

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA
PADA DINAS PETERNAKAN DAN KESEHATAN HEWAN
PROVINSI SUMATERA UTARA
MEDAN**

SKRIPSI

**Oleh :
ICHA RHUMINDA
NPM : 12 833 0104**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2017**

Judul Skripsi : Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Pada
Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara
Medan
Nama : Icha Rhuminda
NPM : 128330104
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh
Komisi Pembimbing



Drs. Zainal Abidin, MH
Pembimbing I



Dra. Hj. Rosmaini, Ak, MMA
Pembimbing II



Dekan, SE, M.Si
Dekan

Ilham Ramadhan Nasution, SE, Ak, M.Si, CA
Ka. Prodi Akuntansi

Tanggal Lulus : 23 Desember 2017

HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi – sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, 23 Desember 2017



Icha Rhuminda



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR/SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, Saya yang bertandatangan dibawah ini :

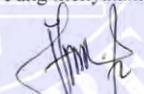
Nama : Icha Rhuminda
NPM : 128330104
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jenis Karya : Tugas Akhir/Skripsi

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneklusif (*non-exclusive Royalty- Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul : Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara. Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/ format-kan, Mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mumpukasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan
Pada tanggal : 23 Desember 2017

Yang menyatakan


(Icha Rhuminda)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui menganalisis *balanced scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Pemilihan Sempel dilakukan dengan metode sampel acak sederhana, sehingga memberikan kesempatan yang sama dan bersifat tidak terbatas pada setiap elemen populasi . data yang digunakan merupakan data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk informasi baik tulis maupun lisan. Teknik analisa data yang digunakan adalah analisis deskriptif,

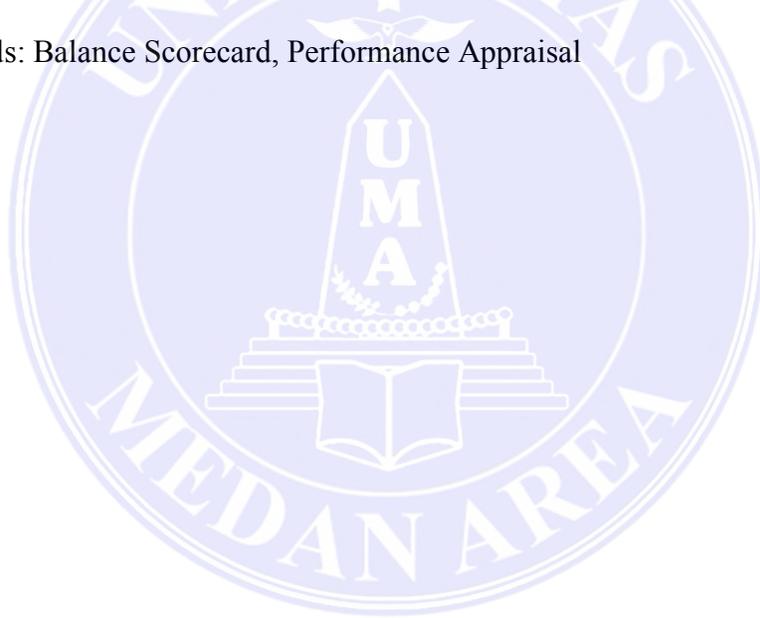
Hasil penelitian membuktikan bahwa Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan merupakan instansi pemerintahan yang bertujuan utamanya bukan mencari keuntungan, tetapi lebih kepada pelayanan masyarakat. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* diharapkan dapat mengembangkan aspek keuangan dan non keuangan dalam melakukan penilaian kinerja, sehingga nantinya diharapkan bahwa instansi tersebut mampu menjadi institusi yang dapat memberikan pelayanan masyarakat yang berkomitmen tinggi dan kemudian akan menghasilkan surplus yang memadai.

Kata kunci : *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja

ABSTRACT

This research aimed to know analysis of balanced scorecard as performance measurement at Regional Livestock and Animal Health Office of North Sumatera. Gaining sample was conducted by using simple random sampling method in order to give same opportunity and have unlimited character in each element of population. Data used in this research was qualitative data which was gained from company either oral information or written information format. Technique for analyzing data used descriptive analysis. The result of research demonstrates that Regional Livestock and Animal Health Office of North Sumatera in Medan, the government institution, which aimed not to find out any advantage or profit in particular. Otherwise, it gave more service to society. By using Balanced scorecard is hopefully able to develop the aspect of finance and non-financial in conducting the performance measurement, in order it is expected to become an institution which is able to give high commitment in servicing to the society and it then comes up with adequate surplus.

Key words: Balance Scorecard, Performance Appraisal



KATA PENGANTAR

Assalamu Alaikum Wr, Wb

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT, berkat taufiq dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini guna melengkapi persyaratan akademik untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Dan Bisnis Program Studi Akuntansi di Universitas Medan Area.

Alhamdulillah rabbil'alamin atas karunia Allah SWT. Penulis yakin dan percaya bahwa jika ada kesulitan maka didalamnya terdapat kemudahan. segenap kemampuan, pikiran, waktu dan tenaga serta berbagai hambatan, akhirnya skripsi yang berjudul "**Analisi *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara Medan**" ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Tidak terlepas dari keterbatasan kemampuan dan kekurangan, dengan menyadari keterbatasan kemampuan tersebut maka diharapkan sumbangan pikiran dalam bentuk saran maupun kritik yang dapat mendukung kesempurnaan penulisan skripsi ini.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Teristimewa kepada kedua orang tua Ayahanda Iswansyah Dalimunthe, dan Ibunda Kasmira serta ibu mertua Tutty Herwaty yang telah memberikan dukungan doa, material maupun moril serta motivasi yang tak ternilai.
2. Terima Kasih untuk suami Eka Supraja, SE yang telah setia menemani dan memberikan dukungan, dan putra putri saya dengan kehadirannya memberikan kekuatan dan motivasi untuk mewujudkan skripsi ini.

3. Terima kasih Fuzi Melatie, Amalia Indah Kartika, Dedhe Khairina dan seluruh keluarga besar yang selalu memberi penulis semangat agar terwujudnya skripsi ini .
4. Bapak Prof. Dr. H. Ali Ya'kub Matondang, MA selaku Rektor Universitas Medan Area Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
5. Bapak Dr.Ihsan Effendi, SE, M.Si selaku Dekan Universitas Medan Area Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
6. Ilham Ramadhan Nst, SE, Ak, M.Si, CA selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
7. Bapak Drs. Zainal Abidin, MH selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktunya dan membantu membimbing penulis guna menyelesaikan skripsi ini.
8. Ibu Dra. Hj. Rosmaini, Ak, M.MA selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktunya dan membantu membimbing penulis dalam menyelesaikan Skripsi ini.
9. Hasbiana Dalimunthe, SE, M.Ak, Sekretaris.
10. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen serta staff fakultas ekonomi yang telah mengajar dan membantu penulis hingga dapat menyelesaikan perkuliahan.
11. Bapak Kepala Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara Medan yang telah membantu penulis dalam memberikan data informasi demi terwujudnya skripsi ini.
12. Teman – teman terdekat penulis Desy, Amel, Suan, Maya, Lia dan teman - teman seperjuangan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi

Akuntansi angkatan 2012, Yang telah memberi dorongan dan motivasi kepada penulis hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari sempurna dan tidak terlepas dari kekurangan-kekurangan, hal ini disebabkan oleh keterbatasan ilmu dan kemampuan yang dimiliki oleh penulis, namun dengan kerendahan hati yang terbuka penulis mengharapkan dan menerima saran dan kritik untuk menyempurnakan skripsi ini. Semoga skripsi bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Akhirnya kepada Allah Swt jugalah kita berserah diri, karna tiada sesuatupun dapat terjadi jika tidak atas kehendak-Nya dan semoga Allah Swt membalas segala kebaikankita semua dengan rahmat dan hidayah-Nya, dan kiranya semua upaya ini mendapat ridha-Nya, Amin Ya Rabbal Alamin.

Medan, Desember 2017

Icha Rhuminda
Npm 128330104

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
RIWAYAT HIDUP	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Masalah	6
D. Manfaat Penelitian	6
BAB II : LANDASAN TEORITIS	
A. Teori - teori	8
B. Tinjauan Penelitian Terdahulu	27
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	
A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian	28
B. Definisi Operasional	29
C. Jenis dan Sumber Data.....	30
D. Teknik Analisis Data	31
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Latar Belakang	33
B. Hasil Penelitian	41
C. Pembahasan	46

