

RANCANGAN PENILAIAN KINERJA MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*: STUDI KASUS PADA DINAS PERTANIAN PROVINSI JAWA TIMUR

Dyah Pelitawati¹⁾, Ony Kurniawati²⁾
dyah.pelita@gmail.com¹⁾, blue.on.iris@gmail.com²⁾
Universitas WR. Supratman Surabaya

ABSTRAK:

Dengan diberlakukannya UU No. 22/1999 tentang Pemerintahan Daerah dan UU No. 25/1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah mengubah paradigma manajemen pemerintah daerah dari sistem sentralistik menjadi sistem desentralistik. Dalam rangka mengukur keberhasilan kinerja organisasi diperlukan suatu pendekatan pengukuran yang komprehensif melalui konsep balanced scorecard. Balanced scorecard mengukur tangible assets dan intangible assets, kinerja yang bersifat intern dan extern sesuai dengan yang diharapkan. Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur, merupakan instansi yang berperan sangat strategis dalam pengambilan kebijakan di bidang pertanian. Hasil skor akhir pencapaian total target sebesar 78. Kinerja Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur yang terbaik yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan perspektif keuangan yang masing-masing mendapatkan rata-rata pencapaian sebesar 93 dan 100. Nilai ini diharapkan dapat dipertahankan oleh Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur. Sedangkan nilai perspektif proses operasi bisnis dinilai cukup dengan hasil 83. Pencapaian yang terendah yaitu perspektif pelanggan yang mencapai nilai 62.

Kata Kunci: kinerja, *Balanced Scorecard*, Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur

ABSTRACT:

With the enactment of Law No. 22/1999 on Regional Government and Law No. 25/1999 on Financial Balance between Central and Local government change management paradigm of centralized system into a decentralized system. In order to, measure the success of organizational performance requires a comprehensive approach to measurement is the concept of the balanced scorecard. Balanced scorecard that measures the tangible assets and intangible assets, the performance of which are internal and extern performance and achieved to expected performance. East Java Provincial Agriculture Office is an agency that is very strategic role in policy making in the field of agriculture in the province of East Java, and as the only official in charge of agriculture in the province of East Java. The results of the final score of 78. The total target achievement performance of East Java Provincial Agriculture Office of the best that learning and growth perspective and a financial perspective that each get an average

achievement of 93 and 100. This value is expected to be maintained by the East Java Provincial Agriculture Office . While the value of a business process perspective operations considered sufficient to result a low of 83. Accomplishment customer perspective that reaches the value of 62.

Key words: *performance, Balanced Scorecard, East Java Provincial Agriculture Office*

PENDAHULUAN

Dengan diberlakukannya UU No. 22/1999 tentang Pemerintahan Daerah dan UU No. 25/1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah merupakan isu strategik yang harus dikaji dengan seksama. Berlakunya kedua undang-undang tersebut mengubah paradigma manajemen pemerintah daerah dari sistem sentralistik menjadi sistem yang desentralistik (Nurkholis, 2001).

Berdasarkan hal tersebut, maka diperlukan suatu sistem manajemen strategik yang mampu menuntun manajemen dan anggota organisasi dalam menerjemahkan visi, misi, dan strategi organisasi ke dalam tindakan-tindakan nyata yang terukur dan terencana dengan baik. Jika organisasi ingin meningkatkan kinerjanya dalam jangka panjang maka indikator keuangan tidak cukup untuk dijadikan petunjuk dalam menentukan startegi dan pengukuran kinerja organisasi (Kaplan & Norton, 2000).

Dalam rangka mengukur keberhasilan kinerja organisasi diperlukan suatu pendekatan yang dimaksud adalah pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* yang mengukur kinerja *tangible assets* dan *intangible assets*, kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern dan kinerja yang tercapai dan yang diharapkan (Saputra, 2004).

Penerapan *balanced scorecard* kini semakin luas diterapkan pada berbagai kelompok industri antara lain perbankan, pemerintahan, farmasi, penerbangan, asuransi, telekomunikasi dan perusahaan-perusahaan swasta dari yang kecil, sedang, besar sampai konglomerat (Tunggal, 2001).

Kepadatan penduduk Jawa Timur tahun 2011 adalah 786 jiwa setiap 1 km². Kepadatan penduduk di kota umumnya lebih tinggi dibandingkan dengan kepadatan penduduk di kabupaten. Kota Surabaya mempunyai kepadatan

penduduk tertinggi sekitar 8.353 jiwa/km². Dengan tingkat kepadatan penduduk yang sedemikian besar sebagian besar penduduk di provinsi Jawa Timur bekerja sebagai petani sehingga sektor pertanian mempunyai peran yang sangat penting dalam menyediakan lapangan kerja bagi masyarakat.

