

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**ANALISIS KINERJA PELAYANAN KESEHATAN HEWAN  
PADA BIDANG PRODUKSI DAN SUMBER DAYA TERNAK  
DINAS PERTANIAN TANAMAN PANGAN DAN  
PETERNAKAN KABUPATEN NUNUKAN**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM** Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :

**ALIM BAKHRI**

**NIM. 500646901**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2016**

## ABSTRAK

### Analisis Kinerja Pelayanan Kesehatan Hewan pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan

Alim Bakhri  
[bakhrialim@ymail.com](mailto:bakhrialim@ymail.com)

Program Pascasarjana  
Universitas Terbuka

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tugas dan fungsi Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan sebagai pelaksana pelayanan kesehatan hewan. Dimana penelitian dilakukan untuk menganalisis kinerja pelayanan kesehatan hewan dengan metode *balance scorecard* dengan ditinjau dari 4 (empat) perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif yang mana jika ditemukan perbedaan yang menonjol penelitian dilanjutkan menggunakan metode kualitatif dengan cara wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan pengukuran atas kuisioner perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sedangkan perspektif keuangan menggunakan pedoman Lembaga Administrasi Negara. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mendeskripsikan pelayanan kesehatan hewan ditinjau dari perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil penelitian kinerja pelayanan kesehatan hewan berdasarkan perspektif pelanggan dalam kategori baik hal ini karena dukungan penyediaan sarana dan prasarana dan sumber daya manusia. Kinerja pelayanan kesehatan hewan berdasarkan perspektif keuangan dalam kategori sangat baik yang ditunjang oleh pengendalian dan pengawasan yang dilakukan secara berkala terhadap pelaksanaan anggaran. Kinerja pelayanan kesehatan hewan berdasarkan perspektif proses internal dalam kategori baik karena dukungan sarana dan prasarana pelayanan cukup memadai dan kemampuan petugas dalam melaksanakan pekerjaan sudah baik. Sedangkan kinerja pelayanan kesehatan hewan berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam kategori baik yang didukung oleh kesempatan pengembangan diri pegawai baik demikian pula komitmen pegawai terhadap organisasi dalam kategori sangat baik. Berdasarkan hasil penelitian tersebut secara keseluruhan kinerja pelayanan kesehatan hewan pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan sudah dalam kategori baik. Dengan demikian metode *balance scorecard* dapat diterapkan untuk menganalisis kinerja suatu instansi pemerintah disamping sistem pelaporan yang lain sesuai dengan regulasi yang sudah ada dan untuk menjadi bahan masukan dalam penyusunan kebijakan yang akan dilaksanakan.

Kata Kunci : Analisis Kinerja dan *Balance Scorecard*



## ABSTRACT

Performance Analysis of Veterinary Services in the Field of Animal Production  
and Resources Department of Agriculture and Livestock  
District Nunukan

Alim Bakhri

[bakhrialim@ymail.com](mailto:bakhrialim@ymail.com)

This research is motivated by the duties and functions of Production and Animal Resources Department of Agriculture and Livestock District Nunukan as the executor of veterinary services. Research was conducted to analyze the performance of the veterinary services with the balanced scorecard method in terms of four (4) perspectives: customer perspective, financial perspective, internal process perspective and learning and growth perspective. This research uses descriptive quantitative approach which if found notable differences, the study continued using qualitative methods with in-depth interviews and documentation study. Data analysis was performed on a questionnaire measuring customer perspective, internal processes perspective, and learning and growth perspective while financial perspective using the guidance Institute of Public Administration. The purpose of this study is to describe the animal health services in terms of customer perspective, financial perspective, internal process perspective, and growth and learning perspective. The results of the research performance of the veterinary services in the field of Production and Animal Resources Department of Agriculture and Livestock District Nunukan based on the customer's perspective in this case classified in good category, due to well support of the provision of infrastructure and human resources. Performance of veterinary services based on the financial perspective classified in the category very well supported by the control and supervision are conducted regularly on the implementation of the budget. Performance of veterinary services from the perspective of internal processes classified in a good category because the support service infrastructure is sufficient and the ability of officers in carrying out the work is good. While the performance of veterinary services based in learning and growth perspective belong in good category, which is supported by good employee self-development opportunities as well as employee commitment to the organization in the excellent category. Based on the research the overall performance of the veterinary services in the field of Production and Animal Resources Department of Agriculture and Livestock District Nunukan already in good categories. Therefore the balance scorecard method can be applied to analyze the performance of a government agency in addition to other reporting systems in accordance with existing regulations to be input in the formulation of policies to be implemented as policy in veterinary services.

Keywords: Performance analysis and balance scorecard

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Analisis Kinerja Pelayanan Kesehatan Hewan pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Nunukan, Juni 2016

Yang Menyatakan



STERAJ  
MPEL  
DE 1ADF19483675  
000  
RIBURUPIAH



Alim Bakhri  
NIM. 500646901

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Alim Bakhri  
NIM : 500646901  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Judul TAPM : Analisis Kinerja Pelayanan Kesehatan Hewan pada Bidang  
Produksi dan Sumber Daya Ternak Dinas Pertanian Tanaman  
Pangan Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister  
(TAPM) Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu 25 Juni 2016  
Waktu : 13.00-14.30

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji

Tanda Tangan

Nama : Dr. Liestyodono B.I, M.Si

Penguji Ahli

Nama : Dr. Muhammad Taufiq, DEA

Pembimbing I

Nama : Dr. D.B. Paranoan, M.Si

Pembimbing II

Nama : Dr. Agus Santosa, MM



Handwritten signatures of the committee members, including the Chairman and the two experts, over dotted lines.



**PERSETUJUAN TAPM**

Judul TAPM : Analisis Kinerja Pelayanan Kesehatan Hewan pada Bidang  
Produksi dan Sumber Daya Ternak Dinas Pertanian  
Tanaman Pangan Pangan dan Peternakan Kabupaten  
Nunukan

Penyusun TAPM : Alim Bakhri

NIM : 500646901


Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Sabtu/25 Juni 2016

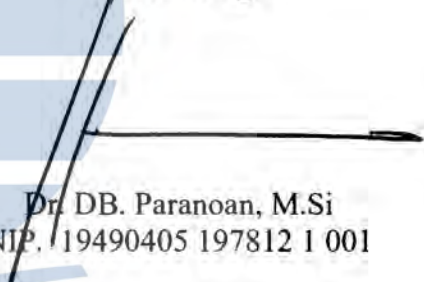
Menyetujui,

Pembimbing II

Pembimbing I



Dr. Agus Santosa, MM  
NIP. 19580818 198603 1 005




Dr. DB. Paranoan, M.Si  
NIP. 19490405 197812 1 001


Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu  
Program Magister Administrasi Publik

Direktur  
Program Pascasarjana



Dr. Darmanto, M.Ed  
NIP. 19591027 198603 1 003



Suciati, M.Sc, Ph.D  
NIP. 19520213 198503 2 001

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas Berkah dan Rahmat-Nya, dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Universitas Terbuka. Besar harapan TAPM ini dapat bermanfaat bagi Pemerintah Daerah Nunukan dalam hal ini Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan terutama pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak.

Penulisan TAPM ini tidak terlepas dari bantuan serta bimbingan dari berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan ini izinkan penulis menghaturkan rasa terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Direktur Pasca Sarjana Universitas Terbuka Ibu Suciati, M.Sc, Ph.D;
2. Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik Universitas Terbuka Bapak Dr. Darmanto, M.Ed;
3. Kepala UPBJJ Samarinda Bapak Drs. Yurizal Rachman, M.KKK;
4. Kepala UPBJJ Tarakan Bapak Dr. Sofjan Arifin, M.Si;
5. Bapak Dr. D.B. Paranoan, M.Si selaku dosen pembimbing I dan Bapak Dr. Agus Santosa, MM selaku pembimbing II yang telah mengarahkan dan mengoreksi dengan teliti sehingga TAPM ini dapat diselesaikan dengan baik;
6. Bupati Nunukan yang telah memberikan izin kepada penulis untuk dapat mengikuti pendidikan pascasarjana Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka;

7. Bapak Kepala Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan dan Kepala Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak atas perkenaannya serta memberikan data-data yang berkaitan dengan TAPM ini;
8. Petani/peternak yang telah rela meluangkan waktunya untuk penulis dan memberikan respon dan informasi sehubungan dengan pelayanan kesehatan hewan yang didapatkan dari dinas;
9. Ibunda tercinta atas dukungan, semangat dan motivasi disertai iringan doa yang tak henti-hentinya kepada penulis;
10. Kakanda tercinta yang telah memberikan dukungan, semangat dan motivasi kepada penulis yang tak henti-hentinya selama ini;
11. Istriku tercinta “Hj. Hasmiah” dan putraku tersayang “Muhammad Akbar Alim” yang telah menjadi penyemangat dan memberikan dukungan moral maupun materil selama menempuh pendidikan ini;
12. Seluruh teman-teman, atas bantuannya kepada penulis selama proses penyelesaian TAPM;
13. Seluruh staf pengajar dan administrasi Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka, Jakarta;
14. Teman-teman Pokjar Nunukan atas segala bantuannya selama ini;

Akhir penulis berharap semoga Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Nunukan, Juni 2016

Penulis



## RIWAYAT HIDUP

Nama : Alim Bakhri  
NIM : 500646901  
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik  
Tempat/Tanggal Lahir : Bone, 22 Juni 1976