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

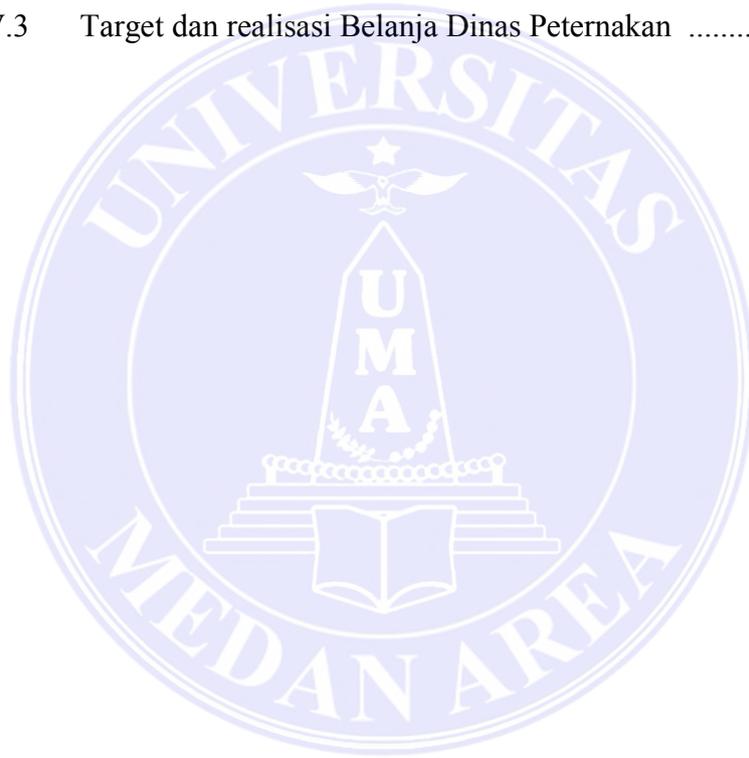
A. Kesimpulan	49
B. Saran	50

DAFTAR PUSTAKA



DAFTAR TABEL

Tabel II.1	Perbedaan Pradigma Lama dan Baru	23
Tabel II.2	Perbedaan Organisasi Sektor Swasta dan Sektor Publik	24
Tabel II.3	Penelitian Terdahulu	27
Tabel III.1	Jadwal Penelitian	28
Tabel IV.1	Rasio Karyawan yang Pelatihan	42
Tabel IV.2	Data Waktu Pelayanan	44
Tabel IV.3	Target dan realisasi Belanja Dinas Peternakan	45



DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Bsc Memberikan Kerangka Kerja Untuk enerjemah Strategi Kedalam Kerangka Oprasional.....	18
Gambar II.2	Peta Strategi Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara	20
Gambar II.3	Hubungan Sebab Akibat Perspektif Balance Scorecard Pada Organisasi Publik.....	25
Gambar IV.1	Struktur Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan	37



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan informasi yang telah mengalami perubahan dengan sangat cepat sejak abad 21 membuat kompetensi antar perusahaan semakin ketat. Kompetisi tersebut menuntut perusahaan dan pihak-pihak yang terkait dalam kegiatan bisnis menjadi lebih kompetitif dan bereaksi cepat atas perubahan yang terjadi.

Kaplan dan Norton (2005) menjelaskan bahwa “Balanced Scorecard merupakan tujuan – tujuan strategis organisasi kedalam seperangkat tolok ukur kinerja yang saling berhubungan.” *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja organisasi dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja organisasi yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *Balanced Scorecard* menekankan perspektif keuangan dan non keuangan.

Kompetisi tersebut tidak terbatas pada perusahaan swasta saja namun organisasi publik pun dituntut oleh masyarakat sebagai stakeholder untuk lebih kompetitif. Organisasi publik atau pemerintah merupakan organisasi yang bertujuan sebagai penyelenggara kegiatan Negara. Tidak seperti organisasi swasta yang bertujuan terhadap profit, organisasi publik bertujuan melayani masyarakat umum dimana sumber – sumber keuangannya tidak

berasal dari penjualan melainkan dari pendapatan berupa pajak maupun lainnya baik itu pendapatan negara buka pajak (PNBPN) maupun hibah dari lembaga donor.

Sebagai organisasi yang dalam menjalankan kegiatannya didanai oleh masyarakat maupun hibah maka pemerintah sangat dituntut untuk memberikan kontribusi yang baik. Kinerja organisasi publik ini telah menjadi perdebatan yang cukup lama karena para stakeholder sulit mengukur apakah suatu organisasi publik cukup berhasil atau tidak dalam mencapai sasaran dan tujuannya. Masyarakat tentunya menghendaki bahwa setiap organisasi publik dapat mencapai tujuan dan sasarannya masing-masing, dengan begitu rakyat tidak akan merasa membuang uangnya untuk kegiatan negara yang tidak membrikan publik atau pemerintah mengharuskan setiap organisasi publik dapat mempertanggung jawabkan setiap kegiatan yang dilaksanakan dengan terukur tingkat keberhasilannya.

Dalam mengukur tingkat keberhasilan perusahaan selama ini hanya bergantung kepada model tradisional dimana pengukuran kinerja hanya menggunakan penilaian pada aspek finansial. Perhitungan tersebut telah cukup baik dalam memberikan gambaran mengenai perfoma perusahaan yang telah berjalan bahkan ramalam mengenai kemampuan investasi jangka panjangnya.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah perusahaan karena pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi kedalam tindakan pencapaian target tertentu. Sistem pengukuran kinerja dapat

dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system* (Ulum, 2009).

Pengukuran finansial saja tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan dalam persaingan usaha saat ini dan masa depan. Hubungan dengan pelanggan, karyawan dan proses bisnis yang sebenarnya merupakan suatu kesatuan dari kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka waktu panjang yang tidak biasa terlihat dalam ukuran-ukuran finansial dapat dimanipulasi dalam pengambilan keputusan suatu organisasi atau perusahaan.

Adanya keterbatasan dalam pengukuran kinerja membuat banyak perusahaan mulai menggunakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* tidak hanya berfokus kepada aspek finansial seperti model tradisional namun dengan pendekatan kepada keempat perspektif tersebut yakni mampu untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai keadaan suatu perusahaan atau organisasi.

Kaplan dan Norton (2005) menuturkan *Balanced Scorecard* menyediakan para manajer suatu instrument yang diutuhkan untuk mengemudikan perusahaan menuju kepada keberhasilan persaingan masadepan. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategi pusat organisasi, mendorong terjadinya komunikasi yang lebih baik antar karyawan dan manajemen, meningkatkan mutu pengambilan keputusan dan memberikan informasi

peringatan dini serta mengubah budaya kerja. *Balanced Scorecard* membawa pengetahuan baru yang diharapkan lebih menjanjikan dalam keberhasilan penilaian kinerja yang dianggap sulit untuk diterapkan dengan menggunakan model tradisional. Oleh karena itu *Balanced Scorecard* dianggap menjadi pengukuran kinerja yang lebih baik dari pada sistem tradisional .

Pada dasarnya, pengembangan *Balanced Scorecard* baik pada sektor swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perbedaannya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan. Penerapan *Balanced Scorecard* pada sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*), sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai misi dan pencapaian (*mission, value, effectiveness*). Dari aspek keuangan, untuk sektor bisnis akan mengutamakan keuntungan, pertumbuhan dan pangsa pasar sedangkan sektor publik dimaksudkan untuk pengukuran produktivitas dan tingkat efisiensi. Demikian juga halnya dengan pihak-pihak yang berkepentingan, sektor bisnis akan lebih mengutamakan para pemegang saham, pembeli dan manajemen, sedangkan untuk sektor publik akan meliputi para pembayar pajak, pengguna jasa, legislatif (Machfud dalam Frenny, 2009).

Balanced Scorecard dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan

nonkeuangan (Mahmudi, 2007). Selama ini organisasi sektor publik (OSP) di Indonesia menggunakan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP) dalam sistem pengukuran kinerjanya sesuai peraturan pemerintah nomor 8 tahun 2006 tentang pelaporan kinerja instansi pemerintah dan instruksi presiden nomor 7 tahun 1999 tentang akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. LAKIP telah cukup baik diterapkan pada instansi pemerintah namun LAKIP dianggap kurang dapat menggambarkan kinerja instansi secara komprehensif. Oleh karena itu *Balanced Scorecard* dirasa perlu untuk diterapkan pada organisasi sektor publik. *Balanced Scorecard* sudah mulai diterapkan pada instansi pemerintah Indonesia seperti Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan, Kementerian Keuangan dan Badan Pengawas Keuangan dan Instansi lainnya. Pada tahun 2009, telah ditetapkan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-202/PB/2009 tentang Pengelolaan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Ditjen Perbendaharaan. Peraturan tersebut lahir sebagai tindak lanjut dari Keputusan Menteri Keuangan Nomor 87/KMK.1/2009.

Dari latar belakang dan uraian diatas, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka rumusan masalah dari peneliti ini adalah:
“Bagaimana Analisis *balanced scorecard* pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan sudah sesuai dengan alat pengukuran kinerja perspektif finansial, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perspektif bisnis internal?”

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis *balanced scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan meningkatkan kemampuan analisis penulis mengenai bagaimana pengukuran kinerja berdasarkan analisis *balanced scorecard* pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan.

2. Bagi Instansi

Diharapkan dengan penelitian ini diharapkan memberikan gambaran efektivitas bagi Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan sebagai bahan pertimbangan untuk mengoptimisasi penggunaan *balanced scorecard* serta memahami kendala dalam meningkatkan kinerja organisasi.

3. Bagi Akademisi,

Manfaat bagi akademis dapat dijadikan bacaan untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan khususnya akuntansi manajemen dan untuk referensi penelitian lebih lanjut mengenai perancangan *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik atau instansi pemerintah.



BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Teori – teori

1. Pengertian Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)

Organisasi sektor publik yang karakternya sangat berbeda dengan organisasi swasta tidak lepas akan kewajiban melaporkan atas kinerjanya. Bahkan dalam organisasi sektor publik ini yang *stakeholder* terbesarnya adalah masyarakat tentunya dituntut untuk lebih transparan dalam pelaporan kinerjanya. Oleh karena itu presiden dalam instruksinya nomor 7 tahun 1999 tentang akuntabilitas kinerja instansi pemerintah menginstruksikan agar setiap kementerian dan lembaga melaporkan kinerjanya setiap tahun melalui laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP) yang tak lain bertujuan untuk mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sebagai salah satu persyaratan untuk tercapainya pemerintah yang baik dan terpercaya.