Dinas Pertanian Jawa Timur sebagai unsur pemerintahan daerah di bidang pertanian merupakan organisasi pemerintahan yang memiliki peran strategis dalam upaya mengembangkan pertanian di provinsi Jawa Timur. Peranan strategis tersebut, yaitu sebagai penyelenggara kebijakan operasional di bidang tanaman pangan dan hortikultura dan penyelenggara kebijakan operasional di bidang agribisnis. Sebagai sektor penting dalam perekonomian yang menyerap tenaga kerja, sektor pertanian menjadi sektor penting sehingga pemerintah daerah perlu memberikan perhatian yang serius dalam pembangunan pertanian.

Adapun tujuan dari penelitian ini antara lain: 1) Menentukan sasaran strategis yang relevan bagi Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur, dan 2) Mengukur kinerja Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur dengan konsep *balanced scorecard* dan menganalisis hasilnya.

MANAJEMEN STRATEGI

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi (Mulyadi, 2001). Strategi instansi pemerintah merupakan cara mencapai tujuan dan sasaran untuk merealisasikan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan (LAN RI, 1999).

Terdapat tiga tingkatan strategi (Stoner & Freeman, 1992), yaitu: 1) Strategi Tingkat Korporasi, 2) Strategi Unit Bisnis, dan 3) Strategi Tingkat Fungsional.

Manajemen strategi didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya (Tunggal, 2004). Menurut Mulyadi (2001), manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan untuk manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan nilai terbaik bagi pelanggan

untuk mewujudkan visi organisasi. Manajemen strategi adalah suatu upaya manajemen dan karyawan untuk membangun masa depan organisasi.

Tahapan-tahapan dalam sistem manajemen strategi yaitu:

1. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)
2. Perencanaan Strategi (*Strategic Planning*)
3. Penyusunan Program
4. Penyusunan Anggaran (*Budgeting*)
5. Implementasi (*Implementation*)
6. Pemantauan (*Monitoring*)

KONSEP PENGUKURAN KINERJA

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi dan pegawainya berdasarkan sasaran standar dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001). Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas dalam rangka menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan strategi sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi pemerintahan (LAN RI, 1999).

Menurut Susilo (2002), ada empat hal pokok yang merupakan manfaat pengukuran kinerja yang baik. Empat pokok hal tersebut yaitu:

1. Pengukuran untuk mengetahui posisi kinerja.
2. Pengukuran untuk mengkomunikasikan posisi kinerja.
3. Pengukuran untuk menerapkan prioritas tindakan.
4. Pengukuran untuk memacu kinerja.

Sedangkan menurut Lynch dan Cross (1993) dalam Yuwono *et al.* (2002) menyebutkan bahwa manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa organisasi lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.

2. Memotivasi pelanggan untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

BALANCED SCORECARD

Istilah *balanced scorecard* terdiri dari dua kata (Mulyadi, 2001), yaitu berimbang (*balanced*) dan kartu skor (*scorecard*). Berimbang berarti adanya keseimbangan antara keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek, dan kinerja jangka panjang, kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern serta dapat menilai kinerja yang telah tercatat dan kinerja yang diharapkan. Kartu skor (*scorecard*) adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja organisasi. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh organisasi. Keseimbangan *balanced scorecard* dapat dilihat pada Gambar 1.

Pada gambar tersebut terdapat dua garis keseimbangan yaitu garis vertikal dan garis horizontal. Garis vertikal mengukur keseimbangan antara perspektif yang berfokus ke luar (*external focus*) dan perspektif yang berfokus ke dalam (*internal focus*). Garis horizontal mengukur keseimbangan perspektif yang berfokus ke proses (*process centric*) dengan perspektif yang berfokus ke orang (*people centric*) (Saputra, 2004).

Menurut Tunggal (2001) dalam Saputra (2004), *balanced scorecard* adalah kumpulan kinerja terintegrasi yang diturunkan dan strategi organisasi yang mendukung strategi organisasi secara keseluruhan. *Balanced scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi organisasi kepada manajer-manajer di seluruh organisasi.

Manfaat-manfaat *balanced scorecard* menurut Yuwono *et al.* (2007), sebagai berikut:

1. Informasi dapat diperoleh secara cepat oleh setiap orang.

2. Mendukung budaya manajemen transparan.
3. Mempercepat upaya perbaikan cara kerja organisasi agar lebih efisien.
4. Umpan balik dapat diperoleh secara objektif, berkelanjutan dan cepat.
5. Memfokuskan para manajer dan stafnya pada ukuran kinerja yang kritis.

Keunggulan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik menurut Mulyadi (2001) adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Maksud dari rencana strategik yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur.

