



I. PENDAHULUAN

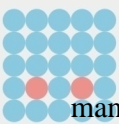
1.1. Latar Belakang

Pembangunan pertanian di Indonesia merupakan bagian integral dari pembangunan Indonesia, yang pada hakekatnya bertujuan untuk meningkatkan produksi, memperluas lapangan kerja, menunjang sektor industri dan ekspor, meningkatkan pendapatan dan meningkatkan gizi masyarakat yang pada akhirnya secara keseluruhan dapat diharapkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Di samping itu arah kebijaksanaan ekonomi di bidang pertanian adalah mengembangkan sistem ketahanan pangan yang berbasis pada keragaman sumberdaya bahan pangan, kelembagaan dan budaya lokal dalam rangka 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.

Pelaksanaan pembangunan pertanian di Kota Mataram dimulai sejak tahun 1994 yaitu awal berdirinya Kota Administratif Mataram, dan pembangunan yang dilakukan secara bertahap telah menunjukkan hasil yang cukup menggembirakan. Hal ini karena kegiatan-kegiatan pertanian yang dilakukan bukan lagi terbatas pada pemenuhan kebutuhan konsumsi semata, tetapi telah berubah menjadi kegiatan agribisnis dan agroindustri dengan tidak menghilangkan fungsinya sebagai penyedia pangan dan kelestarian lingkungan hidup.

Salah satu sub sektor pertanian yang ada di Kota Mataram adalah Peternakan di mana sub-sektor ini merupakan salah satu bidang yang mulai digalakkan pembangunannya. Hal ini disebabkan karena pengembangan dalam bidang pertanian sudah tidak memungkinkan lagi untuk dilakukan mengingat lahan pertanian yang ada





di Kota Mataram setiap tahunnya makin berkurang karena terjadinya alih fungsi lahan dari tanah pertanian menjadi kantor, perumahan, jalan dan lain sebagainya sejalan dengan makin bertambahnya jumlah penduduk sehingga memerlukan bangunan untuk tempat tinggal. Sehingga walaupun kondisi dan potensi alam Kota Mataram yang subur tapi rata-rata kepemilikan lahan yang sempit menjadikan pola pembangunan yang dilakukan untuk bidang pertanian secara perlahan mulai dititikberatkan pada Sub-sektor Peternakan melalui pola intensifikasi, diversifikasi dan rehabilitasi peternakan. Sehingga dalam memajukan usaha peternakan perlu didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai baik yang mendukung industri hilir maupun industri hulu.

Dalam pembangunan pertanian, Sub-sektor Peternakan juga memberikan andil dalam menjaga pasokan pangan dalam hal ini ketersediaan pasokan sumber pangan hewani. Sehingga pengembangan peternakan juga akan sejalan dengan pertumbuhan penduduk yang makin meningkat di Kota Mataram.

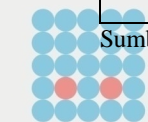
Tabel 1. Data Pemotongan Ternak Selama Dua Tahun di Kota Mataram (ekor)

No	Jenis Ternak	Tahun 2003	Tahun 2004
1.	Sapi	10.038	11.113
2.	Kerbau	47	141
3.	Kuda	733	735
4.	Kambing	497	582
5.	Domba	102	102
6.	Babi	3.506	2.750

Sumber : Dinas Pertanian Kota Mataram

Dari Tabel 1 dapat terlihat bahwa untuk memenuhi ketersediaan pangan yang ada di Kota Mataram karena adanya pertumbuhan penduduk yang meningkat, maka jumlah ternak yang dipotong juga rata-rata semakin meningkat setiap tahunnya. Hal

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





ini merupakan upaya sub-sektor peternakan dalam menjaga pasokan pangan hewani di Kota Mataram.

Tabel 2. Jumlah Populasi Ternak di Kota Mataram tahun 2004

No	Jenis Ternak	Kecamatan Ampenan	Kecamatan Mataram	Kecamatan Cakranegara	Total Kota Mataram
1.	Sapi	378	198	362	938
2.	Kerbau	198	12	95	305
3.	Kuda	1.868	321	564	2735
4.	Kambing	1.723	768	894	3.385
5.	Domba	398	-	65	463
6.	Babi	1.017	479	1.565	3.061
7.	Ayam buras	18.275	17.491	36.525	72.291
8.	Ayam petelur	2.822	-	100	2.922
9.	Ayam pedaging	33.500	8.000	26.000	67.500
10.	Itik	3.848	3.522	5.058	12.428