Disamping tujuan organisasi terdapat beberapahal yang membedakan organisasi sector publik terutama dalam hal ini organisasi pemerintah dan organisasi swasta antara lain sumber pendanaan, peraturan yang mengatur kegiatannya (Nordiawan, 2006). Dengan menggunakan sumber pendanaannya maka diharapkan kegiatan organisasi pemerintah dapat berjalan lancar dimana akan menghasilkan keluaran (*Output*) bahkan dampak (*Outcome*) yang bermanfaat bagi masyarakat luas. Sumber – sumber pendanaan bagi organisasi pemerintah terdiri dari beberapa sumber antara lain: Pembayaran pajak, retribusi dan donasi dari pihak lain dalam maupun luar negeri.

Dalam mencapai tata kelola pemerintahan yang baik (good governments) maka setiap instansi pemerintah sudah harus menerapkan aturan perundang-undangan yang menjadi acuannya. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah ini sendiri merupakan bagian dari sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dimana mempunyai sasaran yang tertuang dalam impres No. 7 tahun 1999 sebagai berikut :

- a. Menjadikan instansi pemerintah yang akuntabel sehingga dapat beroperasi secara efisien, efektif dan responsive terhadap aspirasi masyarakat dan lingkungannya.
- b. Terwujudnya transparansi instansi pemerintah.
- c. Terwujudnya partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan nasional.
- d. Terpeliharanya kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

2. Pengukuran Kinerja

Menurut Larry D. Stout (Yuwono, 2002) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Jadi pengukuran kinerja adalah proses menilai kemajuan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi guna mendukung pencapaian misi organisasi, termasuk menilai efisiensi dan efektifitas dari aktivitas-aktivitas organisasi.

Pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja dapat diperkuat dengan menetapkan *reward* and *punishment* (Mardiasmo, 2002:121).

Secara umum, tujuan pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (2009:122) terdiri dari :

- a. Mengkomunikasikan strategi secara lebih mantap
- b. Mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
- c. Mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
- e. Alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan
- f. kemampuan kolektif rasional.

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standart perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membutuhkan tindakan dan hasil yang diinginkan: Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestina diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan.

Menurut Mardiasmo (2009;122), manfaat pengukuran kinerja sebagai berikut:

- a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- b. Memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
- d. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- e. Sebagai alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja yang telah disepakati.
- f. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah erpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

3. **Balanced Scorecard**

Luis (2008:16) mendefinisikan” *Balanced Scorecard* sebagai suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi menterjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non – finansial yang semuanya terjalin suatu hubungan sebab akibat”.

Menurut Yuwono,(2003:231) menjelaskan bahwa “*Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis”. Pengukuran kinerja tersebut memandang dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Sony Yuwono (2002) *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja

bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kaplan dan Norton (2006) menyebutkan bahwa BSC berasal dari dua suku kata yaitu *Balanced* (Seimbang) *Scorecard* (Kartu Skor) dimana berarti keseimbangan antara ukuran keuangan dan non keuangan, tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara indikator lagging dan indicator leading dan antara perspektif kinerja eksternal dan internal. Balanced Scorecard (BSC) merupakan seperangkat alat ukur kinerja yang memberikan gambaran atas rantai nilai bisnis suatu perusahaan atau organisasi secara komprehensif untuk top level management.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja perusahaan atau organisasi menyeluruh meliputi empat perspektif yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*), perspektif finansial (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business perspective*).

4. *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Pengganti Pengukuran Kinerja

Tradisional

Sistem Pengukuran tradisional memiliki keterbatasan dalam memberikan gambaran kinerja perusahaan karena hanya mengukur aspek finansial saja sehingga dibutuhkan suatu alat pengukuran kinerja yang lebih dapat mengakomodir keinginan para manajer akan ukuran kinerja.

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategi berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategi dalam manajemen tradisional. *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan dalam menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

a. Komprehensif

Komprehensif berarti *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam transformasi strategi, dari yang terbatas pada perspektif finansial meluas ketiga perspektif lain yaitu : pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pengembangan. Dengan adanya perluasan itu maka menghasilkan manfaat sebagai berikut :

- 1) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang
- 2) Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

b. Koheren

Koheren berarti setiap sasaran strategi yang ditetapkan *Balanced Scorecard* dalam empat perspektif memiliki hubungan kausal baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga dapat memotivasi individu untuk melihat kontribusi yang dilakukan oleh fungsi – fungsi lainnya dalam menciptakan sinegri.

1) Seimbang

Seimbang berarti *Balanced Scorecard* menjaga keseimbangan antara sasaran strategi di keempat perspektif, baik finansial maupun non finansial dengan memperhitungkan pihak internal dan eksternal perusahaan, serta pengukuran masa lampau dan masa depan. Sehingga perusahaan dapat memperoleh informasi yang menyeluruh.

2) Terukur

Dalam *Balanced Scorecard*, sasaran ketiga perspektif non-finansial dapat ditentukan measurement-nya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian sasaran strategis di ketiga perspektif dapat dioptimalkan.

5. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Seperti yang telah diungkapkan diatas bahwa *Balanced Scorecard* tidak hanya memiliki satu perspektif saja namun memiliki empat perspektif dalam sistem pengukuran kinerjanya yaitu :

a. Perspektif Finansial (*Financial Perspective*)

Bagi sebagian besar perusahaan, aspek keuangan dapat berupa peningkatan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, peningkatan aktiva, dan penurunan resiko yang memiliki keterkaitan antar empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya. Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan. Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi menurut Mulyadi dan Jhony Setyawan, (2006:321) harus ada Peningkatan pelanggan yang puas sehingga meningkatkan laba, adanya peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatlah laba, adanya peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan financial returns dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan return yang tinggi.

b. Perspektif pelanggan (*Customer Perspective*)

Perspektif ini adalah mengetahui dan mengenali pelanggan yang menjadi bagian dari perusahaan yang harus dilayani. Perspektif pelanggan ini

menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan yang spesifik untuk dikomunikasikan ke seluruh lini perusahaan atau organisasi.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*)

Dalam perspektif ini perusahaan perlu melakukan identifikasi berbagai proses yang penting untuk mencapai tujuan dari para *stakeholder*. Tahap ini merupakan proses yang diukur dari kegiatan internal perusahaan dalam kaitannya dengan para *stakeholder*. *Balanced Scorecard* mengembangkan model pengukuran proses bisnis internal ini kedalam tiga nilai atau disebut juga rantai nilai internal, yaitu:

a) Proses Inovasi

Proses ini dimulai dengan mengenali kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang serta mengembangkan pemecahan kebutuhan tersebut. Perusahaan diharapkan sukses memenuhi kebutuhan pelanggannya atas produk yang inovatif.

b) Proses Operasi

Merupakan proses penciptaan nilai di dalam perusahaan yang dimulai dari menerima pesanan pelanggan hingga menyampaikan produk kepada pelanggan.

c) Proses Purna Jual

Proses layanan purna juga sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Pelanggan tentunya mengharapkan produk dapat benar – benar bernilai tinggi hingga merasakan kepuasan atas pembeliannya, disisi lain perusahaan ingin kegiatannya berlangsung lama atau *going concern*.

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Learning and Growth Perspective).

Perspektif ini bertujuan untuk menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Proses ini juga merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balanced Scorecard* lainnya (Kaplan, 2005:110).

Menurut Muslich (2007:174), Manusia dengan seluruh potensi yang berbeda yang dikerjakkan di dalam suatu organisasi perlu dikembangkan karena secara inklusif bahwa hal ini sesuai dengan kebutuhan organisasi. Jika sumber daya manusia semakin meningkat kemampuannya maka akan semakin besar kontribusinya bagi organisasi dan makin dapat dimanfaatkan potensi yang meningkat tersebut untuk meningkatkan kinerja organisasi .

Balanced Scorecard telah mengungkapkan terdapat tiga kategori utama dalam perspektif ini, yaitu :

1) Human Capital

Perubahan yang paling dramatis dalam dekade terakhir dalam bidang tenaga kerja adalah beralihnya pekerjaan tradisional oleh tenaga manusia dengan digantikan secara otomatis oleh mesin dan komputer. Selain lebih cepat dan akurat juga lebih murah biayanya bila menggunakan mesin ketimbang tenaga manusia.