Adapun aspek-aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, adalah:

1. Perspektif Keuangan

Aspek keuangan dalam instansi pemerintah meliputi anggaran publik dan anggaran belanja aparatur. Berdasarkan hal tersebut informasi dari pengukuran kinerja perlu didisain untuk mengakomodasi kepuasan dari para *stakeholders*. *Stakeholders* adalah suatu organisasi, kelompok atau pimpinan di luar staf program (LAN RI, 1999). Mereka memiliki kontribusi yang berupa kewenangan dan pendanaan program serta memiliki kepentingan terhadap keefisienan dan keekonomisan operasi dan keefektifan hasil atau *outcome* suatu program.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memungkinkan organisasi menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting (kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas) dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Setelah mengidentifikasi segmen pasar sasaran, unit organisasi dapat menetapkan tujuan dan ukuran untuk segmen sasaran tersebut. Kelompok pengukuran pelanggan utama terdiri dari ukuran-ukuran yang dapat dikelompokkan dalam satu rantai hubungan sebab akibat (gambar 3), antara lain : a) Pangsa pasar (*market share*), pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai organisasi atas keseluruhan pasar yang ada. b) Retensi pelanggan (*customer retention*), mengukur kemampuan organisasi dalam mempertahankan dan memelihara hubungan yang telah tercipta dengan pelanggannya. c) Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), mengukur tingkat dimana organisasi

mampu menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru. d) Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), Menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proporsi nilai. e) Kemampulabaan pelanggan (*customer profitability*), mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting dimana organisasi harus unggul dalam mengimplementasikan strategi. Setiap usaha memiliki sekumpulan proses yang unik untuk menciptakan nilai untuk pelanggan dan menghasilkan hasil yang memuaskan *stakeholders*. Model rantai nilai internal dapat digunakan organisasi untuk melakukan pengkhususan tujuan dan tolok ukur mereka sendiri dalam perspektif proses bisnis internal dari *balanced scorecard*.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun oleh organisasi untuk menciptakan perbaikan dan pertumbuhan jangka panjang. Proses ini bersumber dari sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Perspektif ini mengukur kemampuan organisasi untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia sehingga tujuan strategik organisasi dapat tercapai untuk waktu sekarang dan masa yang akan datang (Tunggal, 2002).

METODE

Penelitian ini merupakan studi kasus pada Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur yaitu pengumpulan data pada tahun 2011 – 2012. Dengan menggunakan analisis rasio dengan pemberian bobot untuk masing-masing perspektif, pemberian bobot dilakukan dengan cara melihat kuat atau lemahnya perspektif satu dengan yang lain dengan pemberian bobot 3 untuk perspektif yang kuat, 2 untuk perspektif yang sama kuat dan 1 untuk perspektif yang lemah. Kemudian

masing-masing elemen diteliti selanjutnya ditarik kesimpulan berdasarkan analisis yang telah dilakukan. Penelitian ini dilakukan dengan data elemen-elemen yang menjadi tolok ukur terhadap pengukuran kinerja kedalam empat prespektif *balance scorecard*. Ukuran yang terkandung dalam keempat prespektif *balanced scorecard*, yaitu: 1) Perspektif Keuangan, 2) Perspektif Pelanggan, 3) Perspektif Bisnis Internal, 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Jenis data yang digunakan adalah data primer dan sekunder, baik yang berupa kualitatif maupun kuantitatif. Sedangkan sumber data yang digunakan yaitu, sumber data primer yang diperoleh melalui pengamatan dan wawancara langsung dengan pihak manajemen. Pemilihan responden dalam penelitian ini dilakukan terhadap pegawai yang berada pada tingkat manajemen strategis. Respon yang dipilih untuk menentukan bobot masing-masing ukuran strategis yaitu kepala dinas sebagai pimpinan yang memiliki kewenangan terhadap dinas dan mengetahui kondisi dinas pertanian secara keseluruhan.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan yang menyangkut sesuatu pada waktu berlangsungnya proses riset dan dilakukan dengan pendekatan studi kasus. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan analisis:

1. *Deskriptif evaluative*, digunakan untuk data-data kualitatif dari hasil wawancara dengan pihak manajemen dan informasi-informasi kualitatif lain yang relevan yang dapat menggambarkan secara umum kinerja Dinas Pertanian Jawa Timur pada saat penelitian.
2. Rasio, digunakan untuk membandingkan satu per satu antara keempat prespektif *balanced scorecard* yang meliputi, prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif bisnis internal dan prespektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk melihat seberapa kuat atau lemah prespektif itu mempengaruhi kinerja Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur sehingga dapat dilakukan analisis terhadap capaian rasio-rasio yang dihasilkan.

Total bobot untuk pengukuran hasil yaitu 100%. Proses pembobotan dilakukan dengan melakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) terhadap

unsur-unsur yang akan diperbandingkan. Pengukuran pencapaian kinerja dilakukan dengan pada suatu periode tertentu (t) dengan target yang ditetapkan.

$$\text{Pencapaian} = \frac{\text{Hasil yang diperoleh pada periode t}}{\text{Target}} \times 100\%$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran kinerja memberikan indikasi yang lebih terperinci dan terkait langsung dengan kepentingan organisasi. Semakin penting suatu perspektif, sasaran strategis dan ukuran hasil bagi organisasi, semakin besar bobot yang diberikan. Total bobot untuk keseluruhan ukuran hasil adalah sebesar 100%.