Riwayat Pendidikan : 1. Lulus SD di SDN 218 Cinnong pada tahun 1988  
2. Lulus SMP di SMPN Pattiro Bajo pada tahun 1991  
3. Lulus SMA di SMAN 2 Watampone pada thn 1994  
4. Lulus S1 di Universitas Hasanuddin pada tahun 1999

Riwayat Pekerjaan : 1. Tahun 2000 sebagai Fasilitator Kabupaten PPKT di  
Palopo Kabupaten Luwu Provinsi Sulawesi Selatan  
2. Tahun 2001 s/d 2005 sebagai PPL di Kecamatan  
Sebuku Kabupaten Nunukan Provinsi Kaltim  
3. Tahun 2004 s/d sekarang sebagai PNS di Pemda  
Nunukan Kalimantan Utara

Nunukan, Juni 2016

Alim Bakhri  
NIM. 500646901

## DAFTAR ISI

		Halaman
	Abstrak.....	ii
	Lembar Pengesahan.....	ii
	Lembar Persetujuan.....	iii
	Kata Pengantar .....	iv
	Riwayat Hidup.....	v
	Daftar isi .....	vi
	Daftar Tabel.....	viii
	Daftar Gambar .....	ix
<b>BAB I</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	
	A. Latar Belakang.....	1
	B. Identifikasi Masalah.....	8
	C. Pembatasan Masalah.....	9
	D. Perumusan Masalah.....	10
	E. Tujuan Penelitian.....	11
	F. Kegunaan Penelitian.....	12
<b>BAB II</b>	<b>TINJAUAN PUTAKA</b>	
	A. Penelitian Terdahulu.....	13
	B. Kajian Teori.....	16
	1. Konsep Kinerja .....	16
	2. Pengukuran Kinerja .....	19
	3. Pelayanan Publik .....	24
	4. Pelayanan Kesehatan Hewan.....	27
	5. <i>Balance Scorecard</i> .....	29
	C. Kerangka Pikir .....	33

<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
	A. Desain Penelitian .....	34
	B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	35
	C. Subjek Penelitian .....	35
	D. Teknik Pengumpulan Data .....	35
	E. Instrumen Penelitian .....	36
	F. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data .....	38
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
	A. Deskripsi Objek Penelitian.....	45
	B. Hasil Penelitian .....	65
	C. Pembahasan.....	95
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
	A. Kesimpulan.....	108
	B. Saran.....	109
	<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	111
	<b>LAMPIRAN</b> .....	114



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Data Pelayanan Keswan di Kabupaten Tahun 2015 .....	4
Tabel 1.2. Populasi Ternak di Kabupaten Nunukan .....	5
Tabel 3.1. Skala Pengukuran Kuisisioner.....	40
Tabel 3.2. Nilai Kinerja Akhir <i>Balance Scorecard</i> .....	44
Tabel 4.1. Tujuan dan Sasaran Jangka Menengah Dispertanak.....	52
Tabel 4.2. Tanggapan responden terhadap wujud fisik Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak Dispertanak ( <i>tangibility</i> ).....	67
Tabel 4.3. Tanggapan responden terhadap kemampuan mewujudkan janji Pelayanan ( <i>Reliability</i> ) .....	69
Tabel 4.4. Tanggapan responden terhadap daya tanggap dalam memberikan Pelayanan yang cepat ( <i>Responsiveness</i> ).....	70
Tabel 4.5. Tanggapan responden terhadap kemampuan dalam memberikan jaminan pelayanan ( <i>Assurance</i> ).....	72
Tabel 4. 6. Tanggapan responden terhadap kepedulian dan perhatian bidang PSDT terhadap kebutuhan pelanggan ( <i>Empathy</i> .....	73
Tabel 4.7. Nilai kinerja perspektif pelanggan.....	75
Tabel 4.8. Alokasi Anggaran Bidang Produksi Sumber Daya Ternak.....	76
Tabel 4.9. Tanggapan Responden Terhadap Sarana dan Prasarana yang tersedia pada Bidang PSDT Dispertanak.....	80
Tabel 4.10. Tanggapan Responden Terhadap Proses Pelaksanaan Pekerjaan.....	82
Tabel 4. 11. Nilai Kinerja Perspektif Proses Internal.....	85

Tabel 4. 12. Tanggapan responden terhadap Tingkat Motivasi dan Kesempatan Pengembangan Diri.....	86
Tabel 4.13. Tanggapan responden terhadap komitmen pegawai.....	88
Tabel 4.14. Tanggapan Responden Terhadap Tingkat Kepuasan Pegawai.....	91
Tabel 4.15. Nilai Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	93
Tabel 4.16. Hasil Pengukuran Kinerja secara Keseluruhan.....	94



**DAFTAR GAMBAR**

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1. Kerangka Fikir yang digunakan dalam penelitian ini .....	33
Gambar 4.1. Peta Administrasi Kabupaten Nunukan.....	47





# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Sejak era otonomi daerah maka setiap daerah dituntut untuk melaksanakan urusan pemerintahnya sendiri untuk mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pemerintah daerah harus meningkatkan kreatifitas dalam menggali dan memanfaatkan sumber daya yang ada sehingga dapat maju dan berkembang dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Fungsi pemerintah yang utama adalah menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat. Dalam mewujudkan pelayanan yang lebih baik, sangat dibutuhkan kualitas kinerja pegawai. Jika tidak memuaskan atau kinerja pegawai rendah tentu akan berdampak pada kinerja instansi pemerintah yang tentunya juga dapat berdampak buruk terhadap cita-cita bangsa yang sejahtera. Fungsi pelayanan kepada masyarakat harus diwujudkan untuk menciptakan pemerintahan yang bersih dan berwibawa, artinya pelayanan yang dilaksanakan harus akuntabel dan transparan yang berarti dapat dinilai oleh setiap kalangan.

Selain alasan di atas, dengan keluarnya Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota maka pelaksanaan fungsi otoritas veteriner telah menjadi kewenangan kabupaten/kota. Dengan demikian kabupaten/kota bertanggungjawab terhadap pelaksanaan pelayanan kesehatan hewan di wilayahnya. Pedoman pelayanan kesehatan hewan di Indonesia yaitu Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2014 tentang Perubahan atas Undang-Undang

Nomor 18 Tahun 2009 tentang Peternakan dan Kesehatan Hewan yang mana mengamanatkan bahwa pengendalian dan penanggulangan penyakit hewan merupakan penyelenggaraan kesehatan hewan dan kesehatan lingkungan dalam bentuk pengamatan dan pengidentifikasian, pencegahan, pengamanan, pemberantasan dan/atau pengobatan. Dalam penjabarannya urusan kesehatan hewan dilakukan dengan pendekatan pemeliharaan, peningkatan kesehatan (*promotif*), pencegahan penyakit (*preventif*), penyembuhan penyakit (*kuratif*) dan pemulihan kesehatan (*rehabilitatif*) yang dilaksanakan secara menyeluruh, terpadu dan berkesinambungan.

Di Kabupaten Nunukan upaya pelayanan sektor peternakan di dilakukan dengan pembentukan satuan kerja perangkat daerah (SKPD) yang menangani pertanian sekaligus sektor peternakan yaitu Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Nunukan Nomor 23 Tahun 2008 Tentang Pembentukan, Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Dinas-Dinas Daerah Kabupaten Nunukan.

Untuk menjalankan pelayanan dibidang pertanian umumnya dan peternakan pada khususnya, Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan berpedoman pada tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI) sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Peraturan Bupati Nunukan Nomor 38 tahun 2012 Tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Nunukan Nomor 23 Tahun 2010 Tentang Penjabaran Tugas Pokok Dan Fungsi Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan.

Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan sebagai salah satu SKPD yang bergerak pada sektor peternakan memiliki Bidang



yang memiliki tugas dan fungsi yang tersendiri dalam pembangunan sektor peternakan. Salah satu bagian yang sangat berperan penting dalam pembangunan peternakan yaitu Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak dan bertanggungjawab dalam pelayanan kesehatan hewan di Kabupaten Nunukan. Salah satu tugas dari pelayanan kesehatan hewan yaitu melakukan kegiatan pelayanan kesehatan hewan meliputi kegiatan pencegahan penyakit, pengobatan penyakit, dan pemeriksaan secara periodik pada ternak. Salah satu bentuk pelayanan di sektor peternakan oleh Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan yang dilakukan oleh Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak adalah pelayanan kesehatan hewan. Menurut Ambarwati (2004) Pemerintah Daerah yang memberikan pelayanan umum kepada peternak yang memiliki orientasi tidak hanya semata-mata mengambil keuntungan atau profit tapi untuk unsur sosial yang dituntut dapat meningkatkan pelayanan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas layanan agar memuaskan para peternak. Selanjutnya Oesman (2006) menyatakan bahwa Kualitas pelayanan kesehatan hewan adalah pelayanan yang menunjukkan tingkat kesempurnaan pelayanan terhadap hewan yang sesuai dengan kode etik dan standar pelayanan, yang juga dapat menimbulkan rasa puas bagi peternak.

Sasaran pelayanan kesehatan hewan adalah peningkatan produktivitas ternak, menjaga penyebaran penyakit hewan, penyebaran penyakit zoonosis, melindungi masyarakat dari bahaya makanan asal hewan yang berbahaya, memenuhi kepuasan peternak terhadap pelayanan kesehatan hewan, meningkatkan produktivitas ternak, pencegahan, pengendalian dan pemberantasan penyakit hewan, penyebaran penyakit zoonosis. Namun demikian masih ada saja



ternak yang terjangkiti penyakit. Hal ini menandakan bahwa kemungkinan pelayanan kesehatan hewan di Kabupaten Nunukan mungkin belum optimal dari segi pencegahan penyakit ternak.

