....	52
5.1.1.1.	Jenis Kelamin .....	52
5.1.1.2.	Kelompok Umur .....	53
5.1.1.3.	Pendidikan .....	53
5.1.1.4.	Pengalaman Kerja .....	53
5.1.2.	Pelanggan Sub-sektor Peternakan .....	52
5.1.2.1.	Jenis Kelamin .....	52
5.1.2.2.	Kelompok Umur .....	53
5.1.2.3.	Pendidikan .....	53
	Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	56
5.2.1.	Perspektif Keuangan .....	57
5.2.1.1.	Peningkatan PAD .....	57
5.2.1.2.	Pengelolaan Anggaran .....	58
5.2.2.	Perspektif Pelanggan .....	58
5.2.2.1.	Kepercayaan Pelanggan .....	59
5.2.2.2.	Hubungan Baik Dengan Pelanggan .....	59
5.2.3.	Perspektif Proses Bisnis Internal .....	59
5.2.3.1.	Proses Inovasi .....	60
5.2.3.2.	Proses Operasi .....	60
5.2.4.	Perspektif Pembelajaran dan Peetumbuhan .....	61
5.2.4.1.	Komitmen Pegawai .....	61
5.2.4.2.	Kemampuan Sistem Informasi .....	61
5.2.4.3.	Profesionalisme Pegawai .....	63
5.3.	Pembobotan <i>Balanced Scorecard</i> .....	63
5.4.	Hasil Pengukuran Kinerja .....	68
5.4.1.	Perspektif Keuangan .....	68
5.4.1.1.	Peningkatan PAD .....	68
5.4.1.2.	Pengelolaan Anggaran .....	69
5.4.2.	Perspektif Pelanggan .....	70
5.4.2.1.	Kepercayaan Pelanggan .....	71
5.4.2.2.	Hubungan Baik Dengan Pelanggan .....	78



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB, tahun 2006



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

5.4.3.Perspektif Proses Bisnis Internal .....	79
5.4.3.1. Proses Inovasi .....	80
5.4.3.2. Proses Operasi .....	83
5.4.4.Perspektif Pembelajaran dan Peetumbuhan .....	85
5.4.4.1. Komitmen Pegawai .....	86
5.4.4.2. Kemampuan Sistem Informasi .....	88
5.4.4.3. Profesionalisme Pegawai .....	89
5.5. <i>Strategic Map</i> .....	94
5.6. Faktor Internal dan Eksternal .....	98
5.6.1.Faktor Internal .....	98
5.6.2.Faktor Eksternal .....	104
5.7. Implikasi Manajerial .....	112
VI. KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1. Kesimpulan .....	116
6.2. Saran .....	118
VII. DAFTAR PUSTAKA .....	119
VIII. LAMPIRAN .....	121

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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



DAFTAR TABEL	
Tabel 1. Data Pemotongan Ternak Selama Dua Tahun di Kota Mataram .....	2
Tabel 2. Jumlah Populasi Ternak di Kota Mataram tahun 2004 .....	3
Tabel 3. Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> pada Sektor Swasta dan Sektor Publik .....	21
Tabel 4. Jenis dan Sumber Data Yang Diperlukan .....	34
Tabel 5. Jenis Kegiatan, Jumlah Responden, Teknik Pengambilan Contoh dan Alat .....	35
Tabel 6. Matrik <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE) .....	41
Tabel 7. Matrik <i>Eksternal Factor Evaluation</i> (EFE) .....	43
Tabel 8. Penentuan Peringkat Faktor Strategis untuk Matrik IFE dan EFE ...	44
Tabel 9. Komposisi Responden Pegawai Berdasarkan Kelamin .....	52
Tabel 10. Komposisi Responden Pegawai Berdasarkan umur .....	53
Tabel 11. Komposisi Responden Pegawai Berdasarkan pendidikan .....	53
Tabel 12. Komposisi Responden Pegawai Berdasarkan Pengalaman Kerja ...	54
Tabel 13. Komposisi Responden Pelanggan Berdasarkan Kelamin.....	55
Tabel 14. Komposisi Responden Pelanggan Berdasarkan Umur .....	55
Tabel 15. Komposisi Responden Pelanggan Berdasarkan Pendidikan .....	56
Tabel 16. Hasil Pembobotan Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	64
Tabel 17. Hasil Pembobotan Perspektif Keuangan .....	64
Tabel 18. Hasil Pembobotan Perspektif Pelanggan .....	65
Tabel 19. Hasil Pembobotan Perspektif Proses Bisnis Internal .....	66
Tabel 20. Hasil Pembobotan <i>Generic Driver</i> Proses Oprasi .....	66
Tabel 21 Hasil Pembobotan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	67
Tabel 22. Hasil Pembobotan <i>Generic Driver</i> Komitmen Pegawai .....	67