Sumber : Dinas Pertanian Kota Mataram

Dari Tabel 2 dapat terlihat bahwa untuk wilayah Kota Mataram hampir setiap kecamatan yang ada memiliki ternak yang merupakan komoditas sumber pangan hewani akan daging, telur dan juga susu. Populasi ternak yang besar merupakan modal dasar pembangunan di sub-sektor peternakan juga untuk mencukupi permintaan akan pangan hewani yang sejalan dengan pertumbuhan penduduk. Dengan adanya populasi yang besar akan dapat memenuhi permintaan pemotongan ternak yang ada untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Selain sebagai pemasok kebutuhan akan pangan hewani masyarakat, sub-sektor peternakan juga memiliki peranan penting dalam pembangunan Kota Mataram. Hal ini disebabkan karena salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Mataram didapatkan dari Sub-sektor Peternakan yaitu melalui pelayanan Rumah Potong Hewan, Pasar Hewan dan juga pelayanan Pos Kesehatan Hewan. Sehingga



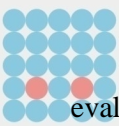


Hak cipta dilindungi Undang-Undang

upaya pengembangan Sub-sektor Peternakan secara tidak langsung akan menjadi perhatian khusus dari pemerintah Kota Mataram dalam hal ini melalui Dinas Pertanian Kota Mataram. Untuk pengembangan sub-sektor peternakan tersebut, maka diperlukan program-program untuk dapat menjawab kebutuhan masyarakat akan pelayanan yang diberikan dan juga kebutuhan pemerintah daerah dalam hal peningkatan Penerimaan Asli Daerah (PAD). Sebagai bentuk perhatian Dinas Pertanian Kota Mataram dalam mencapai visi dan misi pemerintah Kota Mataram, maka program-program yang dilakukan setiap tahunnya harus dilakukan evaluasi terhadap kinerja yang dihasilkan sebagai bentuk tanggungjawab dan upaya untuk selalu melakukan perbaikan-perbaikan dalam pencapaian tujuan dan sasaran.

Dalam menilai kinerja terhadap program-program kegiatan yang dilakukan, saat ini pemerintah Kota Mataram umumnya dan Dinas Pertanian khususnya masih menerapkan sistem Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Hal ini sesuai dengan Inpres Nomor 7 Tahun 1999, di mana setiap instansi pemerintah diharuskan menyusun LAKIP. Laporan kinerja yang di susun ini merupakan salah satu bentuk penerapan manajemen strategik dalam organisasi pemerintah untuk mengevaluasi kinerja yang dilakukan setiap tahunnya. Dalam menyusun LAKIP metode yang biasa digunakan adalah metode perbandingan capaian sasaran yaitu membandingkan antara target dengan realisasi sasaran untuk selanjutnya dilakukan perbaikan.

Dalam pedoman LAKIP disebutkan bentuk pelaporan, pengukuran kerja dan evaluasi terhadap implementasi program-program yang dilakukan dengan menggunakan lima ukuran kinerja berupa *inputs* (masukan), *outputs* (keluaran), *outcomes* (hasil), *benefits* (manfaat), dan *impact* (dampak). Indikator untuk masukan



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

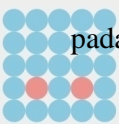
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan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



adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan dan menghasilkan keluaran yang dapat berupa dana, sumberdaya manusia, informasi, kebijakan dan lain sebagainya. Indikator keluaran adalah segala sesuatu yang secara langsung dapat dicapai baik berupa fisik atau non fisik. Indikator hasil adalah segala sesuatu yang menggambarkan berfungsinya keluaran dalam jangka pendek. Indikator manfaat adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan manfaat akhir dari pelaksanaan kegiatan tersebut. Sedangkan indikator dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan dari kegiatan tersebut baik yang sifatnya positif maupun negatif. Kelemahan dari penilaian sistem ini adalah kurang memperhatikan kinerja dari sisi *stakeholder* yang ikut menentukan kinerja dari suatu program, termasuk di dalamnya antara lain kepuasan pelanggan dan pegawai itu sendiri.

Balanced scorecard (BSC) merupakan salah satu bentuk metode penilaian yang pada mulanya ditawarkan oleh Kaplan dan Norton (2002) untuk menilai kinerja pada sektor bisnis. Akan tetapi saat ini BSC sudah dapat diterapkan pada organisasi publik yang sifatnya memberikan pelayanan sebagai tujuan utamanya bukan mencari profit. *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen (bukan hanya sebuah sistem pengukuran) yang diharapkan dapat membantu organisasi dalam menjelaskan visi dan strategi yang diterapkannya. BSC juga memberikan umpan balik, baik berasal dari proses yang bersifat internal maupun yang merupakan hasil-hasil dari luar dalam rangka perbaikan kinerja secara terus menerus dari suatu organisasi termasuk juga pada organisasi publik.