Untuk lebih jelasnya data penyakit ternak yang menjangkiti ternak masyarakat dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1.1.  
Data Pelayanan Keswan di Kabupaten Nunukan Tahun 2015

No.	Penyakit	Jenis Ternak					
		Sapi	Kerbau	Kambing	Domba	Kuda	Unggas
1.	BEP	2					
2.	Cacingan	15	4	13	2		
3.	Dermatitis	2	1			1	
4.	Distokia	4					
5.	Fasciolosis	1					
6.	Ring worm	1		1			
7.	Scabies	2		25	2		
8.	Tympani	6		1			
Jumlah		32	5	40	4	1	-

Sumber : Data Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kab. Nunukan

Berdasarkan Tabel 1. bahwa data yang ada mengenai tingkat penyakit yang menyerang ternak masih terkonsentrasi pada jenis ternak sapi sedangkan pada ternak unggas sama sekali belum ada data yang dikumpulkan oleh Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa pelayanan kesehatan belum optimal, karena bukan tidak mungkin jenis ternak lain terutama unggas juga dapat mengalami serangan berbagai macam penyakit. Selain itu jumlah ternak yang ada di Wilayah Kabupaten Nunukan cukup banyak, jadi ada kemungkinan memang hanya jenis penyakit tersebut yang ada ataupun terdapat berbagai jenis penyakit ternak namun

tidak terdeteksi oleh Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan. Sebagai perbandingan, jumlah ternak yang ada di Kabupaten Nunukan Tahun 2015, dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 1.2.  
Populasi Ternak di Kabupaten Nunukan

No	Jenis Ternak	Tahun				
		2011	2012	2013	2014	2015
1.	Sapi Potong	6.285	7.102	8.847	8.266	8.064
2.	Kerbau	3.106	2.830	3.242	3.473	3.328
3.	Kambing	2.337	2.010	2.529	2.964	2.150
4.	Domba	0	0	44	66	185
5.	Babi	14.922	3.491	3.845	4.660	4.313
6.	Kuda	13	12	7	7	1
7.	Ayam Buras	97.237	73.003	78.300	60.784	62.024
8.	Ayam Petelur	14.700	9.500	9.000	25.100	15.700
9.	Ayam Pedaging	19.050	73.700	330.250	96.928	89.032
10.	Itik	25.462	13.553	13.688	13.721	12.414

Sumber : Data Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan

Wilayah Kabupaten Nunukan memiliki potensi yang cukup tinggi di sektor peternakan. Dari tabel 2 diatas terlihat bahwa populasi ternak di Kabupaten Nunukan cukup besar. Jumlah ini memungkinkan untuk dapat dikembangkan mengingat sumber pakan hijauan cukup melimpah di Wilayah Kabupaten Nunukan, terutama pada wilayah pengembangan kelapa sawit yang memiliki



lahan yang luas dan bisa dikembangkan model peternakan dengan sistem integrasi antara kelapa sawit dan ternak.

Selain itu tentunya peternak akan selalu mengharapkan memperoleh keuntungan dari usaha peternakannya. Mereka akan berupaya menjaga kesehatan ternaknya dengan meminta bantuan dan pelayanan dari petugas kesehatan ternak. Meningkatnya kesadaran peternak, maka mereka tidak hanya sekedar meminta bantuan mengobati ternaknya yang sakit, akan tetapi terus berfikiran maju kearah pencegahan penyakit. Jadi layanan yang mereka minta tidak hanya sekedar pemeriksaan kesehatan ternaknya samapi pengobatan akan tetapi mulai juga meminta vaksinasi, materi penyuluhan dan pemberian nutrisi lainnya yang dapat menunjang kesehatan dan kesejahteraan ternaknya. Olehnya itu Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak sebagai penyelenggara pelayanan kesehatan hewan di Kabupaten Nunukan harus memberikan pelayanan yang optimal dengan dukungan sumberdaya yang dimiliki. Berdasarkan penjelasan diatas, penulis merasa tertarik untuk mengangkat masalah pengukuran kinerja Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan khususnya Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak menyangkut pelayanan kesehatan ternak.

Pengukuran kinerja hingga kini mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). LAKIP merupakan media bagi SKPD untuk menyampaikan pertanggungjawaban kinerja kepada seluruh *stakeholder* yang berkepentingan. Kedua, sebagai sumber informasi bagi SKPD untuk memperbaiki dan meningkatkan kineja kedepan. Hal



ini berarti LAKIP harus memenuhi kebutuhan informasi bagi *stakeholder* dan aparat di lingkungan SKPD yang bersangkutan.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan LAKIP pada saat ini masih memiliki kekurangan karena kinerja penggunaan anggaran masih merupakan hal yang utama disamping melihat keluaran yang dihasilkan. Disisi lain kinerja keluaran belum dapat menggambarkan capaian kinerja secara lengkap karena bukan menjadi jaminan keluaran yang dihasilkan dapat bermanfaat ataupun memberikan kepuasan bagi sasaran.

Menurut Yuwono, Sukarno dan Ichsan (2004) pada lingkungan yang baru sistem informasi unidimensional yang terbatas pada tolak ukur keuangan tidak lagi memadai untuk memobilisasi dan mengeksploitasi sumberdaya yang sebagian besar merupakan aset tak berwujud. Untuk meningkatkan mutu informasi dalam proses perumusan dan implementasi strategis, diperlukan sistem informasi multidimensional yang meliputi sistem informasi keuangan maupun non keuangan.

Pendekatan yang dapat digunakan untuk mengkonversikan sistem informasi unidimensional menjadi sistem informasi multidimensional diperlukan suatu konsep yang komprehensif diantaranya *Balance Scorecard*. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Tunggul. A.W (2009) bahwa *Balance Scorecard* merupakan konsep yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton untuk mengukur kinerja yang tidak hanya mengukur aspek keuangan tetapi juga aspek non keuangan. Pendekatan ini berusaha menterjemahkan misi dan strategis organisasi ke dalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang dilihat dari empat

perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses internal organisasi, pertumbuhan dan pembelajaran.

Untuk melihat kondisi setiap organisasi maka organisasi tersebut harus mengevaluasi atau menilai kinerjanya. Menurut Simamora dalam Rudatin (2005), penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan, dimana penilaian merupakan salah satu fungsi mendasar personalia. Penilaian kinerja secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan. Penilaian kinerja adalah seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan, sedangkan evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi.

#### B. Identifikasi Masalah

Setiap akhir tahun anggaran seluruh SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Nunukan wajib menyampaikan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), tidak terkecuali Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan. Namun demikian LAKIP yang telah dibuat belum bisa secara keseluruhan mempresentasikan kinerja Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan.

Hal ini dapat dilihat dengan masih banyaknya kalangan masyarakat Kabupaten Nunukan yang terus menyoroti kinerja Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan. Hal ini juga karena belum ada sistem kontrol yang mampu menjaga konsistensi pelaksanaan program dan kegiatan yang dilakukan terhadap rencana pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Masih sering terjadi adanya program dan kegiatan yang



tiba-tiba masuk karena pesanan walaupun sebenarnya tidak ada dalam rencana kerja maupun rencana strategis dinas.

Khusus pelayanan kesehatan hewan yang merupakan tugas dan fungsi Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak, masih banyak petani/peternak yang tidak dapat dilayani walaupun sudah menyampaikan laporan berkali-kali. Seperti yang dikemukakan oleh salah seorang peternak an. Sidik yaitu:

**“Saat ini pelayanan kesehatan hewan oleh Dispertanak sangat tidak respek dengan peternak. Beberapa kali saya menyampaikan laporan bahwa ternak saya sakit dan tidak pernah ada yang respon bahkan ternak domba tersebut mati diliat pun tidak. Saya tidak tahu apakah petugas terlalu sibuk dengan tugasnya atau memang ketersediaan petugas yang terbatas”.**

Selain itu pos keswan yang ada di Wilayah Pulau Nunukan hanya terdapat satu unit berlokasi di Kecamatan Nunukan. Saat ini lokasinya sudah masuk dalam wilayah kota kecamatan bahkan wilayah kota Nunukan. Sehingga sudah cukup jauh dengan lokasi peternak dimana lokasi peternak sekarang ini lebih banyak di pelosok-pelosok desa. Selain itu Poskeswan tidak dilengkapi dengan petugas sebagaimana mestinya bahkan cenderung menjadi bangunan penyimpanan obat-obatan dan vaksin. Bahkan saat ini poskeswan yang ada juga difungsikan sebagai rumah tinggal oleh staf dinas.

Dilihat dari petugas pelayanan kesehatan hewan yang ada sekarang memang masih kurang, selain itu petugas medik veteriner yang ada merupakan pejabat struktural di Kantor Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan. Sedangkan paramedik sedikit juga jumlahnya sehingga cukup sulit untuk menjangkau masyarakat dalam rangka pelayanan kesehatan hewan. Berikut ini



dapat dilihat pada tabel di bawah ini jumlah petugas keswan yang tersebar di Nunukan.