© Hak cipta milik IPB, tahun 2006



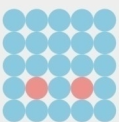
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan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



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Tabel 23. Hasil Pembobotan <i>Generic Driver</i> Profesionalisme Pegawai .....	68
Tabel 24. Realisasi Pendapatn Asli Daerah (PAD) Dinas Pertanian Kota Mataram Sub-sektor Peternakan .....	69
Tabel 25. Realisasi Pengelolaan Anggaran Dinas Pertanian Kota Mataram Sub-Sektor Peternakan .....	70
Tabel 26. Hasil Rekapitulasi Kuesioner Harapan Pelanggan .....	72
Tabel 27. Hasil Rekapitulasi Kuesioner Pengalaman Pelanggan .....	75
Tabel 28. Rata-Rata Bobot Pengalaman dan Kepentingan Pelanggan .....	76
Tabel 29. Tanggapan Pegawai Terhadap Proses Inovasi .....	80
Tabel 30. Jumlah jenis Pengadaan Obat-obatan .....	84
Tabel 31. Jumlah Kelompok Yang Menerima Bantuan .....	84
Tabel 32. Jumlah Ternak yang Di Inseminasi dan yang Melahirkan .....	85
Tabel 33. Tanggapan Pegawai Dalam Kemampuan Sistem Informasi .....	89
Tabel 34. Tanggapan Pegawai Terhadap Kemampuan Mempertahankan Pegawai .....	90
Tabel 35. Indeks Kinerja Masing-Masing KPI Dinas pertanian Kota Mataram Sub-sektor Peternakan .....	91
Tabel 36. Penentuan <i>Scoring</i> Masing-Masing KPI .....	93
Tabel 37. Matrik IFE .....	97
Tabel 38. Matrik EFE .....	99

Hak cipta dilindungi IPB, tahun 2006



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

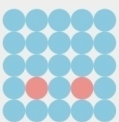
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan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





Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB, tahun 2006



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Model Manajemen Strategis yang Komprehensif .....	14
Gambar 2.	Hubungan Sebab Akibat Empat Perspektif .....	16
Gambar 3.	Kerangka Pemikiran Konseptual .....	31
Gambar 4.	Struktur Organisasi Dinas Pertanian Kota Mataram .....	
Gambar 5.	<i>Balanced Scorecard</i> Dinas Pertanian Kota Mataram Sub-Sektor Peternakan .....	62
Gambar 6.	Diagram Kartesius .....	77
Gambar 7.	<i>Strategic Map</i> Dinas Pertanian Kota Mataram Sub-sektor Peternakan .....	97

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.

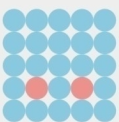


## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Kepuasan Pegawai .....	121
Lampiran 2. Kuisisioner Kepuasan Pelanggan .....	127
Lampiran 3. Kuisisioner Pembobotan BSC .....	133
Lampiran 4. Kuisisioner Pembobotan Faktor Internal dan Eksternal .....	135
Lampiran 5. Peta Kota Mataram .....	137
Lampiran 6. Hasil Rekapitulasi Kuisisioner Kepentingan Pelanggan .....	138
Lampiran 7. Hasil Rekapitulasi Kuisisioner Pengalaman Pelanggan .....	139
Lampiran 8. Rekapitulasi Tanggapan Pegawai .....	140

© Hak cipta milik IPB, tahun 2006

*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

**MB-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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.