2) Information Capital

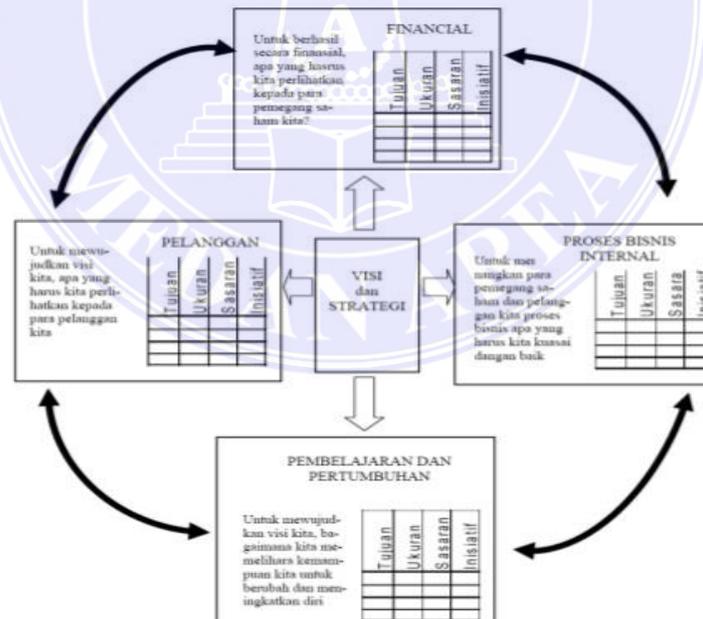
Informasi perlu didapatkan bagi para pekerja agar bisa lebih efektif dan kompetitif. Sistem informasi yang baik adalah suatu persyaratan bagi pekerja untuk meningkatkan secara berkesinambungan melalui proyek perancangan

atau rekayasa ulang. Oleh karena itu dengan sistem informasi yang baik maka akan membuat pekerja bekerja secara efektif, efisien, dan akurat.

3) Organizational capital

Organizational capital menunjukkan kemampuan organisasi untuk memobilisasi dan mempertahankan proses perubahan yang dibutuhkan untuk mengeksekusi strategi. Organizational capital memberikan kemampuan untuk berintegrasi sehingga human capital dan information capital tidak hanya sejalan dengan strategi tetapi juga terintegrasi dan dapat bekerja sama dengan mencapai tujuan organisasi.

Hubungan antara keempat perspektif tersebut dalam *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada gambar dibawah ini .



Gambar II.1 BSC Memberikan Kerangka Kerja Untuk Penerjemah Strategi kedalam Kerangka Oprasional

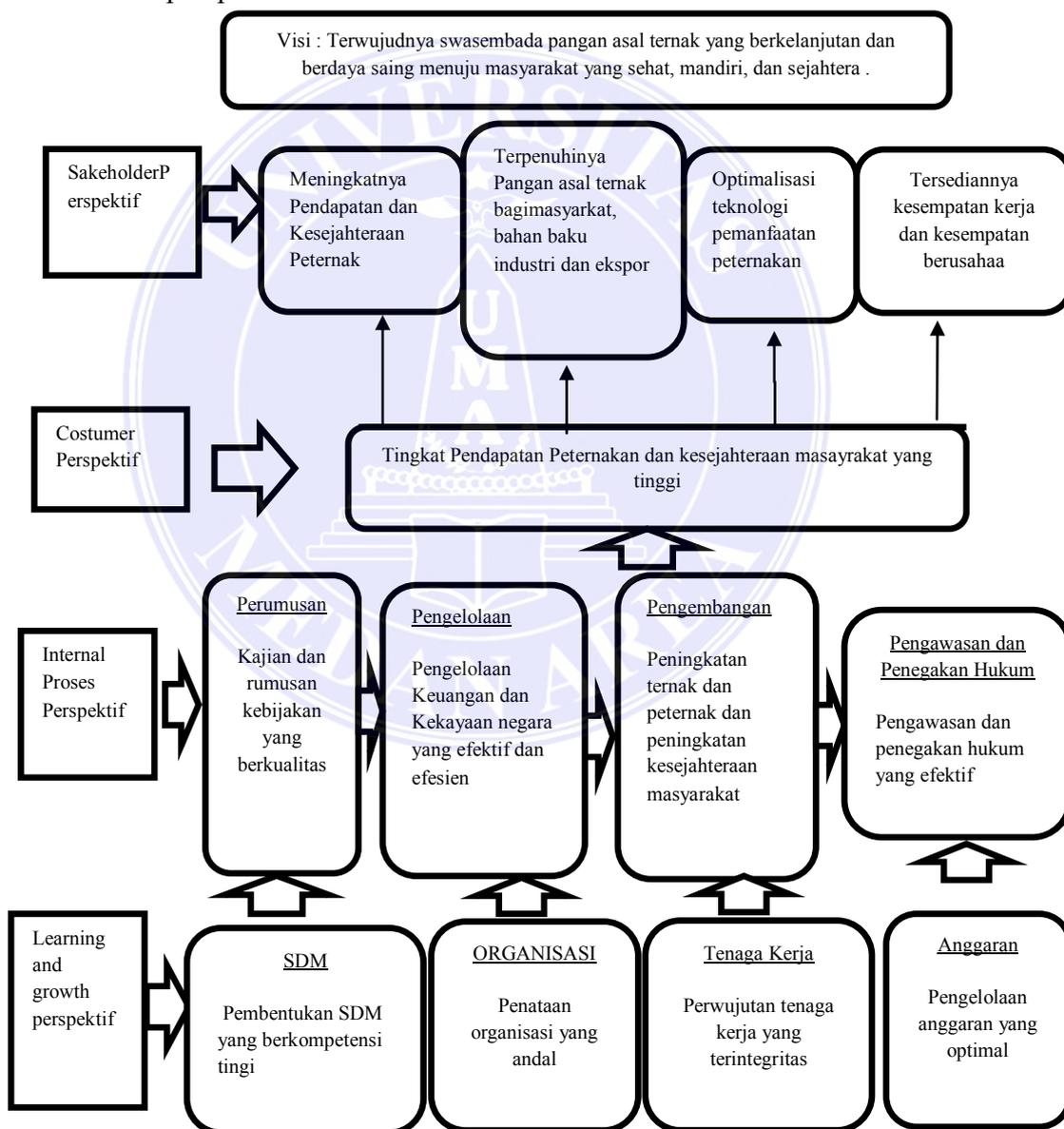
6. Hubungan Sebab Akibat Antar Perspektif

Perspektif - Perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* merupakan gambaran dari seluruh nilai mata rantai kegiatan perusahaan/organisasi sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya *Balanced Scorecard* dapat berfungsi dengan baik karena bisa menggambarkan keterkaitan antar perspektif didalamnya sehingga memberikan informasi secara menyeluruh. Hubungan tersebut menceritakan strategi atau langkah – langkah perusahaan dalam mencapai tujuan akhirnya, yang akan disebut sebagai *strategy map*.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *strategy map* menggambarkan secara tidak langsung atas kegiatan suatu perusahaan dari saat ini hingga kondisi masa depan yang diharapkan. Strategi map yang baik akan membantu karyawan dalam memahami arah strategi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Melalui *strategy map* maka akan terlihat bagaimana tujuan-tujuan strategis perusahaan atau yang biasa disebut CSF (*critical succes factor*) dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan mendorong tercapainya CSF di proses pelanggan akan mendorong tercapainya CSF di proses bisnis internal. Contoh dari strategi map akan terlihat pada gambar 2.2.

Pada contoh peta strategi dibawah maka kita dapat melihat kaitan antar perspektifnya masing-masing. Namun ada hal yang menarik dari peta strategi yang dimiliki oleh Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan tersebut yaitu terdapat stakeholder perspektive dimana pada perspektif paling atas tidak terdapat perspektif financial pada peta strategis

tersebut. Perbedaan perspektif tersebut sangat tidak lazim namun hal tersebut dimungkinkan karena pada inti BSC harus dibangun sesuai dengan karakter dari organisasi yang akan menggunakannya. Dan pada organisasi pemerintahan, Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan mencoba untuk menghilangkan perspektif finansial dan membuat perspektif stakeholder.



Gambar II.2 Peta Strategi Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan

Adanya perubahan perspektif tersebut dikarenakan perspektif financial bukan merupakan tujuan dari kegiatan operasional organisasi. Sebelumnya perspektif financial diletakan pada perspektif paling bawah pada organisasi pemerintah pada umumnya karena di anggap merupakan sumber dana dari kegiatan oprasional pemerintahan namun setelah dikaji lebih jauh bahwa aspek keuangan tersebut bukan merupakan hal yang harus menjadi tujuan yang harus dipenuhi oleh organisasi pemerinta. Bila kita menggunakan aspek keuangan atau financial maka mau tidak mau organisasi pemerintah harus melaksanakan pencairan anggaran mendekati 100% agar dinilai baik atau sebaliknya,melakukan sedikit pencairan agar dinilai efisien. Namun hal tersebut dinilai tidak tepat karena kinerja organisasi pemerintah tidak mutlak bergantung pada tingkat pencairan anggaran. Bisa saja komponen anggaran dibuat terlalu besar ataupun komposisinya tidak menunjang hasil kinerja organisasi pemerintah sehingga tingkat pencairan anggran tidak tepat apabila harus dijadikan salah satu perspektif dalam pengukuran kinerja organisasi pemerintah yang tergambar dalam peta strategi .

7. **Balanced Scorecard Pada Organisasi Sektor Publik**

Walaupun *Balanced Scorecard* lahir dan telah banyak diaplikasikan pada sektor swasta namun penerapan *Balanced Scorecard* tidak terbatas hanya pada organisasi swasta. Organisasi sektor publik dapat menggunakan *Balanced Scorecard* dalam sistem manajemen kerjanya. Di Indonesia sendiri sudah ada beberapa organisasi sektor publik yang menggunakan *Balanced Scorecard* salah satunya adalah Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan. Namun karena karakter organisasi sektor publik ini sangat berbeda dengan organisasi sektor swasta tentu perlu ada penyesuaian dalam penggunaan *Balanced Scorecard* di organisasi sektor publik.