Tabel 1.3.  
Petugas Kesehatan Hewan Kabupaten Nunukan

No.	Jabatan Petugas	Jumlah
1.	Jabatan Fungsional Umum	1 Orang
2.	Medik Veteriner	2 Orang
3.	Paramedik Veteriner	1 Orang

Sumber : Data Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan

Demikian pula rumah potong hewan di Mansapa yang merupakan satu-satunya rumah potong hewan terdapat di Kabupaten Nunukan tidak difungsikan. Sehingga kebutuhan daging segar masyarakat masih dilakukan dengan pemotongan sendiri tanpa adanya kontrol dari petugas keswan. Padahal untuk mendapatkan daging yang utuh, asli dan halal mesti ada pemeriksaan dari petugas yang berkompeten.

### C. Pembatasan Masalah

Dalam penelitian ini, peneliti membatasi pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balance scorecard* pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan yang salah satu Bidangnya yaitu Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak yang mempunyai tugas dan fungsi salah satunya yaitu pelayanan kesehatan hewan. Pendekatan *balance scorecard* berarti bahwa kinerja organisasi diukur dengan empat perspektif yaitu perspektif kinerja pelanggan, perspektif kinerja keuangan, perspektif kinerja proses internal, perspektif kinerja pertumbuhan dan pembelajaran.

Adapun alasan peneliti memilih lokasi penelitian pada Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Nunukan karena SKPD ini dalam melaksanakan tugas dan fungsinya langsung bersentuhan langsung dengan masyarakat terutama dengan petani/peternak. Khususnya dalam pelayanan kesehatan hewan. Disamping itu peneliti juga mempertimbangkan keterbatasan peneliti terkait keterbatasan waktu dan biaya yang dimiliki.

#### D. Perumusan Masalah

Sesuai dengan uraian pada bagian latar belakang, dalam tulisan ini akan diaplikasikan metode *Balance Scorecard* untuk mengukur kinerja Pelayanan Kesehatan Ternak pada Bidang Produksi dan Budidaya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan dengan empat perspektif. Adapun perspektif tersebut yaitu perspektif pelanggan atau kepuasan pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Berdasarkan hal tersebut maka permasalahan penelitian dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja pelayanan kesehatan hewan pada Bidang Produksi dan Budidaya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan ditinjau dari perspektif pelanggan?
2. Bagaimana kinerja pelayanan kesehatan hewan pada Bidang Produksi dan Budidaya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan ditinjau dari perspektif keuangan?



3. Bagaimana kinerja pelayanan kesehatan hewan pada Bidang Produksi dan Budidaya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan ditinjau dari perspektif proses internal?
4. Bagaimana kinerja pelayanan kesehatan hewan pada Bidang Produksi dan Budidaya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan ditinjau dari pespektif pertumbuhan dan pembelajaran?

#### E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

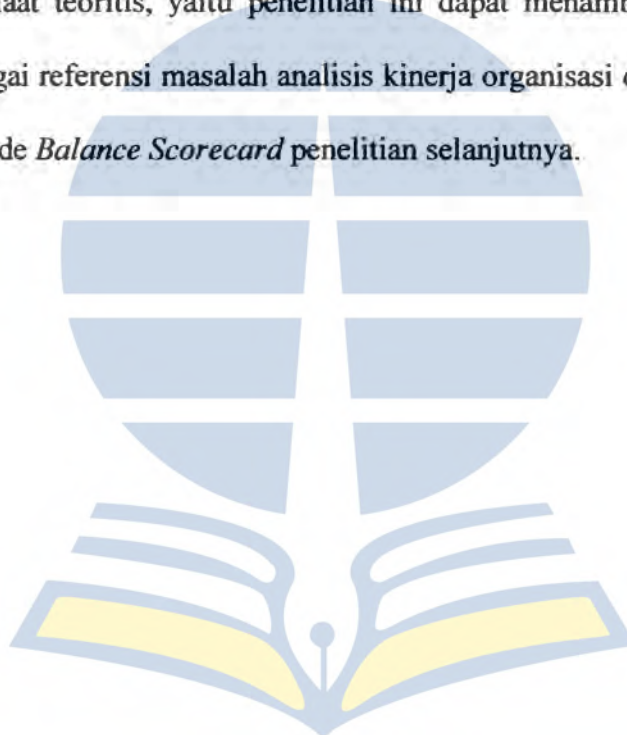
1. Mendeskripsikan kinerja kinerja pelayanan kesehatan hewan pada Bidang Produksi dan Budidaya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan dilihat dari perspektif pelanggan atau kepuasan masyarakat.
2. Mendeskripsikan kinerja pelayanan kesehatan hewan pada Bidang Produksi dan Budidaya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan ditinjau dari perspektif keuangan.
3. Mendeskripsikan kinerja pelayanan kesehatan hewan pada Bidang Produksi dan Budidaya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan ditinjau dari perspektif proses internal.
4. Mendeskripsikan kinerja pelayanan kesehatan hewan pada Bidang Produksi dan Budidaya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.



## F. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian yang ingin dicapai adalah :

1. Manfaat praktis, yaitu dapat memberikan masukan/input untuk menjadi bahan pertimbangan bagi Pemerintah Kabupaten Nunukan khususnya Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan dalam rangka menentukan strategi peningkatan kinerja pelayanan kesehatan ternak.
2. Manfaat teoritis, yaitu penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan sebagai referensi masalah analisis kinerja organisasi dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* penelitian selanjutnya.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Yusribau (2015), yang berjudul “Analisis Kinerja Pelayanan Publik pada KUA Kecamatan Dullah Selatan Kota Tual (Studi di Bidang Pelayanan Pencatatan Nikah)”. Penelitian ini mengkaji tentang kualitas kinerja pelayanan pencatatan nikah yang diselenggarakan oleh KUA Kecamatan Dullah Selatan Kota Tual berdasarkan 5 dimensi Servqual, Customer Satisfaction Index dan Importance Performance Analysis. Berdasarkan Servqual gap, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan pencatatan nikah pada KUA Kecamatan Dullah Selatan masih memiliki kesenjangan yang cukup signifikan antara persepsi dan harapan pengguna layanan. Meskipun demikian secara keseluruhan penilaian masyarakat terhadap pelayanan pencatatan nikah sudah berada pada level cukup memuaskan. Sesuai dengan persepsi masyarakat, faktor-faktor yang harus menjadi prioritas untuk ditingkatkan meliputi ketepatan dan kejelasan jadwal pelayanan, keterjangkauan, kewajaran dan kejelasan rincian biaya pencatatan nikah, kesederhanaan prosedur dan alur pelayanan pendaftaran nikah, kompetensi petugas pelayanan, kecepatan dan ketepatan merespon permasalahan pengguna layanan, kepercayaan kepada pengguna layanan dan keramahan petugas. Faktor-faktor ini menjadi kunci

keberhasilan KUA Dullah Selatan untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan pencatatan nikah.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Azis (2001) dengan judul “ Kinerja Puskesmas Rengasdengklok Kabupaten Karawang”. Mengukur kinerja pelayanan Puskesmas Rengasdengklok Kabupaten Karawang dengan metode *balance scorecard*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif. Kesimpulan hasil penelitian adalah hasil pengukuran dan evaluasi kinerja pada Puskesmas Rengasdengklok Kabupaten Karawang secara kuantitatif termasuk kategori sangat baik.

Kinerja keuangan menunjukkan bahwa, pada tahun 1999/2000 capaian indikator kinerjanya sebesar 119% dan pada tahun 2000 mencapai 111,11% yang berarti sangat baik.

Hasil kinerja pelanggan menunjukkan bahwa pada tahun 1999/2000 capaian indikator kinerjanya mencapai 126,05% yang berarti sangat baik. Kenaikan tersebut terutama disebabkan meningkatnya pengunjung yang memanfaatkan dana JPS. Pada tahun 2000 capaian indikator kinerjanya menurun menjadi 83,90% yang berarti termasuk dalam kategori baik.

Hasil dari kinerja proses internal menunjukkan bahwa, pada tahun 1999/2000 capaian indikator kinerjanya sebesar 96,08% yang berarti termasuk kategori sangat baik. Hasil kinerja pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa pada tahun 1999/2000 capaian indikator kinerjanya sebesar 81,82% yang berarti baik. Tidak tercapainya target tersebut disebabkan pelatihan kebidanan yang direncanakan 9 orang hanya dilaksanakan 7 orang.