Sebagai instansi pemerintah, Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sesuai dengan perannya untuk melayani dan memfasilitasi masyarakat maka keberhasilan dinas pertanian sangat tergantung dengan kemampuannya untuk memuaskan pelanggannya yaitu petani dan masyarakat yang terlibat dalam sistem agribisnis.

Pemberian bobot masing-masing perspektif sesuai dengan pengukuran yang telah dihitung berdasarkan pengamatan yang ada, yaitu perspektif pelanggan dan proses operasi internal diberi bobot 38% dan 29%. Keberhasilan dinas pertanian pada perspektif pelanggan dan perspektif proses operasi internal harus didukung oleh pegawai yang kompeten dan disiplin. Selanjutnya, dinas pertanian memberikan bobot masing-masing 17% untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif keuangan karena bagi dinas pertanian perspektif keuangan bukan merupakan tujuan utama dan hal ini merupakan salah satu hal yang membedakan instansi pemerintah dengan perusahaan bisnis.

Dengan sasaran strategis ini besarnya anggaran yang terealisasi sebesar 8.50% dari bobot pada sasaran strategis terciptanya efektivitas dan efisiensi penggunaan dana. Ukuran hasil presentase penerimaan pendapatan daerah juga diberikan bobot 8.50%. Anggaran publik merupakan anggaran dinas yang digunakan untuk membiayai pelayanan dinas kepada masyarakat khususnya para petani dan pelaku agribisnis. Kecilnya bobot yang diberikan karena dinas

pertanian bukan termasuk institusi penghasil laba dan pengembalian keuangan dari pendapatan hasil pertanian bukan termasuk tujuan utama.

Pada perspektif pelanggan, sasaran strategis tercapainya kemampuan sumberdaya manusia pertanian yang handal melalui peningkatan kelas kelompok tani dan kelompok HIPPA dan tercapainya sasaran strategis dengan tercapainya jumlah petani yang menerapkan program pertanian dan penggunaan teknologi serta pemanfaatan lahan. Ukuran sasaran untuk jumlah kelompok HIPPA dan jumlah lahan yang dimanfaatkan masing-masing sebesar 19%.

Sesuai dengan kebijakan provinsi Jawa Timur untuk mewujudkan ketahanan pangan maka perlu adanya peningkatan produksi pertanian. Ukuran hasil ini diberi bobot %.

Pada perspektif proses operasi internal, sasaran strategis tersedianya produk atau program dinas melalui alsintan (alat-alat dan mesin pertanian) diberi bobot 29%. Sasaran strategis terciptanya kualitas pelayanan prima dikukur dengan ukuran hasil presentase tingkat pencapaian standar pelayanan minimal, jumlah penyuluh pertanian terhadap jumlah kelompok tani. Ukuran hasil persentase tingkat pencapaian minimal diberi bobot 7.25%. Ukuran hasil ini dilakukan melihat tugas dan fungsi pokoknya. Ukuran jumlah penyuluhan pertanian terhadap jumlah kelompok tani diberi bobot 21.75%.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sasaran startegis tercapainya pegawai profesional diberi bobot 17%. Sasaran strategis ini diukur dengan ukuran hasil jumlah kelompok pegawai struktural yang menggunakan komputer sebagai alat kerja sehari-hari dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Ukuran hasil jumlah pegawai yang menggunakan komputer sebagai alat kerja sehari-hari dalam menyelesaikan pekerjaan dan persentase jumlah pegawai yang hadir masing-masing diberi bobot 8.50%. Pencapaiannya ukuran hasil tersebut dipengaruhi oleh iklim dan budaya kerja dinas.

Pengukuran kinerja dinas dalam perspektif *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Pengukuran Perspektif Keuangan

Hasil perhitungan dengan memanfaatkan data laporan tahun 2012 menunjukkan bahwa sumber pendapatan dinas pertanian bersumber dari APBD, salah satunya bersumber dari penerimaan pendapatan asli daerah. Besarnya dana yang terealisasi sebesar Rp 237.063.251.661 atau sebesar 96,07% dari dana yang dianggarkan sebesar Rp 246.754.828.625. Pencapaian 96,07% menunjukkan kinerja yang baik yang menggambarkan dinas telah menggunakan sumber dananya dengan baik meskipun belum optimal. Jumlah anggaran yang terealisasi tersebut sebesar Rp 68.540.649.098 (95,78%) digunakan untuk belanja aparatur negara sedangkan untuk alokasi belanja publik sebesar Rp 168.522.602.563 (96,19%).