Kelebihan yang ditawarkan oleh metode *balanced scorecard* adalah melihat kinerja dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut akan terbentuk suatu



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.



rancangan program kegiatan yang bersifat komprehensif dan saling terkait antara keempat perspektif sehingga kinerja dapat terus ditingkatkan. Perbedaan dari penilaian yang dilakukan selama ini oleh pemerintah daerah untuk menilai kinerjanya melalui LAKIP dengan penilaian menggunakan BSC terletak penilaian terhadap *stakeholder* yaitu dalam hal mengukur kepuasan pelanggan dan juga pegawai yang melakukan pelayanan. Dalam BSC, kedua hal tersebut juga merupakan hal yang harus diperhitungkan dalam menilai keberhasilan program yang dijalankan suatu organisasi publik dan merupakan asset yang bernilai. Selain itu, penentuan indikator keberhasilan dengan menggunakan BSC juga memiliki tolak ukur kinerja yang bersifat fleksibel untuk setiap tahunnya. Sehingga dengan mengembangkan penggunaan BSC dalam Dinas Pertanian Kota Mataram, dapat disesuaikan dan dirangkaikan dengan apa yang menjadi harapan masyarakat dan harapan pegawai dalam mencapai visi, misi serta tujuan dan sasaran yang telah di susun.

Dalam penyusunan suatu program yang sifatnya komprehensif maka perlu juga memperhatikan isu-isu strategis baik yang berasal dari luar maupun dari dalam organisasi itu sendiri. Isu strategis tersebut nantinya digunakan untuk memberikan *feedback* dan masukan dalam penyusunan strategi berikutnya yang dipadukan dengan penilaian kinerja yang dihasilkan terhadap strategi sebelumnya.

Berdasarkan hal tersebut diatas maka perlu dilakukan penelitian untuk mengevaluasi kinerja Dinas Pertanian Kota Mataram terhadap strategi yang di jalankan pada sub-sektor peternakan dengan menggunakan *balanced scorecard* untuk kemudian membuat *strategic map* serta melihat isu-isu strategis internal maupun eksternal sehingga diharapkan dapat menjadi masukan untuk menghasilkan suatu rancangan strategi kegiatan yang komprehensif.



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.



1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pendahuluan di atas, maka dapat ditarik beberapa rumusan permasalahan yang ada pada Dinas Pertanian Kota Mataram adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi kinerja Dinas Pertanian Kota Mataram dalam upaya pengembangan Sub-sektor Peternakan saat ini jika dilihat dengan menggunakan pendekatan empat perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard*.
2. Bagaimana bentuk *Strategic Map* Dinas Pertanian Kota Mataram dalam upaya pengembangan Sub-sektor Peternakan.
3. Faktor internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi pengembangan Sub-sektor Peternakan

1.3. Tujuan Penelitian

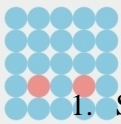
Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis kinerja Dinas Pertanian Kota Mataram dalam pengembangan Sub-sektor Peternakan saat ini dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.
2. Menganalisis bentuk *strategic map* Dinas Pertanian Kota Mataram dalam pengembangan Sub-sektor Peternakan dengan mengidentifikasi *Key Performance Indocator* (KPI)
3. Mengkaji faktor internal dan eksternal dikaitkan dengan BSC

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

1. Sebagai bahan pertimbangan bagi Pemerintah Kota Mataram dalam menyusun kebijakan yang berkaitan dengan bidang peternakan





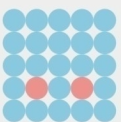
2. Sebagai masukan pada Dinas Pertanian Kota Mataram dalam menyusun program dinas.

1.5. Ruang Lingkup

Penelitian yang dilakukan ini dibatasi pada pelayanan pusat kesehatan hewan, pasar hewan dan rumah potong hewan dengan pembiayaan melalui dana APBD II Kota Mataram yang dilakukan Dinas Pertanian Sub-sektor Peternakan Kota Mataram dalam bentuk analisis kinerja, *strategic map*, serta faktor internal dan eksternal.

© Hak cipta milik IPB, tahun 2006

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



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