3. Penelitian yang dilakukan oleh Moses L. Singgih, Kristiana Asih Damayanti, dan Renny Octavia (2001) dalam *Jurnal Teknik Industri Vol. 3, Nomor 2, Desember 2001 : Hal 48-56*, Jurusan Teknik Fakultas Teknologi Industri, Universitas Kristen Petra. Penelitian ini dilakukan untuk mengukur dan menganalisa kinerja di PT. Mega Niaga dengan menggunakan metode *balance scorecard*. Kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisa adalah adanya peningkatan kinerja perusahaan pada seluruh *perspektif* kecuali pada *internal business process perspective* dimana menunjukkan kestabilan kinerja pada level yang buruk. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dilakukan dengan meningkatkan penyelesaian pesanan tepat waktu dan menurunkan persen rata-rata produk cacat. Kedua hal tersebut dapat dicapai dengan meningkatkan kinerja pemenuhan target, karena ketiga ukuran hasil tersebut memiliki bobot yang paling besar.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Reni Yusana (2013) dengan judul "Implementasi Pelayanan Kesehatan Hewan di Kabupaten Sleman". Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi pelayanan kesehatan hewan di Kabupaten Sleman belum optimal. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi yang sifatnya mendukung adalah komunikasi dalam hal tujuan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2009 dan Peraturan Menteri Pertanian Nomor 64/Permentan/OT.140/09/2007 terkait dengan pelayanan kesehatan hewan yang telah dirumuskan dengan jelas dan disampaikan dengan baik sehingga pelaksana sudah memahaminya; sumber daya berupa petugas pelayanan kesehatan hewan yang sudah berkompeten; disposisi dalam bentuk

komitmen yang tinggi mulai dari Dinas sampai dengan petugas puskesmas; dan faktor struktur birokrasi yaitu sudah dibuatnya SOP sebagai pedoman dalam memberikan pelayanan kesehatan hewan. Faktor-faktor yang sifatnya menghambat implementasi diantaranya: faktor komunikasi adalah tidak adanya konsistensi rumusan tujuan pelayanan kesehatan hewan dengan instrumen kebijakan yang berupa pelayanan gratis dan tidak ada tindak lanjut peraturan di tingkat pusat dengan peraturan daerah; faktor sumber daya yaitu jumlah SDM pelayanan kesehatan hewan, anggaran dan sarana prasarana pelayanan kesehatan hewan masih kurang; faktor struktur birokrasi berupa jenjang hierarki birokrasi yang cukup panjang dan SOP yang ada belum sepenuhnya bisa dijalankan terutama dalam hal pemberian resep obat kepada peternak/klien. Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan kepada Pemerintah Kabupaten Sleman agar: membuat instrumen pelayanan kesehatan hewan yang lebih tepat; petugas puskesmas lebih patuh pada aturan yang telah dibuat; aturan yang ada harus konsisten dan ada konsistensi tujuan dan isi kebijakan dengan instrumen kebijakan; perlu penambahan jumlah petugas, anggaran dan sarana prasarana; perlu dipertimbangkan untuk dibentuknya puskesmas menjadi UPT tersendiri sehingga dapat menyederhanakan jenjang birokrasi; dan perlu dilakukan peninjauan ulang terhadap SOP yang telah ada.



## B. Kajian Teori

Kajian teori pada penelitian ini dijelaskan beberapa konsep yang berhubungan dengan kinerja, pengukuran kinerja, konsep dan penerapan *Balance Scorecard*.

### 1. Konsep Kinerja

Kata “kinerja” berasal dari bahasa Inggris “Performance” yang dalam bahasa Indonesia berarti “prestasi”. Performance berarti tingkah laku yang membuahkan hasil. Prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu Mariam (2010). Lebih lanjut Simamora (1997) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan pekerjaan.

Menurut Timpe (2000:9), kinerja adalah prestasi kerja yang ditentukan oleh beberapa faktor eksternal karyawan diantaranya adalah faktor lingkungan dan perilaku manajemen. Secara umum kinerja diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau sejauh mana tujuan organisasi dapat dicapai dan tujuan organisasi dapat dijalankan. Menurut Mahsun (2009:25), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* organisasi.

Dalam suatu organisasi dikenal ada 3 (tiga) jenis kinerja (Moeheriono, 2009) yang dapat dibedakan sebagai berikut:

“1. Kinerja operasional (*operational performance*). Kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang dipergunakan oleh perusahaan, seperti modal, bahan baku, teknologi, dan lain sebagainya, yaitu



seberapa penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.

2. Kinerja administratif (*administrative performance*). Kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. termasuk di dalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.
3. Kinerja strategik (*strategic performance*). Kinerja ini berkaitan ataskinerja perusahaan, dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan, khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan misinya”

Persyaratan pekerjaan merupakan target kinerja yang harus dicapai dalam suatu organisasi hal ini memerlukan pengukuran kinerja yang baik dalam upaya pengukuran pelaksanaan kegiatan operasional sesuai dengan perencanaan dan berorientasi sesuai dengan perencanaan berorientasi pada masa depan organisasi (Siagian, 2007).

Menurut Yamsir dan Irianto (2000), masa depan organisasi sangat ditentukan oleh kinerja organisasi yang merupakan hasil suatu kegiatan yang dihasilkan oleh orang. Kinerja organisasi ditentukan oleh hasil dari seluruh kegiatan anggota organisasi, dengan kata lain kinerja organisasi merupakan kinerja dari anggotanya.

Pada organisasi pemerintahan, kinerja organisasi bergantung pada kinerja aparatur. Effendi (1981: 2), menyatakan tentang kinerja organisasi pemerintah bahwa “Organisasi pemerintah di Indonesia belum mampu memberikan pelayanan yang cepat, berkualitas tinggi serta merata kepada warga negaranya yang seharusnya menerima pelayanan tersebut”, Dalam buku yang sama (1981: 3) menyatakai bahwa “bila kinerja birokrasi pelayanan publik diukur dan indikator indikator pemerataan dan kualitas pelayanan, tampak bahwa prestasi

birokrasi publik dalam pelayanan publik belumlah seperti yang diharapkan masyarakat”.

Konteks organisasi publik kinerja organisasi penting karena dengan adanya kinerja maka akan ada tingkat pencapaian hasil yang akan diperoleh, dan dengan adanya kinerja organisasi akan diketahui seberapa jauh pelaksanaan tugas-tugas yang diemban dapat dijalankan secara aktual dan maksimal. Kinerja (performance) dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil. Namun perlu diketahui indikator tingkat kinerja organisasi diperlukan indikator lain seperti *responsiveness*, *responsibility*, *accountability* harus diikutsertakan dalam pengukuran tersebut sehingga dengan sendirinya kinerja organisasi dapat ditingkatkan semaksimal mungkin yang mencakup berbagai unsur (Wahyudi, 1998).

## 2. Pengukuran Kinerja

Menurut Robbin dan Judge (2008), analisis kinerja, memiliki beberapa tujuan, salah satunya untuk membantu manajemen membuat keputusan sumber daya manusia secara umum. Analisis menyediakan masukan untuk berbagai keputusan penting seperti promosi, perpindahan bagian, dan pemutusan hubungan kerja. Analisis juga berguna untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Selanjutnya ada tiga kriteria yang paling populer dalam menilai kinerja, yaitu hasil pekerjaan individual, perilaku dan sikap.

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian atau evaluasi terhadap kemampuan pelayanan. Apabila penilaian tersebut dilakukan terhadap organisasi publik, maka pengukuran kinerja tersebut adalah menyangkut



kemampuan pelayanan dari instansi pemerintah yang merupakan organisasi publik. Menurut Robertson dalam Mahsun (2009:25), pengukuran kinerja (performance measurement) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan), hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Hasibuan (2003:88) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah “evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja dan potensi pengembangan yang telah dilakukan”. Dengan demikian penilaian kinerja merupakan wahana untuk mengevaluasi perilaku dan kontribusi pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi. Mulyadi (2001:416) menyatakan bahwa tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja dapat digunakan sebagai media untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan merangsang serta menegakkan perilaku semestinya, melalui umpan balik yang dihasilkan kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Penilaian kinerja dapat digunakan oleh seorang manajer untuk memperoleh dasar yang obyektif dalam memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang dilakukan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini



diharapkan agar dapat memberi motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Dalam merancang sistem pengukuran kinerja organisasi dibutuhkan model yang cocok dan mampu mengukur kinerja secara keseluruhan dari organisasi itu sendiri. Moehariono (2009) memberikan model pengukuran yang dapat dipertimbangkan dalam merancang sistem pengukuran kinerja pada organisasi profit maupun non profit, yaitu :

1. *Balance Scorecard Model* dari *Harvard Business School* oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Model ini menggunakan empat perspektif, dengan titik awal strategi sebagai perancangannya.
2. *Integrated Performance Measurement System Model (IPMS)* dari *centre for strategic manufacturing, University of Strathclyde Glasgow* oleh Bititci et al. Pada model sistem pengukuran kinerja ini, dengan titik awal (*starting point* dari *stakeholder*) sebagai landasan *key performance* indikatornya atau KPI.
3. *Cambridge Model* dari *Cambridge University* oleh Neely. Model ini menitikberatkan pada penggunaan *product group* sebagai dasar untuk mengidentifikasi *key performance* indikatornya atau KPI.
4. *Human Resource Scorecard* atau disebut *HR Scorecard* oleh Brian E. Becker dan Dave Ulrich dari *Harvard Business School*. Model ini memperjelas peran sumber daya manusia secara detail sebagai sesuatu yang selama ini dianggap masih intangibel (tidak berwujud) untuk diukur perannya sejauh mana terhadap pencapaian visi, misi dan strategi perusahaan.

Pengukuran Kinerja menurut Mulyadi dan Setyawan,J (1999; 24) adalah:

“Penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi”. Lebih lanjut Audit Commission (2000), pengukuran kinerja (*performance measurement*) merupakan pondasi yang penting dalam membangun suatu manajemen kinerja. Melalui pengukuran kinerja ini maka suatu organisasi dapat mengetahui kinerjanya dalam suatu periode tertentu dan melakukan evaluasi atas kinerja yang telah dicapai. Dua alasan pentingnya pengukuran kinerja yaitu :

1. Untuk memperbaiki pelayanan publik (*improved public service*)
2. Untuk memperbaiki akuntabilitas (*improved accountability*)

Hakikat sistem pengukuran kinerja didasarkan pada besar kecilnya skala operasional suatu organisasi. Organisasi yang berskala kecil dimana hampir seluruh aktifitas operasionalnya masih dapat dikontrol dan peran stakeholders begitu dominan, pendekatan sistem kinerjanya masih dapat dilakukan dengan membandingkan harga output dengan harga input. Sistem pengukuran kinerja seperti ini merupakan sistem pengukuran kinerja tradisional karena menetapkan secara tegas tindakan tertentu yang diharapkan akan dilakukan oleh personil dan memastikan personil melakukan tindakan sesuai yang diharapkan (Wahyudi,1998).