8. **Penyesuaian *Balanced Scorecard* pada Sektor Publik**

Dengan menyadari bahwa fokus dari tujuan utama sektor publik adalah kesejahteraan maka perlu dilakukan penyesuaian dalam penerapan *Balanced Scorecard* di organisasi sektor publik. Efektifitas kinerja organisasi sektor publik dapat diukur dari sejauh mana organisasi publik tersebut atau dalam hal ini pemerintah dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas. Tentunya pengukuran atas kepuasan publik tersebut cukup sulit maka pengukuran tersebut membutuhkan komitmen pimpinan, waktu dan juga pendamping dari ahli agar *Balanced Scorecard* dapat dilaksanakan secara maksimal.

Konsep manajemen pemerintah yang berfokus kepada kesejahteraan masyarakat ini membutuhkan suatu paradigma baru untuk menggantikan paradigma lama (Gasperz, 2006). Adapun perbedaan paradigma lama dengan paradigma baru tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel II.1 Perbedaan Paradigma Lama dan Baru

Paradigma Lama	Paradigma Baru
Pemerintah membuat semua kebijakan dan melaksanakan sendiri sesuai keinginannya	Pemerintah harus bekerjasama dengan elemen-elemen utama dalam masyarakat untuk menentukan visi, misi, dan tujuan bersama untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat
Pemerintah terus menerus melayani masyarakat dalam segala hal dan urusan	Pemerintah harus memberdayakan masyarakat untuk mengambil alih tanggung jawab, misalkan masalah keamanan
Pemerintah hanya berorientasi kepuasan diri atau kepuasan birokrat	Pemerintah harus berorientasi pada kepuasan masyarakat
Pemerintah hanya berorientasi pada pelaksanaan proyek – proyek pembangunan tanpa memikirkan manfaatnya bagi masyarakat	Pemerintah harus berorientasi pada manfaat proyek – proyek pembangunan untuk mencapai tujuan bersama yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
Pemerintah tidak memiliki indikator pengukuran dan target kinerja kepuasan masyarakat yang jelas sehingga sulit untuk menentukan efektifitas dan efisiensi pemerintah	Pemerintah harus menetapkan indikator-indikator pengukuran dan target kinerja yang berfokus pada kepuasan masyarakat, yang secara transparan dapat dievaluasi oleh semua pihak yang berkepentingan

Sumber Gasper (2006)

Dalam melihat tabel diatas maka dapat terbaca dengan jelas bahwa fokus tujuan dari organisasi pemerintah adalah kepuasan masyarakat. Pada tabel tersebut tidak disinggung sama sekali mengenai tujuan mencari laba dalam organisasi pemerintah yang dimana hal tersebut bertolak belakang dengan tujuan dari organisasi sektor swasta.

Karena adanya perbedaan karakter antara organisasi sektor publik dan swasta tersebut maka Gasperz (2006) menyebutkan perlunya pemahaman yang berbeda empat perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* dalam kaitannya dengan penyesuaian *Balanced Scorecard* pada a sektor publik. Perbedaan pemahaman tersebut ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel II.2 Perbedaan Organisasi Sektor Swasta dan Sektor Publik

Perspektif	Organisasi Swasta	Organisasi Pemerintah
Finansial Operasional	Bagaimana kita melihat/memandang dan memberikan nilai kepada pemegang saham	Bagaimana kita melihat /memandang dan memberikan nilai kepada masyarakat dan/atau pembayar pajak?
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat atau memandang dan mengevaluasi kinerja kami?	Bagaimana orang – orang yang menggunakan jasa/layanan publik melihat atau memandang dan mengevaluasi kinerja kami ?
Pembelajaran dan pertumbuhan	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai kepada pelanggan, pemegang saham, karyawan dan manajemen serta organisasi?	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai untuk masyarakat pembayaran pajak, aparatur dan pejabat pemerintah dan pihak pihak lain yang berkepentingan ?
Proses dan produk	Apa yang harus diunggulkan dari proses dan produk kami ?	Apakah program-program pembangunan yang dilaksanakan hasil-hasil sesuai dengan yang diinginkan/ diharapkan ?

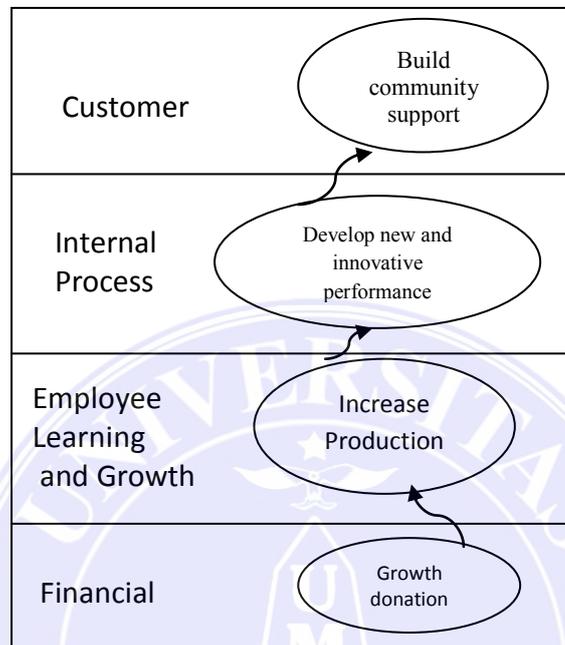
Sumber Gasper (2006)

Keunikan sektor publik dapat dianggap sebagai tantangan dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard* di dalamnya.

9. Hubungan Sebab Akibat BSC Pada Organisasi Sektor Publik

Seperti yang telah dibicarakan sebelumnya bahwa perbedaan yang paling nampak antara *Balanced Scorecard* untuk sektor swasta dan *Balanced Scorecard* untuk sektor publik adalah pada posisi perspektif pelanggan yang diletakan paling atas dalam *Balanced Scorecard* sektor publik. Hal tersebut dikarenakan tujuan akhir dari kegiatan penyelenggaraan pemerintah adalah kepuasan masyarakat maka perspektif pelangganlah yang diletakan pada perspektif paling atas sebagai tujuannya. Berikut adalah contoh gambar

hubungan keempat perspektif *Balanced Scorecard* dalam organisasi sektor publik.



Gambar II.3 Hubungan sebab akibat perspektif BSC pada organisasi publik
Sumber ; Niven (2003)

Dapat dilihat pada gambar hubungan sebab akibat perspektif *Balanced Scorecard* pada organisasi publik diatas pada perspektif pelanggan menempati tempat paling atas, hal tersebut beda dengan *Balanced Scorecard* pada sektor swasta dimana perspektif keuangan menempati tempat paling atas yang dikarenakan perbedaan tujuan antara organisasi profit dan organisasi publik atau non profit.

Pada gambar diatas, Niven memberikan contoh terhadap hubungan sebab akibat untuk organisasi non profit berupa organisasi seni pementasan. Dapat terlihat bahwa perspektif paling bawah merupakan perspektif financial yang merupakan sumber dana dari organisasi tersebut. Pada sektor swasta *Balanced*

Scorecard dimulai dengan membentuk *Balanced Scorecard* tim yang bertugas untuk menterjemahkan visi, misi mengidentifikasi tujuan strategi, membuat hubungan sebab akibat, menentukan ukuran untuk mencapai target, dan membuat program untuk mencapai target . sedangkan dalam pembangunan *Balanced Scorecard* pada sektor publik yang dimana karakternya berbeda dari profit organisasi khususnya pada tujuan akhir maka perlu ada perlakuan khusus dalam pembangunan dan pelaksanaan *Balanced Scorecard* di sektor publik. Tidak seperti sektor swasta dimana perspektif finansial merupakan tujuan akhir, pada organisasi sektor publik keuntungan finansial bukanlah merupakan tujuan akhir. Tujuan utama pada sektor publik merupakan kepuasan pelanggan dan kesejahteraan masyarakat. Karena keunikan yang dimiliki oleh organisasi sektor publik ini maka dalam penyusunan dan pelaksanaan *Balanced Scorecard* perlu dilakukan penyesuain dengan karakternya.

B. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dapat mendukung penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel II. 3
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Soraya Hanum (2010)	Penerapan Balanced Scorecard sebagai pengukuran kinerja pada lembaga Keuangan Syariah BMT Bina Insan Mandiri.	Berdasarkan hasil penelitian Kinerja Pada BMT Bina Insan Mandiri tahun 2009 adalah cukup baik dimana dengan total skor yang dinilai 10 – 15 skor.
2	Dika Pratiwi Putri (2012)	Analisi Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan konsep Balanced Scorecard pada PT. Bank Tabungn Negara.	Pada penelitian ini perspektif keuangan yang di alami oleh PT. Bank Tabungan Negara telah mampu melampaui target ditetapkan perusahaan, pada perspektif konsumen PT. Bank Tabungan Negara dari tahun 2010 s/d 2012 belum mencapai target yang di inginkan oleh perusahaan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu dalam penelitian ini penulis meneliti tentang Balanced sorecard pada sektor publik dimana tidak dalam penelitian ini penulis tidak adanya keuntungan melainkan pelayanan masyarakat, sedangkan yang lain menggunakan penelitian pada sektor swasta yang lebih mencari profit pada perusahaan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Jenis penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah berupa penelitian deskriptif menurut Sugiyona (2004 : 52) “ Penelitian deskriptif adalah : penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel lain”.