Berdasarkan laporan keuangan jumlah penerimaan pendapatan asli daerah Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur Tahun 2012 adalah sebesar Rp 10.793.311.292,09 dari jumlah anggaran yang telah ditetapkan sebesar Rp 10.349.587.500,00. Berdasarkan informasi tersebut pencapaian ukuran hasil presentase penerimaan pendapatan asli daerah Dinas Pertanian Jawa Timur sebesar 104,29%. Persentase tertinggi diperoleh dari retribusi penjualan produksi usaha daerah yang mencapai Rp 10.031.797.525,00 atau sebesar 92,94% karena retribusi penjualan daerah merupakan retribusi pembayaran atas penjualan hasil produksi pertanian. Sumber pendapatan tersebut berasal dari semua Unit Pelaksana Teknis (UPT) pada lingkup Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur. Kondisi ini menunjukkan penerimaan pendapatan asli daerah Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur sangat efektif dan efisien sehingga target yang ditetapkan dapat terlampaui secara optimal. Dinas harus tetap melakukan peningkatan penerimaan pendapatan daerah sehingga dapat meningkatkan daya saing dalam sektor pertanian.

2. Pengukuran Perspektif Pelanggan

Dinas pertanian menetapkan sasaran strategis dalam perspektif pelanggan yaitu tercapainya jumlah sumberdaya manusia pertanian yang handal. Pada tahun 2011, lahan yang telah dimanfaatkan sebesar 25.39%, meskipun telah mengalami peningkatan seluas 37.445 ha pada tahun 2010. Hal ini masih

sangat jauh dari target yang ditetapkan sebesar 40%, sehingga kurang optimalnya lahan sawah yang digunakan untuk sektor pertanian sehingga kedepannya dinas pertanian harus lebih intensif dalam pemanfaatan lahan untuk sektor pertanian sehingga hasil pertanian dapat berbanding lurus dengan pemanfaatan lahan.

Ukuran hasil kedua yaitu kemampuan sumber daya manusia pertanian yang baik melalui peningkatan kelas kelompok tani dan kelompok HIPPA yang diukur dengan presentase peningkatan kelas pemula hingga utama. Pada tabel terlihat bahwa jumlah kelompok tani yang belum berkembang sebesar 2.410 kelompok atau sebesar 37%, dan kelompok tani yang sedang berkembang sebanyak 2.599 kelompok atau sebesar 39% sedangkan kelompok yang telah berkembang sebanyak 1.591 kelompok atau sebesar 24%. Tingkat pencapaian ini masih rendah dibandingkan target yang ditetapkan sebesar 40% untuk kelompok HIPPA yang sudah berkembang. Rendahnya pencapaian ini disebabkan rendahnya partisipasi kelompok tani dalam merespon program dinas.

3. Pengukuran Perspektif Proses Operasi Internal

Pada tahun 2012, kelompok unit UPJA yang terbina sebanyak 619 kelompok dari target 625 kelompok UPJA sehingga target pencapaian ukuran hasil jumlah UPJA yang terbina tahun 2012 belum memuaskan. Pada Tabel 6 terlihat data jumlah kelompok UPJA di provinsi Jawa Timur.

Salah satu pelayanan kepada petani, yaitu melakukan pendidikan dan pelatihan kepada petani berupa penyuluhan. Penyuluhan dilakukan untuk peningkatan pengetahuan petani dalam kegiatan pembangunan di sektor pertanian.

Pada tahun 2012, jumlah pegawai fungsional Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur sebanyak 612, jumlah ini mengalami penurunan sebanyak 59 pegawai pada tahun 2011. Jumlah penyuluh yang terdapat pada dinas pertanian sangat terbatas yaitu 4 orang dari target 6 orang. Pencapaian ini masih kurang dari target yang ditetapkan. Hal ini disebabkan karena kurangnya jumlah penyuluh yang dimiliki Dinas Pertanian Provinsi Jawa

Timur. Kondisi ini tidak akan terjadi jika dinas pertanian dan tenaga penyuluh pertanian bekerjasama dalam manajemen yang sama.

4. Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran strategis yang ditetapkan dinas pertanian yaitu tercapainya pegawai yang profesional dan disiplin. Sampai dengan Desember 2012 Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur memiliki pegawai 1.144. Jumlah pegawai yang menggunakan komputer sebagai alat kerja sehari-hari sebanyak 1030 orang (90%) dari target yang ditetapkan sebesar 95%. Dengan semakin meningkatnya arus informasi dan perkembangan teknologi diharapkan seluruh pegawai Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur dapat memanfaatkan perkembangan teknologi tersebut. Seluruh pegawai diharapkan dapat menggunakan peralatan komputer dan minimal 80% pegawai bekerja dengan menggunakan komputer. Tidak semua pegawai menggunakan komputer disebabkan karena infrastruktur untuk melakukan pekerjaan tidak semuanya dilengkapi perangkat komputer. Ukuran hasil yang kedua yaitu tercapainya jumlah pegawai disiplin yaitu presentase jumlah hari kerja pegawai hadir dari jumlah hari kerja yang tersedia. Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur menerapkan kebijakan lima hari kerja. Dengan kebijakan ini maka dalam satu bulan rata-rata jumlah hari kerja terdapat 20 hari. Dengan jumlah pekerja sebanyak 1.144 orang jumlah hari kerja yang tersedia sebanyak 22.880 hari kerja pegawai. Selama tahun 2012 rata-rata jumlah hari kerja pegawai hadir sebanyak 21.000 hari kerja pegawai atau 92%. Dengan tingkat kehadiran tersebut maka pencapaian ukuran hasil presentase jumlah hari pegawai hadir sebesar 92% dari target tingkat kehadiran sebesar 100%. Dinilai secara keseluruhan dari hasil peninjauan pada empat perspektif *balanced scorecard*, kinerja Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur masih sangat jauh dari hasil maksimal. Hal ini terlihat dari skor akhir pencapaian target yang totalnya 78. Kinerja Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur yang terbaik yaitu perspektif keuangan yang memperoleh rata-rata pencapaian 100% dari yang diharapkan, sehingga perbandingan antara anggaran dan realisasi yang menunjukkan kinerja yang sangat optimal.

Sedangkan rata-rata pencapaian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh skor 93. Hal ini dikarenakan jumlah pegawai yang disiplin dan profesional sangat memuaskan dalam melakukan pekerjaannya pada Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur. Rata-rata pencapaian perspektif yang ketiga yaitu proses operasi internal yang memperoleh 85, sedangkan perspektif pelanggan memperoleh rata-rata pencapaian paling rendah yaitu 62%. Hasil pengukuran perbandingan berpasangan (*pairwise comparasion*) terhadap setiap sasaran strategi dari masing-masing prespektif *balanced scorecard* dapat dilihat pada tabel berikut ini.

SIMPULAN

Sasaran strategi yang ingin dicapai oleh dinas pertanian adalah terbentuknya sumber daya manusia yang berkualitas dan banyaknya petani yang menerapkan program-program dinas pertanian sehingga cita-cita dinas pertanian sebagai pusat agribisnis tanaman pangan dan hortikultura yang berbasis sumber daya lokal untuk meningkatkan kemandirian pangan, nilai tambah dan kesejahteraan petani dapat terwujud, apabila dapat mewujudkan proses operasi internal yang baik dan harus ditunjang dengan pegawai yang berkompeten dan profesional sehingga dapat meningkatkan kinerja yang baik dalam pencapaian keberhasilan sasaran strategis tersebut. Dengan pencapaian sasaran-sasaran strategis tersebut maka dapat dihipotesiskan bahwa dinas pertanian telah berhasil memanfaatkan sumberdaya keuangannya dengan baik secara efektif dan efisien.

Pengukuran kinerja dinas dengan menggunakan *balanced scorecard* menggunakan perspektif yang hampir sama dengan penerapan *balanced scorecard* pada perusahaann bisnis hanya istilah perspektif proses bisnis internal diubah menjadi proses operasi internal.

DAFTAR PUSTAKA

Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur. (2012). *Rencana Startegis Tahun 2008-2013*, Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur, Surabaya.

- Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur. (2012). *Profil Kinerja Pembangunan Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Timur*, Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur, Surabaya.
- Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur. (2012). *Laporan Tahunan Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur Tahun 2012*, Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur, Surabaya.
- Dinas Pertanian Jawa Timur. (2012). *Laporan Kegiatan UPT Tahun 2012*, Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur, Surabaya.
- Institutional Development In Pilot Area (TOR 08R). (2002). '*Capacity Building In Urban Infrastructure Management ADB LOAN No. 1572-INO*', Makalah disampaikan dalam *Action Planning Workshop I TOR 08R*, Pengembangan kelembagaan di Kota Percontohan, *Central Project Coordination Office (CPCO)*, Balikpapan, 22-24 Aril.
- Kaplan, S. Robert & David P. Norton. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Lembaga Administarsi Negara RI. (1999). *Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)*, Lembaga Administarsi Negara RI, Jakarta.
- Martoyo, Susilo. (2002). *Sumberdaya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Bina Kasara.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurkholis. (2001). *Perencanaan Strategik Organisasi Pemerintahan dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, Malang.
- Saputra, R. Tunggal. (2004). *Analisis Kinerja Dinas Pertanian Kabupaten Bogor dengan Konsep Kartu Skor Berimbang (Balanced Scorecard)*, Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Stoner James A.F., R. Edward Freeman. (1992). *Manajemen*. Jakarta: Intermedia.
- Suwarno, Argo Irawan. (2003). *Analisis Manajemen Srategik dalam Prespektif Balanced Scorecard dan Pengambilan Keputusan Inisiatif Statetik dengan*