Pada lingkungan persaingan yang kian dinamis, proses pengambilan keputusan manajemen perlu didukung dengan sistem pengukuran yang efektif. Mc Mann & Nanni (1994) mengemukakan atribut yang diperlukan agar tercipta sistem pengukuran kinerja yang efektif, antara lain:

- a. Mendukung dan konsisten dengan tujuan, tindakan, budaya dan faktor-faktor kunci keberhasilan organisasi
- b. Relevan dan mendukung strategi
- c. Digerakkan oleh pelanggan
- d. Integral dengan seluruh fungsi dalam organisasi
- e. Mendorong kerjasama dalam organisasi secara horisontal dan vertikal
- f. Terhubung dengan aktivitas sehingga dapat dilihat hubungan yang jelas antara sebab dan akibat
- g. Dapat dimanfaatkan untuk memberi real time feedback
- h. Mendukung bagi pembelajaran individu dan organisasi serta mendorong perbaikan secara kontinyu.

Menurut LAN (2003) pengukuran kinerja dapat diterapkan dengan efisien dan efektif, perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Pengukuran kinerja yang dilakukan harus memperhatikan kondisi nyata dari organisasi. Artinya, hasil dari pengukuran kinerja tersebut memang benar-benar menggambarkan kondisi sebenarnya dari organisasi (tidak hanya mengungkapkan keberhasilannya saja tetapi juga kegagalannya).
- b. Semua pihak yang terlibat dalam pengukuran kinerja harus mempunyai latar belakang pemikiran bahwa mereka mengukur kinerja organisasi, bukan bagian organisasi. Dengan kata lain menghindari terjadinya ego sektoral



antara masing-masing bagian organisasi, misalnya dalam penetapan indikator kinerja.

- c. Dukungan dari manajemen puncak melibatkan karyawan, menciptakan sistem komunikasi yang baik, adanya kerangka kerja konseptual, dan mengkoordinasikan bahwa pengukuran kinerja merupakan hal penting dalam rangka mengaplikasikan pengukuran kinerja.
- d. Pengukuran kinerja merupakan siklus yang terus bergerak, artinya selalu siap untuk mengikuti perubahan yang ada dalam organisasi.

Penilaian kinerja sangat dibutuhkan oleh manajer suatu organisasi sebagai sarana untuk mengetahui sejauh mana tujuan organisasi telah tercapai, menilai kinerja prestasi pimpinan, bagian/unit dan individu dalam organisasi, serta untuk memprediksi harapan-harapan organisasi dimasa mendatang (Yuwono, Sukarno & Ichsan, 2004).

### 3. Pelayanan Publik

Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (2003), dijelaskan arti pelayanan adalah usaha melayani kebutuhan orang lain, sedangkan melayani adalah membantu menyiapkan (mengurus) hal-hal yang diperlukan seseorang. Keputusan MenPan No. 81/93 menyatakan bahwa pelayanan umum adalah segala bentuk pelayanan yang diberikan oleh pemerintah pusat dan daerah, BUMN/BUMD, dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat, dan atau perundang-undangan yang berlaku.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menyatakan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan

dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Berdasarkan definisi tersebut dapat diketahui bahwa ruang lingkup pelayanan publik meliputi pelayanan barang publik dan jasa publik serta pelayanan administratif yang diatur dalam peraturan perundang undangan. Dalam ruang lingkup ini termasuk pendidikan, pengajaran, pekerjaan dan usaha, tempat tinggal, komunikasi dan informasi, lingkungan hidup, kesehatan, jaminan sosial, energi, perbankan, perhubungan., sumberdaya alam, pariwisata, dan sektor strategis lainnya (Pasal 5 Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik).

Pelayanan pada dasarnya berasal dari interaksi sosial antar manusia baik yang diwadahi oleh sebuah organisasi maupun hanya mencakup hubungan personal. Suatu organisasi harus memberi arti dan manfaat yang besar terhadap sumber daya manusia yang ada agar dapat memberikan pelayanan kepada pelanggan lebih maksimal dan berkualitas. Sumber daya manusia yang terdapat pada suatu organisasi merupakan aset yang harus diberdayakan dan dikembangkan karena merupakan unsur paling menentukan keberhasilan organisasi dalam menyediakan pelayanan.

Ambarwati (2004), mengungkapkan bahwa jasa/pelayanan merupakan suatu kinerja (penampilan) yang tidak berwujud dan cepat hilang, lebih dapat dirasakan daripada dimiliki, serta pelanggan dapat berpartisipasi aktif dalam proses mengkonsumsi jasa tersebut. Kemudian seperti halnya yang telah dikemukakan oleh Lovelock (1994), bahwa pelayanan terhadap pelanggan dapat



dilakukan dengan bantuan teknologi dan media komunikasi. Oleh karena itu agar penyedia jasa selalu dalam posisi unggul dan mendapat kepercayaan penuh, maka pelayanan pelanggan harus bersifat proaktif, *up to date*, efektif dan efisien.

Menurut Sianipar (1998) dalam Ambarwati (2004), bahwa pelayanan adalah cara melayani, membantu menyiapkan, mengurus, menyelesaikan keperluan, kebutuhan seseorang atau kelompok orang. Artinya objek yang dilayani adalah individu, pribadi-pribadi (seseorang), dan organisasi atau anggota sekelompok organisasi.

Pelayanan merupakan citra perusahaan. Pelayanan yang memuaskan terdiri dari tiga komponen, dan semuanya mencerminkan citra perusahaan. Adapun ketiga komponen tersebut adalah (Maculay dan Cook, 1997) :

1. Kualitas produk dan layanan yang dihasilkan
2. Cara karyawan memberikan layanan
3. Hubungan pribadi yang terbentuk melalui layanan tersebut

Karakteristik utama dari jasa/pelayanan yaitu (Kotler, 1997) :

a. Tidak berwujud (*Intangibility*)

Jasa bersifat intangible yaitu tidak dapat dilihat, dirasa, dicium, didengar atau diraba sebelum dibeli atau dikonsumsi. Pelanggan akan menyimpulkan kualitas jasa dari tempat (*place*), orang (*people*), peralatan (*equipment*), bahan-bahan komunikasi (*communication material*), simbol dan harga yang pelanggan amati.

b. Tidak terpisahkan (*Inseparability*)

Interaksi antara penyedia jasa/pelayanan dan pelanggan merupakan ciri khusus dalam pelayanan. Kedua pihak mempengaruhi hasil (*out come*) dari jasa



tersebut. Dalam hubungan penyedia jasa dan pelanggan ini, efektifitas individu menyampaikan jasa (*contact personal*) merupakan unsur penting.

c. Bervariasi (*Variability*)

*Service* bersifat sangat variabel karena merupakan *nonstandardized output* artinya banyak variasi bentuk, kualitas dan jenis, tergantung pada siapa, kapan dan dimana *service* dihasilkan. Ada tiga faktor yang menyebabkan variabilitas kualitas layanan yaitu partisipasi pelanggan selama penyampaian layanan, moral/motivasi karyawan dalam melayani pelanggan, dan beban kerja perusahaan.

d. Mudah lenyap (*Perishability*),

*Service* merupakan komoditas tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan.

#### 4. Pelayanan Kesehatan Hewan

Pelayanan kesehatan hewan pada SKPD terkait merupakan salah satu institusi Pemerintah yang mempunyai fungsi memberikan pelayanan pada masyarakat (peternak) dengan pemeriksaan laboratoris terhadap spesimen hewan, Sebagai institusi milik Pemerintah Daerah, maka pelayanan diberikan oleh SKPD merupakan pelayanan kesehatan hewan bersifat pelayanan masyarakat atau publik. Menurut Sianipar (1998) dalam Ambarwati (2004), pelayanan masyarakat (publik) adalah bentuk pelayanan sektor publik yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah, termasuk aparat yang bergerak dalam bidang perekonomian dalam bentuk barang atau jasa, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.

Peraturan Menteri Pertanian No.64/Permentan/OT.140/9/2007 pada pasal 1 bahwa Pusat Kesehatan Hewan yang selanjutnya disingkat Puskeswan adalah Pos

Kesehatan Hewan yang memberikan pelayanan di bidang kesehatan hewan sebagaimana dimaksudkan dalam Keputusan Bersama Menteri Pertanian dan Menteri Dalam Negeri Nomor 690/Kpts/TN.510/10/1993 dan Nomor 88 Tahun 1993 tentang Pos Kesehatan Hewan. Tenaga medik kesehatan hewan adalah dokter hewan yang bertanggung jawab secara professional dalam pelayanan di bidang kesehatan hewan di Puskesmas. Kemudian dijelaskan pula pada pasal 3 bahwa puskesmas merupakan unit kerja yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas Kabupaten/Kota. Dan Puskesmas dipimpin oleh seorang kepala yang mempunyai latar belakang pendidikan dan berijazah dokter hewan (Departemen Pertanian Direktorat Jenderal Peternakan Direktorat Kesehatan Hewan, 2008).