2. Lokasi penelitian

Lokasi penelitian dilaksanakan pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan yang beralamat di JL. Jend. Gatot Subroto Km. 7 Medan, No.Telepon (061) 8461436.

3. Waktu penelitian

Tabel III.1
Jadwal Penelitian

No	Tahap / Waktu	Waktu Penelitian									
		2016					2017				
		Agust	Sept	Oct	Nov	Des	Juli	Augst	Sept	Oct	Nov
1	Pengajuan Judul	■									
2	Pembuatan Proposal		■								
3	Bimbingan Proposal			■							
4	Seminar Proposal				■						
5	Pengumpulan Data					■					
6	Analisis Data						■				
7	Penyusunan & Bimbingan Skripsi						■	■			
8	Seminar Hasil								■		
9	Pengajuan & Sidang Meja Hijau									■	■

Sumber : Data diolah Penulis

B. Definisi Operasional

Definisi Operasional adalah aspek penelitian yang memberikan informasi kepada kita tentang bagaimana caranya mengukur variable. Adapun definisi dari variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut :

1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (non keuangan)

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang berguna sebagai :

- a. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dipergunakan untuk memacu membangun kualitas personal dalam mengikuti pelatihan atau seminar yang diperlukan untuk mewujudkan target .

2. Perspektif Proses Bisnis Internal (non keuangan)

Perspektif Proses Internal adalah membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan system operasional dan peningkatan kualitas proses layanan. Pengukuran kinerja yang digunakan adalah:

- a. Meningkatkan Penjualan Jasa
- b. Meningkatkan Pelayanan yang berkaitan dengan pelayanan kepada masyarakat oleh Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera Utara.

3. Perspektif Finansial

Perspektif Finansial aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar yang berguna sebagai :

- a. Mewujudkan visi dan misi dalam meliputi perubahan biaya atau dalam mencapai target dan realisasi

C. Jenis dan Sumber Data

Jenis Data

1. Data Kualitatif

Jenis data yang dibutuhkan penulis menggunakan metode pengumpulan data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk informasi baik lisan maupun tulisan pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan.

Sumber Data

1. Data Primer

Sumber data yang digunakan oleh peneliti adalah dengan menggunakan data primer. Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden pada objek penelitian dengan melakukan kuisisioner penelitian yang didapat Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan.

2. Data Sekunder

Data yang adalah data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumeter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.

D. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam menganalisis data yaitu :

1. Analisis Deskriptif

a. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

i. Kapabilitas Sistem Informasi

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

i. Proses Inovasi

ii. Proses Operasional

iii. Respon Times

c. Perspektif Finansial

i. Perubahan Biaya

1. Analisis Deskriptif

a. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

i. Kapabilitas Sistem Informasi

Tolok ukur yang digunakan adalah peningkatan kapabilitas karyawan dilihat dari adanya peningkatan pelatihan/seminar yang diadakan baik dari dalam kegiatan Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara maupun dari luar pihak Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera.

b. Perspektif Bisnis Internal

i. Proses Inovasi

Tolak ukur yang tepat untuk proses inovasi memberikan solusi terbaru untuk pelayanan pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera Utara.

ii. Proses Oprasional

Tolak ukur yang digunakan untuk mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses oprasional demi meningkatkan efesiensi Produksi.

iii. Respon Time

Tolak Ukur yang tepat pada respons time adalah memberikan waktu pelayanan kepada masyarakat dengan efesien dan efektif.

c. Perspektif Finansial

i. Perubahan Biaya

Tolak Ukur yang digunakan adalah meminimalisir anggaran sesuai kebutuhan yang digunakan agar sesuai dengan target yang ditentukan oleh pemerintah.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Latar Belakang Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 48 Tahun 1951 Lembaga Negara No 67 Jabatan Kehewan Provinsi Sumatera Utara diganti menjadi Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan berdasarkan hasil keputusan Presiden RI No. 19 Tahun 1968 tanggal 18 Januari 1968, sebutan Direktorat Jendral Peternakan pada Departemen Pertanian.

Sejak tahun 1950 sampai sekarang Pimpinan Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan telah mengalami beberapa kali pergantian, yaitu :

- a. Dari tahun 1950 s/d 1956 dipimpin oleh Drh. Sahar kantornya berlokasi di Jalan Istana No. 2 Medan, kemudian pada tahun 1956 kantor tersebut pindah ke Jalan Surya No. 1 Medan.
- b. Dari tahun 1957 s/d 1966 dipimpin oleh Drh. Soeratman dan pada tahun 1957 kantor tersebut pindah ke Jalan Supeno No. 1 Medan.
- c. Dari tahun 1967 s/d 1969 dipimpin oleh Drh. Masintan Panjaitan.
- d. Dari tahun 1970 s/d 1975 dipimpin oleh Drh Rustandi Danumiharja dan pada tahun 1975 lokasi kantornya di Jalan Jend. Gatot Subroto Km. 7 Medan.

- e. Dari tahun 1976 s/d 1984 dipimpin oleh Drh. M. Ibrahim Sumadipraja.
- f. Dari tahun 1984 s/d 1992 dipimpin oleh Drh. Rusli Harahap.
- g. Dari tahun 1993 s/d 1998 dipimpin oleh Drh. Zulyaden Hasibuan.
- h. Dari tahun 1998 s/d 2008 dipimpin oleh Ir. H.A.Rahim Siregar.
- i. Dari tahun 2008 s/d 2014 dipimpin oleh Drh. Tetty Erlina Lubis, M.Si
- j. Dari tahun 2014 s/d saat ini dipimpin oleh Drh. Parmohonan Lubis.

Keputusan Gubernur Sumatera Utara No. 3 Tahun 2012 tentang tugas, fungsi, dan uraian tugas Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan Berdasarkan Keputusan Gubernur di atas, maka tugas Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan adalah melaksanakan urusan pemerintahan daerah/kewenangan provinsi, dibidang sarana dan prasarana peternakan, budidaya ternak, kesehatan hewan dan pembinaan usaha peternakan.

Dalam melaksanakan tugas di atas, maka Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan memiliki fungsi sebagai berikut :

- a. Menyelenggarakan perumusan kebijakan teknis dibidang sarana, prasarana peternakan, budidaya ternak, kesehatan hewan dan bina usaha peternakan
- b. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum dibidang sarana, prasarana peternakan, budaya ternak, kesehatan hewan dan pembinaan usaha peternakan.
- c. Penyelenggaraan pemberian perizinan dibidang peternakan dan kesehatan hewan.

- d. Penyelenggaraan pembinaan dan pelaksanaan tugas dibidang peternakan dan kesehatan hewan.
- e. Penyelenggaraan tugas pembantuan dibidang peternakan dan kesehatan hewan.
- f. Penyelenggaraan pelayanan administrasi Internal dan Eksternal.
- g. Penyelenggaraan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur, sesuai dengantugas dan fungsinya.

2. Struktur Organisasi

Untuk meningkatkan daya guna dan hasil dalam melaksanakan tugas pokok untuk memenuhi ketentuan Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri perlu diadakan penyempurnaan terhadap Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Utara tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Peternakan Provinsi Sumatera Utara, Medan.

Untuk lebih jelasnya Struktur Organisasi yang ada pada kantor Dinas Peternakan Provinsi Sumatera Utara, Medan adalah sebagai berikut :

- a. Kepala Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan
 - b. Skretaris Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan
- Terdiri dari :
- a. Sub Bagian Umum
 - b. Sub Bagian Keuangan
 - c. Sub Bagian Program
 - c. Bidang Saranan Prasanrana

Terdiri dari :

- a. Seksi Perbibitan
- b. Seksi Pakan Ternak
- c. Seksi Alat dan Mesin Peternakan
- d. Bidang Budidaya Ternak

Terdiri dari :