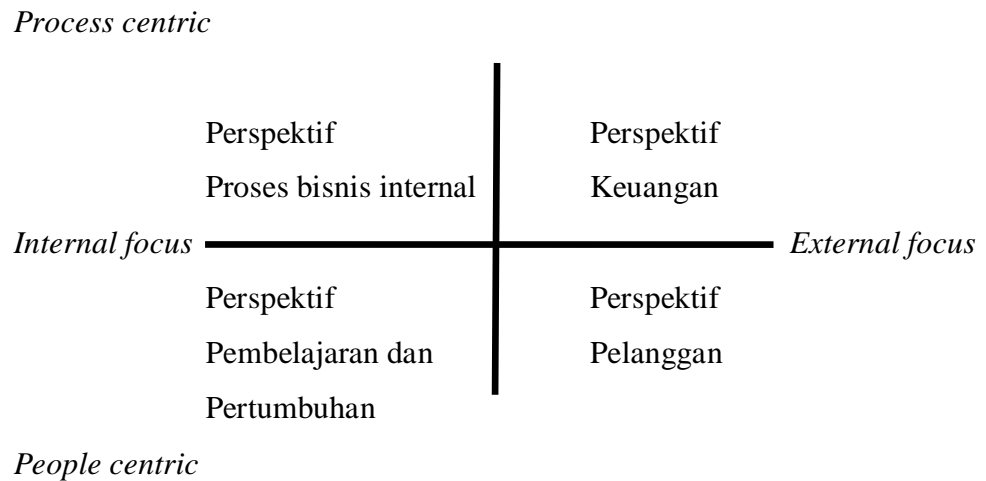
Proses Hierarki Analisis: Studi Kasus PT. Supa Fajar Mas, Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian Insitut Pertanian Bogor.

Tunggal, W. Amin. (2002). *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindio.

Yuwono, Sony, Edi Sukarno & Muhammad Ichsan. (2002). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta: Gramedia.

LAMPIRAN

Gambar 1. Keseimbangan Aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard*



Sumber: Mulyadi (2001)

Tabel 2. Laporan Keuangan Dinas Pertanian Prov. Jatim Tahun 2012

Uraian, Kelompok, Jenis dan Obyek	Jumlah Anggaran	Realisasi	Selisih
Pendapatan			
APBD	246.754.828.625,00	237.063.251.661,00	9.691.576.964,00
PAD	10.349.587.500,00	10.793.311.292,09	(443.743.792,09)
Belanja			
Belanja Aparatur Daerah			
Belanja Administrasi	10.921.872.500,00	9.480.467.250,00	1.441.405.250,00
Belanja Operasi	162.293.780.500,00	157.226.787.213,00	5.066.993.287,00
Belanja Modal	1.975.328.000,00	1.815.348.100,00	159.979.900,00
Belanja Tak Langsung	71.563.847.625,00	68.540.649.098,00	3.023.198.527,00
Jumlah Belanja	246.754.828.625,00	237.063.251.661,00	9.691.576.964,00
Surplus Anggaran	9.691.576.964,00		

Sumber: Dinas Pertanian Provinsi Jawa timur (2012)

Tabel 3. Jumlah Penerimaan Pendapatan Asli Daerah Dinas Pertanian Prov. Jatim Tahun 2012

No	Kegiatan	Jumlah Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (Rp)	Persentase (%)
1	Retribusi Pemakaian Kekayaan Negara	429.245.539,00	3,98
2	Retribusi Penjualan Produksi Usaha Daerah	10.031.797.525,00	92,94
3	Pendapatan Sewa Bangunan Gedung	151.000.650,00	1,40
4	Pengembalian Gaji	22,00	0,00
5	Pembayaran Belanja Lainnya	700.000,00	0,01
6	Dana Bergulir	11.100.000,00	0.10
7	Denda Keterlambatan Pekerjaan	169.467.556,09	1.57
Jumlah		10.793.311.292,00	100,00

Sumber: Dinas Pertanian Prov. Jawa Timur (2012)

Tabel 4. Penggunaan Lahan 2011

Jenis Penggunaan Lahan	Luas Lahan (ha)	Persentase (%)
Lahan Sawah	1.171.810	25.39
Lahan Bukan Sawah	1.778.075	38.52
Lahan Bukan Pertanian	1.665.654	36.09
Jumlah	4.615.539	100.00

Sumber: BPS Provinsi Jawa Timur (2012)

Tabel 5. Jumlah Perkembangan Kelompok HIPPA Tahun 2012

No.	Kondisi	Jumlah Kelompok	Persentase (%)
1.	Sudah Berkembang	1.591	24
2.	Sedang Berkembang	2.599	39
3.	Belum Berkembang	2.410	37
Jumlah		6.600	100

Sumber: Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur (2012)