Peningkatan pelayanan kesehatan hewan sangat diperlukan untuk meningkatkan produktifitas ternak, menjaga penyebaran penyakit hewan, penyebaran penyakit zoonosis, melindungi masyarakat dari bahaya makanan asal hewan yang berbahaya dan kepuasan peternak terhadap pelayanan kesehatan meningkatkan produktifitas ternak, pencegahan, pengendalian dan pemberantasan penyakit hewan, penyebaran penyakit zoonosis, melindungi masyarakat dari bahaya makanan asal hewan yang berbahaya dan kepuasan peternak terhadap pelayanan kesehatan hewan (Anwar, 2009).

Berdasarkan Peraturan Menteri Pertanian No.64/Permentan/OT.140/9/2007 pada pasal 4, puskesmas mempunyai tugas yaitu melakukan kegiatan pelayanan kesehatan hewan di wilayah kerjanya, melakukan konsultasi veteriner dan penyuluhan di bidang kesehatan hewan, dan memberikan surat keterangan dokter hewan. Pada pasal 5, dijelaskan bahwa puskesmas memiliki fungsi yaitu



pelaksanaan penyehatan hewan, pemberian pelayanan kesehatan masyarakat veteriner, pelaksanaan epidemiologik, pelaksanaan informasi veteriner dan kesiagaan darurat wabah, dan pemberian pelayanan jasa veteriner (Departemen Pertanian Direktorat Jenderal Peternakan Direktorat Kesehatan Hewan, 2008).

Peraturan Menteri Pertanian No.64/Permentan/OT.140/9/2007 pada pasal 14 mengenai kegiatan pelayanan puskesmas yaitu dapat dilakukan baik dalam maupun di luar puskesmas. Kegiatan pelayanan puskesmas yang dilakukan di luar puskesmas dilaksanakan oleh petugas puskesmas dengan mengunjungi tempat/lokasi yang memerlukan pelayanan kesehatan hewan. Selain jenis pelayanan melalui kunjungan dapat pula dilaksanakan melalui pelayanan keliling wilayah kerjanya (Departemen Pertanian Direktorat Jenderal Peternakan Direktorat Kesehatan Hewan, 2008).

## 5. Balance Scorecard

Ide tentang *Balance Scorecard* (BSC) pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S.Kaplan dan David P.Norton di *Harvard Business Review* tahun 1992 dalam sebuah artikel yang memuat serangkaian riset terhadap beberapa perusahaan di Amerika. BSC dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perpektif secara simultan.

Pengertian *Balance Scorecard* dapat dibagi menjadi dua yaitu “*scorecard*” yang diartikan sebagai sebuah kartu laporan kinerja yang berisikan angka-angka dan “*balanced*” yang artinya seimbang. Menurut Kaplan dan Norton (2000) *balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk



mengintegrasikan berbagai hukum yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balance Scorecard* merupakan suatu alat yang mempunyai tiga elemen, yaitu sistem pengukuran (*measurement system*), sistem manajemen strategi (*strategic management*) dan alat komunikasi (*communication tool*) Paul R.Niven (2003: 15).

Menurut Kaplan dan David dalam Nugraha, Moh (2011) *balance scorecard* (BSC) merupakan salah satu teknik evaluasi strategi yang dapat memperbaiki kinerja jangka panjang sebuah organisasi. Sehingga kinerja organisasi dapat dinilai dari empat perspektif antara lain;

- a. *financial perspective* yaitu kinerja organisasi yang dinilai dari sisi keuangan oleh stakeholdernya yang secara umum terdiri dari 2 hal yaitu maksimalisasi penerimaan dan efisiensi pengeluaran.
- b. *Customer perspective* yaitu kinerja organisasi dinilai dari kepuasan pelanggan, ukuran yang digunakan dalam perspektif pelanggan adalah nilai-nilai yang mempengaruhi kepuasan pelanggan. Dimana secara umum dibagi tiga hal yaitu nilai yang terkandung dalam jasa dan layanan kepada customer, hubungan dengan customer serta image yang melekat di customer.
- c. *Internal process perspective*: yaitu proses internal yang dilakukan dalam membuat produk dan memberikan layanan dan kemampuan untuk berinovasi.
- d. *Learning and Growth perspective* yaitu kesiapan organisasi untuk mendukung pertumbuhan dan pembelajaran karyawan sehingga siap dalam menghadapi gangguan organisasi.

Menurut Mulyadi (2001), pendekatan *balance scoreboard* dalam sistem perencanaan strategik memiliki keunggulan yakni mampu menghasilkan rencana Strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Komprehensif : *Balanced Scorecard* memperdalam perspektif yang dicakup dalam pengukuran kinerja, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal. Serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Perluasan perspektif ini menghasilkan manfaat bagi perusahaan, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang, serta membantu perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.
- b. Koheren : *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran startegik yang dihasilkan dalam perencanaan startegik. Setiap sasaran yang ditetapkan
- c. dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.
- d. Seimbang : Keseimbangan diantara keempat prespektif dalam *Balanced Scorecard* yang dihasilkan oleh sistem penamaan startegic, sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang, Bobot keempat prespektif dalam *Balanced Scorecard* adalah seimbang, dimana prespektif yang satu tidak melebihi prespektif yang lain.
- e. Terukur : *Balanced Scorecard* mengukur sasaran strategic yang sulit untuk diukur. Sasaran startegik di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran merupakan sasaran yang tidak mudah terukur, namun dalam *Balanced Scorecard* ketiga prespektif non keuangan tersebut ditemukan ukurannya sehingga dapat diwujudkan untuk mengukur kinerja perusahaan.



Bagaimanapun juga, penerapan *Balanced Scorecard* organisasi pemerintah memerlukan beberapa penyesuaian, karena: Fokus utama sektor publik adalah masyarakat (publik) dan kelompok-kelompok tertentu (meres: group), sedangkan fokus utama sektor bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham. Tujuan utama organisasi publik adalah bukan maksimalisasi hasil-usil finansial, tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholder) sesuai dengan visi dan misi organisasi pemerintah dengan pertimbangan organisasi pemerintah cenderung menekankan “pelayanan publik” yang berkualitas (Gaspen, Vincent, 2006).

#### B. Kerangka pikir

Bidang produksi dan sumber Daya Ternak sebagai salah satu bidang yang terdapat pada SKPD Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan selalu berupaya untuk melakukan fungsi-fungsi pelayanan kesehatan hewan sebagai suatu bidang teknis. Setiap akhir tahun melaporkan perkembangan program dan kegiatan yang dilaksanakan sebagai cara mengukur kinerja organisasi. Penghitungan kinerja dilakukan dengan melihat daya serap anggaran dan capain kinerja yang direncanakan.

Namun demikian pengukuran kinerja tersebut belum bisa menjawab kebutuhan masyarakat dan aparatur yang ada. Hal tersebut disebabkan oleh *output* dan *outcame* belum menjadi jaminan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan proses keluarnya output tidak memberikan perubahan yang mendasar bagi aparatur di Bidang tersebut. Untuk itu diperlukan metode yang mampu



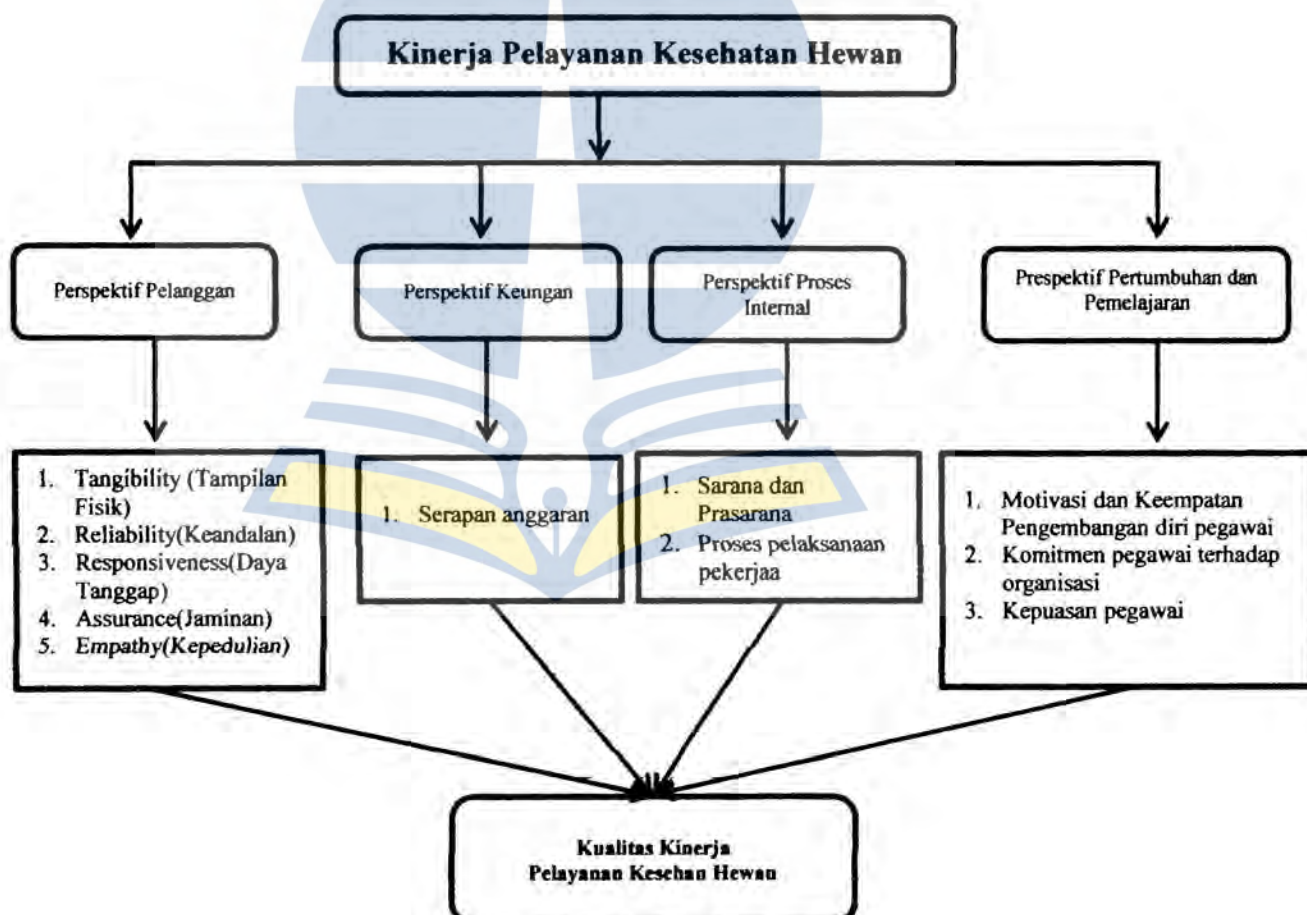
mengambarkan tingkat kepuasan masyarakat aparaturnya dalam setiap proses kegiatan yang dilaksanakan.