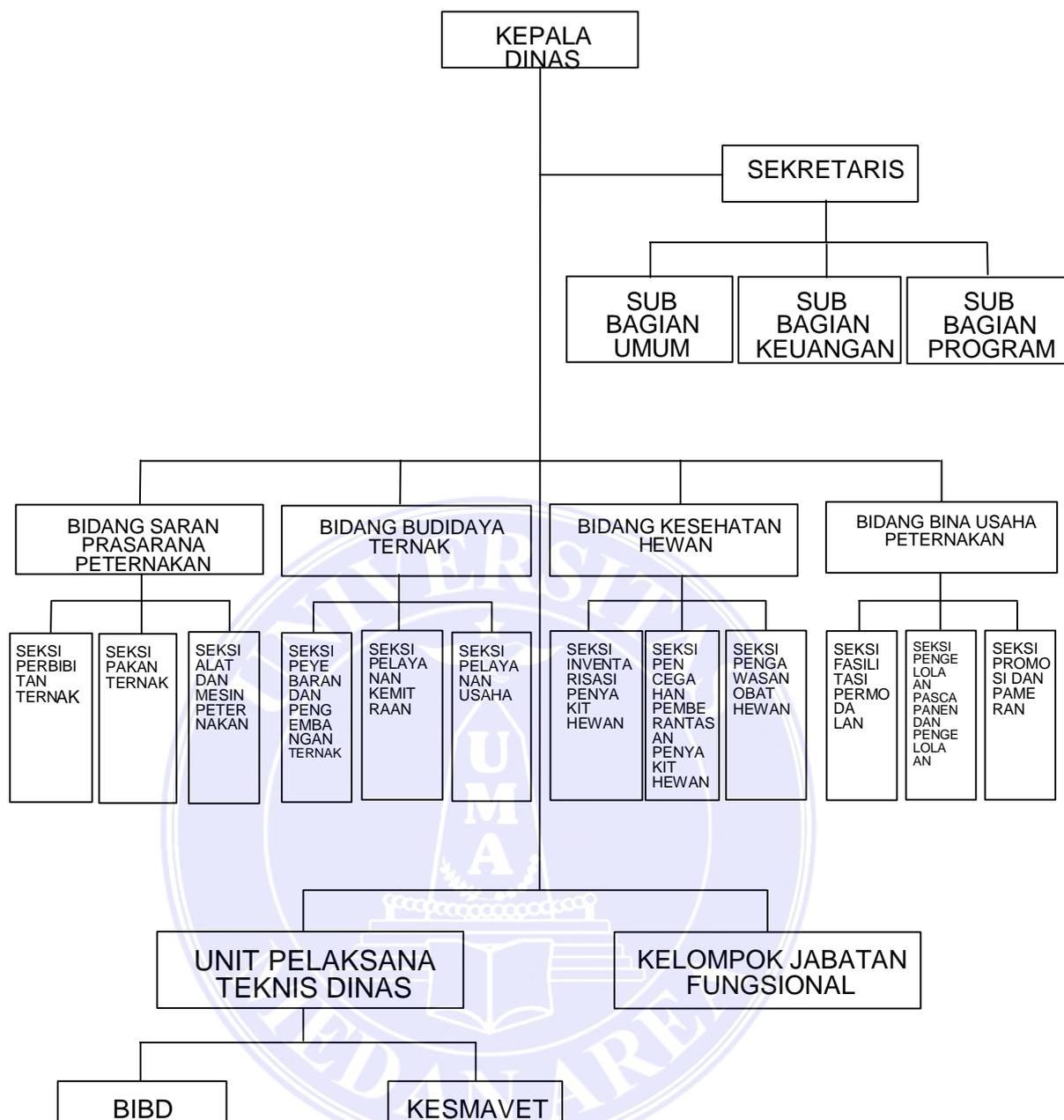
- a. Seksi Penyebaran dan Pengembangan Ternak
- b. Seksi Pelayanan Kemitraan
- c. Seksi Pelayanan Usaha
- e. Bidang Kesehatan Hewan

Terdiri dari :

- a. Seksi Inventarisasi Penyakit Hewan
- b. Seksi Pencegahan Pemberantasan Penyakit Hewan
- c. Seksi Pengawasan Obat Hewan
- f. Bidang Bina Usaha Peternakan

Terdiri dari :

- a. Seksi Fasilitasi Permodalan
- b. Seksi Pengelolaan Pasca Panen dan Pengelolaan
- c. Seksi Promosi dan Pameran
- g. Unit Pelaksanaan Teknis Dinas.
- h. Kelompok Jabatan Fungsional.



Gambar IV.I Struktur Organisasi Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan

Sumber : Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan.

3. Visi dan Misi Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan

Sejalan dengan hasil telaahan terhadap Visi dan Misi Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah ,maka Visi Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan yaitu “Terwujudnya Swasembada Pangan Asal Ternak Yang Berkelanjutan dan Berdayasaing Menuju Masyarakat Yang Sehat, Mandiri, dan Sejahtera”.

Dalam mewujudkan visi tersebut diatas maka Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan memiliki 4 misi yaitu :

- a. Menyediakan pangan asal ternak yang cukup, baik kuantitas maupun kualitas yang berdaya saing.
- b. Memberdayakan sumberdaya manusia dan teknologi secara optimal.
- c. Menciptakan peluang usaha untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat.
- d. Menciptakan lapangan pekerjaan di bidang agribisnis peternakan.

4. Sasaran Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan

Strategi Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan yaitu :

- a. Meningkatnya populasi ternak
- b. Meningkatnya hasil dari pemanfaatan teknologi peternakan
- c. Meningkatnya produksi dan daya saing komoditas hasil peternakan (daging,susu dan telur)

- d. Meningkatnya nilai tukar petani peternak
- e. Persentase kontribusi sub sektor peternakan terhadap PDRB

5. Strategi Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan

- a. Peningkatan populasi dan optimalisasi produksi ternak dengan pemanfaatan teknologi, Peningkatan ketersediaan dan perbaikan mutu benih dan bibit ternak, Peningkatan ketersediaan dan perbaikan mutu benih dan bibit ternak, Pengendalian dan penanggulangan penyakit hewan menular dan gangguan reproduksi.
- b. Pendayagunaan peran dan fungsi kelembagaan serta SDM peternakan, Meningkatkan daya saing produk peternakan dengan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya local, Optimalisasi IB, Pencegahan dan pengamanan bahaya pencemaran produk hewan, zoonosis dan produk rekayasa genetik, serta peningkatan penerapan kesejahteraan hewan.
- c. Memperlancar arus produk peternakan melalui peningkatan efisiensi distribusi.
- d. Pemanfaatan peluang investasi untuk pengembangan komoditas unggulan peternakan, Meningkatkan promosi produk peternakan untuk ekspor, Memfasilitasi lembaga keuangan dengan peternak dalam usaha peningkatan usaha.

6. Indikator Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang ditetapkan organisasi. Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja baik dalam tahap perencanaan (ex-ante), tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi (ex-post). Selain itu, indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategis. Dengan demikian, tanpa indikator kinerja, sulit bagi kita untuk menilai / mengukur kinerja (keberhasilan atau ketidakberhasilan) **kebijakan/program/ kegiatan** dan pada akhirnya sulit juga untuk menilai kinerja instansi unit kerja pelaksanaannya.

7. Pengukuran Kinerja Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan

Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan hingga saat ini mempunyai 2 alat pengukuran kinerja yaitu laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP) dan balanced scorecard (BSC). Kedua alat pengukuran kinerja yang dimiliki oleh Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan ini sama – sama

disusun dan digunakan untuk berbagai kepentingan terutama dalam hal laporan kinerja atas kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan.

LAKIP Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan disusun atas dasar peraturan pemerintah dan peraturan presiden. Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, BSC disusun oleh Kepala Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara guna mendapatkan laporan lebih cepat. Namun hasil akhir yang dikeluarkan BSC sama dengan hasil akhir yang dikeluarkan oleh LAKIP.

B. Hasil Penelitian

I. Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balance Scorecard*

Balanced Scorecard mempunyai empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Pada Penelitian ini Penulis hanya membahas 3 perspektif yaitu perspektif keuangan, proses internal bisnis dan pembelajaran dan pertumbuhan. Penulis akan membahas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terlebih dahulu karena aspek ini akan mempengaruhi aspek yang lainnya. Sasaran strategis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah meningkatkan kapabilitas karyawan dan komitmen karyawan.

II. Analisis

a. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

I. Kapabilitas Sistem Informasi

Tabel IV.I Menunjukkan adanya kenaikan dan penurunan biaya jumlah karyawan yang ikut dalam pelatihan setiap tahunnya. Hal itu mungkin disebabkan karena pihak Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utra sangat mengontrol biaya yang akan dikeluarkan.

Tabel IV.I
Rasio Karyawan yang dilatih

Uraian	2014	2015	2016
Jumlah Karyawan yang ikut Pelatihan	36	40	25
Jumlah Karyawan	100	108	200
Rasio SDM yang ikut pelatihan	36%	37%	12,50%

Sumber: Bagian Kepegawaian Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provsu

Apabila semakin banyaknya karyawan yang ikut serta dalam pelatihan yang ada maka akan semakin banyak juga biaya yang dikeluarkan untuk mendukung kegiatan pelatihan tersebut. Maka pihak Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provsu harus membuat suatu penjadwalan dimana adanya pembagian karyawan yang diikutsertakan pada pelatihan yang berbeda sehingga masing-masing karyawan dapat mengikuti pelatihan walaupun tidak seluruhnya mengikuti pelatihan yang sama, namun terbagi rata ke beberapa pelatihan yang ada. Karyawan yang ikut pelatihan selalu bergilir, sehingga hampir semua karyawan pernah mengikuti pelatihan sesuai dengan bidangnya masing - masing, bahkan untuk karyawan tetap dapat mengikuti pelatihan lebih dari satu setiap tahunnya.

Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provsu melaksanakan banyak pelatihan dan semua karyawan dilibatkan didalamnya dengan harapan kapabilitas karyawan akan terus meningkat. Program ini juga untuk menetapkan keterampilan para pegawai. Pelatihan ini ditunjukan kepada pegawai untuk melakukan tanggung jawab yang dipercayakan kepada mereka. Adapun kegiatan pelatihan atau seminar yang dilakukan oleh pegawai Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara yaitu :

- a. Pengembangan kinerja
- b. Pelatihan pengadaan barang dan jasa
- c. Pelatihan perencanaan kegiatan

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal terdiri dari tiga bagian, yaitu proses inovasi, proses operasi dan proses layanan internal.

I. Proses Inovasi

Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera Utara melakukan inovasi – inovasi baru untuk lebih meningkatkan pelayanannya kepada masyarakat. Proses inovasi ini dilakukan dengan memperhatikan pada besarnya permintaan pasar dan kemampuan yang dimiliki Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan pada bagian Klinik Hewan. Salah satu contoh proses inovasi yang dilakukan adalah dikembangkannya klinik hewan pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera Utara diharapkan

dengan adanya klinik hewann akan berkembang inovasi-inovasi di kkota medan .layanan suntik rabies gratis.

a) Proses Operasional

Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera Utara telah menjalankan proses operasionalnya sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan dari Dirjen Peternakan, yaitu standar pelayanan unit kerja, standar pelayanan klinik hewan.