Tabel 6. Perkembangan Kelompok UPJA Tahun 2012

Usaha Jasa Agribis	2011	2012	Selisih
Kelompok UPJA	619	619	-
UPJA Terpadu (Kelompok)	215	215	-
UPJA Pompa Air (Kelompok)	404	404	-
Jumlah Alsintan	2.128	2.116	(12)
<i>Hand Tractor</i> (Unit)	462	459	(3)
<i>Power Thresher</i> (Unit)	462	459	(3)
RMU (Unit)	151	149	(2)
Pompa Ait (Unit)	1.053	1.049	(4)
Setoran Kelompok UPJA (Rp.)	709.424.296	709.424.296	-

Sumber : Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur (2012)

Tabel 7. Jumlah Pegawai Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur Tahun 2012

No.	Uraian	Pegawai Fungsional (Orang)		Selisih
		2011	2012	
1.	Perencana	2	2	-
2.	Penyuluh Pertanian	5	4	(1)
3.	Pengawas Benih Tanaman	122	105	(17)
4.	Pengendali OPT	527	485	(42)
5.	Widyaiswara	6	6	-
6.	PMHP	9	10	1
Jumlah		671	612	(59)

Sumber : Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur (2012)

Tabel 8. Bobot Masing-masing Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Keuangan	Pelanggan	Proses Operasi Internal	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Jumlah	Bobot * (%)
Keuangan	3	1	1	2	4	17
Pelanggan	3	3	3	3	9	38
Proses Operasi Internal	3	1	3	3	7	29
Pembelajaran dan Pertumbuhan	2	1	1	3	4	17
Jumlah	8	3	5	8	24	100

Tabel 9. Bobot Sasaran Strategis Perspektif Keuangan

Uraian	Ukuran Hasil 1	Ukuran Hasil 2	Jumlah	Bobot (%)
Ukuran Hasil 1	2	2	2	50
Ukuran Hasil 2	2	2	2	50
Jumlah	2	2	4	100

Tabel 10. Bobot Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan

Uraian	Ukuran Hasil 1	Ukuran Hasil 2	Jumlah	Bobot (%)
Ukuran Hasil 1		2	2	50
Ukuran Hasil 2	2		2	50
Jumlah	2	2	4	100

Tabel 11. Bobot Sasaran Strategis Perspektif Proses Operasi Internal

Uraian	Ukuran Hasil 1	Ukuran Hasil 2	Jumlah	Bobot (%)
Ukuran Hasil 1		1	1	25
Ukuran Hasil 2	3		3	75
Jumlah	3	1	4	100

Tabel 12. Bobot Sasaran Strategis Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Uraian	Ukuran Hasil 1	Ukuran Hasil 2	Jumlah	Bobot (%)
Ukuran Hasil 1		2	2	50
Ukuran Hasil 2	2		2	50
Jumlah	2	2	4	100

Tabel 13. Rekapitulasi Bobot Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

	Keuangan	Pelanggan	Proses Operasi Internal	Pembelajaran dan Pertumbuhan
Keterangan	17 %	38 %	29 %	17 %
	Sasaran Strategis *	Sasaran Strategis *	Sasaran Strategis *	Sasaran Strategis *
	100 %	100 %	100 %	100 %
Ukuran Hasil 1	8 (50 %)	19 (50 %)	7 (25 %)	8 (50 %)
Ukuran Hasil 2	8 (50%)	19 (50 %)	22 (75 %)	8 (50 %)
Jumlah	17	38	29	17

Tabel 14. Pengukuran Kinerja Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur dengan *Balanced Scorecard*

Perspektif dan Sasaran Strategis	Ukuran Hasil	Realisasi Th. 2012	Target	Pencapaian* (1:2) x 100	Bobot*	Skor* (3x 4) : 100
		1	2	3	4	5
Keuangan (K) (17%) Tercapainya efektivitas dan efisiensi dana	% Jumlah anggaran pengeluaran APBD teralisasi	96.07	100	96	8	8
	% Jumlah penerimaan pendapatan asli daerah	104.29	100	104	8	9
Rata-rata pencapaian perspektif keuangan				100	17	17
Pelanggan (P) (38 %) Tercapainya jumlah lahan yang terpakai dan SDM pertanian yang handal	% Jumlah pemanfaatan lahan yang direncanakan	25.35	40	63	19	12
	% Jumlah kelompok tani HIPPA yang sudah berkembang	24	40	60	19	11
Rata-rata pencapaian perspektif pelanggan				62	38	23
Proses Operasi Internal (O) (29 %) Tersedianya produk pertanian dan tercapainya pelayanan prima	Jumlah UPJA yang tersedia	619	625	99	7	7
	Jumlah penyuluh terhadap kelompok tani	kelompok 4 orang	kelompok 6 orang	67	22	15
Rata-rata pencapaian perspektif proses operasi internal				83	29	22
Pembelajaran dan Pertumbuhan (L) (17 %) Tercapainya Pegawai yang profesional dan disiplin	% Jumlah pegawai yang menggunakan komputer	90	95	95	8	8
	% Jumlah hari pegawai hadir					

		92	100	92	8	8
Rata-rata pencapaian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan				93	17	16
Jumlah skor kinerja dinas				78	100	78