Perbaikan-perbaikan yang dilakukan Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera Utara sebagai usaha untuk meningkatkan proses pelayanan kepada masyarakat, antara lain: kemudahan dalam sistem informasi pasar dengan adanya website Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera Utara maka masyarakat dimudahkan untuk memantau harga pasar khususnya peternakan, pelayanan yang tepat waktu, dukungan moril kepada masyarakat, keramahan para pegawai Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera Utara sehingga membuat suasana menjadi nyaman. Adapun perbaikan-perbaikan yang dilakukan ini merupakan hal-hal yang sebelumnya termasuk dalam masalah-masalah yang dikeluhkan oleh para masyarakat. Maka Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera Utara berusaha untuk berusaha untuk menjadi lebih baik dengan melakukan perbaikan-perbaikan tersebut.

b) Respon Times

Respon times dapat diukur berdasarkan waktu pelayanan yang diberikan kepada masyarakat atau pasien klinik hewan pada bidang kesehatan hewan.

Tabel IV.2
Data Waktu Pelayanan

	2014	2015	2015
Respon Times	23 menit	22 menit	21 menit

Sumber : Bagian Kepegawaian Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propsi

Tabel IV.2 Menunjukkan respon times pelayanan kepada para masyarakat pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera Utara selama 3 tahun. Target respon times yang ditargetkan oleh pihak Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera Utara adalah selama 15 menit. Jika dibandingkan dengan target tersebut, respon times tahun 2015-2017 masih cukup jauh dari harapan. Tetapi dapat dilihat juga, pihak Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera Utara berusaha untuk memberikan respon time lebih cepat. Terlihat pada perubahan respon time dari tahun ke tahun mengalami perubahan kearah yang lebih baik.

c. Perspektif Keuangan

Tujuan akhir dari semua perspektif adalah menunjukkan bahwa Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera Utara mampu untuk mengelola pengeluarannya dengan seefisien mungkin. Hal itu ditunjukkan dengan besarnya jumlah pembelanjaan setiap tahunnya tidak melebihi dari yang telah ditargetkan oleh pemerintah. Walaupun Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera lebih efisien dalam mengelola pengeluarannya bukan berarti Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan

Propinsi Sumatera mengurangi kualitas maupun kuantitas dari peralatan dan pelayanan yang ada.

Tabel . IV.3
Target dan Realisasi Belanja Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan
Propinsi Sumatera Utara

Tahun	Target (yang dianggarkan)	Realisasi	Persentase Pencapaian
2014	Rp 38.011.856.000	Rp 36.153.076.242	95,11%
2015	Rp 20.815.335.000	Rp 18.821,225.907	90.42%
2016	Rp 22.715.335.000	Rp 18.820.978.470	82.86%

Sumber : Bagian Perencanaan

C. Pembahasan

Berikut keterkaitan 3 perspektif pada Organisasi Publik di Instansi Pemerintahan Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara.

a. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera dianggap cukup. Hal ini dikarenakan Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera belum sepenuhnya mengikutsertakan karyawan seluruhnya dalam berbagai pelatihan. Hal itu mungkin disebabkan karena adanya keinginan dari pihak Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera untuk mengendalikan besarnya pengeluaran yang mungkin akan dikeluarkan. Tetapi pihak Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera akan berusaha untuk mengatur secara bergilir agar karyawan - karyawan

yang belum pernah mendapatkan pelatihan agar bisa ikut serta. Tapi walaupun begitu, pihak Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera masih mampu untuk mempertahankan jumlah karyawannya dengan menyediakan fasilitas dan kemudahan untuk kesejahteraan karyawan sehingga karyawan akan merasa senang bekerja disana.

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

I. Pelayanan Masyarakat

Pemerintah pada hakikatnya adalah pelayan masyarakat, ia tidaklah diadakan untuk melayani dirinya sendiri, tapi juga untuk melayani masyarakat serta menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat yang mengembangkan kemampuan dan kreatifitanya demi mencapai tujuan bersama, karena birokrasi public berkewajiban dan bertanggung jawab untuk memberikan layanan public yang baik dan profesional . Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera Utara meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dengan segera memberi tindak lanjut terhadap keluhan masyarakat seperti masalah pada penyakit hewan atau ternak dan masalah meningkatkan peternak atau pelaku usaha binaa pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera juga meningkatkan jumlah peralatan-peralatan yang dibutuhkan untuk menunjang kelancaran pelayanan masyarakat.

c. Perspektif Finansial

I. Mewujudkan visi dan misi dalam meliputi pertumbuhan penurunan biaya atau dalam mencapai target dan realisasi

Dari beberapa tolok ukur finansial tersebut, dapat diartikan bahwa kinerja keuangan Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera cukup baik. Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera telah menekan biaya untuk mengurangi pengeluaran dan hal ini juga diikuti dengan pencapaian pendapatan yang baik walaupun masih jauh dari yang ditargetkan. Namun tidak semua komponen biaya dilakukan secara efektif. Walaupun perubahan biaya mengalami penurunan kearah yang lebih baik namun besarnya angka pertumbuhan pendapatan masih jauh lebih kecil daripada jumlah perubahan biaya. Maka, diharapkan bagi pihak Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera agar perencanaan anggaran dapat dilakukan secara lebihserta mengacu kepada kebutuhan perencanaan pembangunan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan mengenai Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan, maka peneliti dapat menarik kesimpulan dari seluruh analisis sebagai berikut :

1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera masih kurang dalam memberikan pelatihan / seminar - seminar yang bermanfaat bagi para karyawannya, padahal kegiatan pelatihan tersebut akan berguna dalam mengembangkan kemampuan serta keahlian para karyawannya.

2. Perspektif Proses Inovasi

Semakin tingginya keahlian yang dimiliki para karyawan maka akan meningkatkan kualitas jasa yang diberikan dan banyaknya inovasi yang terjadi pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera sehingga akan mempunyai kuantitas maupun kualitas yang berdaya saing memberdayakan sumberdaya manusia dan teknologi secara optimal.

3. Perspektif Finansial

Meningkatkan pendapatan dimana pendapatan itu sendiri akan dialokasikan kembali seperti mendanai segala kegiatan pelatihan/seminar untuk karyawan, pembelanjaan peralatan dan perlengkapan terbaru dan paling canggih untuk menunjang kualitas pelayanan masyarakat. Selain itu para karyawan juga perlu menciptakan kenyamanan dalam bekerja. Menciptakan peluang usaha untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan pegawai. Masih ditemukan kelemahan – kelemahan seperti membandingkan kinerja dengan yang sudah di targetkan.

Kesimpulan dari ketiga perspektif tersebut diatas bahwasanya Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera Utara, Medan belum efektif dalam penggunaan *Balanced Scorecard* .

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka, disarankan :

1. Kepada Instansi Pemerintah yang terkait diharapkan dengan penelitian ini Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan sebaiknya menggunakan konsep *Balanced Scorecard* untuk mengimplementasikan dan mengintegrasikan perencanaan strategis pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Propinsi Sumatera Utara, dan mengoptimalkan penyusunan *Balanced Scorecard* dari pada penggunaan alat pengukuran Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah karena *Balanced Scorecard* lebih unggul ketimbang Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah,

namun Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah telah diamanatkan oleh peraturan pemerintah maka wajib menyusunnya. Untuk itu diharapkan dapat mensin kronisasikan proses penyusunan Balanced Scorecard untuk menghindari pengulangan proses pekerjaan yang sama.

2. Untuk peneliti lebih lanjut diharapkan dapat menambah wawasan dan untuk referensi penelitian lebih lanjut mengenai perancangan balanced scorecard pada organisasi sektor publik atau instansi pemerintah.
3. Disarankan agar peneliti tetap memperhatikan perkembangan hasil keefektifan penggunaan balanced scorecard pada pengukuran kinerja di instansi pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

- Gaspersz, 2006, Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi : BALANCED SCORECARD dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah, PT. Gramedia Pustaka Utama : Jakarta.
- Kaplan, Robert, S Norton 2005, Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action, Harvard Business School Press, American.
- Keputusan Presiden Nomor : 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Luis, Suwardi & A. Biroo, Prima, 2008, Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Fungsional Scorecards. PT. Gramedia. Jakarta.
- Mardiasmo, 2009, Akuntansi Sektor Publik, Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Metodologi Penelitian, 2016, Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara Medan.
- Mulyadi, (2006), Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan, Salemba Empat, Jakarta
- Muslich, Masnur, (2007) Pembelajaran Berbasis Kompetensi dan Kontekstual. PT. Bumi Angkasa: Jakarta
- Niven, Paul R. 2002. Balanced Scorecard Step By Step Maximizing Performance and Maintaining Results, John Wiley & Sons, Inc., Canada.
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Kinerja Instansi Pemerintah.
- Permen Tahun 2009 tentang Keputusan Dirjen Perbendaharaan Nomor : KEP/202/PB/2009.
- Ulum, Ilyahul, M.D, 2009 Audit Sektor Publik Pengantar, penerbit PT Bumi Aksara : Jakarta
- Yuwono, Sony, dkk., 2002, Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi, Cetakan Keempat, PT Gramedia Pustaka Utama : Jakarta.