Pendekatan *Balance Scorecard* yang menggabungkan antara pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan merupakan suatu solusi untuk menjawab persoalan tersebut.

Secara sederhana alur pikir metode penelitian yang penulis gunakan dapat dilihat pada gambar 1 di bawah ini :

Gambar 2.1.

Kerangka Fikir yang Digunakan dalam Penelitian Ini.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan beberapa tahapan penelitian yaitu persiapan penelitian, tahapan observasi lapangan dan tahapan analisis data. Apabila ditemukan perbedaan yang menonjol, penelitian dilanjutkan menggunakan metode kualitatif dengan cara wawancara mendalam dan studi dokumentasi untuk mendapatkan gambaran menyeluruh dan memahami situasi, peran dan peristiwa yang mempengaruhi hasil penelitian.

Menurut metodenya penelitian yang akan dilakukan termasuk jenis evaluasi karena akan menjelaskan kinerja pelayanan kesehatan hewan pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan dengan menggunakan pendekatan *balance scorecard* yaitu pendekatan yang dilihat dari beberapa perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif finansial/ keuangan, perspektif proses internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan didukung oleh data primer dan data sekunder yang didapatkan oleh peneliti. . Sedangkan menurut tingkat eksplanasi, penelitian dilakukan termasuk jenis penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain.



## B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian akan dilaksanakan di SKPD Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan pada Bidang Produksi dan Sumber daya Ternak dan wilayah Pulau Nunukan yang terdiri dari dua Kecamatan yaitu Nunukan dan Nunukan Selatan selama kurun waktu bulan Maret sampai dengan bulan Mei 2016.

## C. Subyek Penelitian

Pada penelitian yang akan dijadikan subjek adalah seluruh pegawai pada Bidang Produksi dan Sumber daya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan yang berjumlah 17 (tujuh belas) orang dan anggota kelompok tani/ternak yang tersebar di wilayah Kecamatan Nunukan dan Nunukan Selatan. Berdasarkan data yang diperoleh dari Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak, jumlah kelompok tani/ternak yang ada terdapat 57 (lima puluh tujuh) kelompok yang tersebar di Kecamatan Nunukan dan Nunukan Selatan. Namun kelompok tani/ternak yang aktif sampai saat ini hanya 12 (dua belas) kelompok dengan jumlah anggota rata-rata 10 - 15 orang. Dalam hal ini diambil sampel setiap kelompok masing-masing sebanyak 3 (tiga) orang. Hal ini diambil karena dianggap dapat mewakili sebagai sasaran pelayanan kesehatan hewan dan dapat memberikan informasi yang berkaitan dengan sistem pelayanan kesehatan hewan di wilayah Kecamatan Nunukan dan Nunukan Selatan.

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Menurut Margono (2004) pemilihan kelompok subjek dalam *purposive sampling* didasarkan atas ciri-ciri tertentu yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan populasi yang sudah diketahui sebelumnya, dengan kata lain unit sampel yang dihubungi disesuaikan dengan kriteria tertentu yang diterapkan sesuai tujuan penelitian.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data menurut (Sugiyono, 2012) yaitu:

##### 1. Interview (Wawancara)

Wawancara dilakukan kepada pihak yang dianggap dapat memberikan informasi terkait dengan pengukuran kinerja pelayanan kesehatan hewan pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak, untuk memperoleh informasi tentang perkembangan kinerja pelayanan kesehatan hewan pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak. Adapun yang diwawancarai dalam penelitian ini dari internal yaitu Kepala Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak dan Kepala Seksi Kesehatan Hewan dan Masyarakat Veteriner. Sedangkan dari eksternal yaitu peternak sapi yang berada di wilayah Pulau Nunukan.

##### 2. Kuesioner (angket).

Penulis membagikan/mendistribusikan kuisisioner yang terdiri dari beberapa pertanyaan. Pertanyaan dalam kuisisioner tersebut bersifat tertutup dengan petunjuk menjawab yang jelas yang dapat membantu responden untuk



menjawab dengan cepat dan juga memudahkan penulis dalam melakukan analisis data terhadap seluruh angket yang telah terkumpul. Dalam hal ini, yang

### 3. Observasi atau pengamatan

Hal digunakan untuk mendapatkan data yang faktual dengan cara mengadakan pengamatan langsung terhadap kondisi fisik, fasilitas, dan perilaku secara langsung pada obyek penelitian. Lalu data yang dibutuhkan dikumpulkan terhadap objek yang berkaitan dengan pelayanan kesehatan hewan pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak.

### E. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan instrumen kuisioner tentang perspektif sesuai balance scorecard yaitu :

1. perspektif pelanggan dengan menggunakan indikator tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja pelayanan kesehatan hewan pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak.
2. perspektif keuangan dengan menggunakan data dokumen laporan keuangan pada pelayanan kesehatan hewan pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak.
3. perspektif proses internal dengan memakai indikator ; sarana dan prasarana serta proses menyelesaikan pekerjaan
4. perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan memakai indikator
  - a. Motivasi dan kesempatan pengembangan diri pegawai
  - b. Komitmen Pegawai Terhadap Organisasi
  - c. Kepuasan Pegawai.

Untuk mendukung penelitian ini, penulis juga menggunakan data sekunder dan primer. Adapun ruang lingkup data sekunder dan primer dalam penelitian ini yaitu :

#### 1. Data primer

Data primer digunakan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

#### 2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang berupa penelusuran data yang bersumber dari dokumen laporan keuangan khususnya Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak. seperti Rencana Strategis (Renstra), Penetapan Kinerja (PK), laporan realisasi keuangan, dan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Dinas tahun 2015.

### F. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

#### 1. Teknik Pengolahan Data

Guna mengukur ke empat perspektif tersebut yakni, kinerja pelanggan, kinerja keuangan, kinerja proses internal, kinerja pertumbuhan dan pembelajaran digunakan skala sebagai berikut:

- a. Pengukuran atas kuisioner perspektif pelanggan, perspektif proses internal, perspektif pertumbuhan pembelajaran peneliti menggunakan skala liker dengan kategori penilaian yaitu;
  1. Nilai 4 = sangat puas/sangat Setuju
  2. Nilai 3 = puas/setuju



3. Nilai 2 = kurang puas/kurang setuju
  4. Nilai 1 = sangat tidak pun/sangat tidak setuju
- b. Pengukuran perspektif kinerja keuangan dilakukan sesuai dengan pedoman LAKIP-LAN (1999) yakni:
1. <55% = Kurang baik
  2. 55%-70% = Sedang
  3. 70-85% = Baik
  4. 85%-100% = Sangat baik

Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Pada penelitian ini, fenomena sosial telah ditetapkan sebagai variabel penelitian. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan dan pertanyaan (Sugiyono, 2012).

Untuk menganalisis data hasil jawaban responden melalui kuesioner yang telah diisi, maka sebagai dasar untuk menentukan kriteria nilai jawaban responden harus ditentukan terlebih dahulu interval kelas nilai jawaban responden. Dalam hubungan ini banyaknya kelas ditentukan sebanyak 3 kelas, dimana nilai tertinggi untuk masing-masing pernyataan adalah 4 dan nilai terendah adalah 1. Dengan demikian interval kelas nilai jawaban untuk masing-masing pengukuran dapat dihitung dengan menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Munir dalam Gita Dinarsanti (2010) sebagai berikut:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Jarak (rentang)}}{\text{Jumlah kelas}}$$

rentang = nilai tertinggi - nilai terendah atau nilai 4 - Nilai 1 = 3.

Berdasarkan rumus diatas maka interval kelas dari nilai jawaban responden dalam penelitian ini adalah:

$$\text{Interval} = \frac{4-1}{3} = 1$$

Dengan menggunakan skala likert dan data interval 1-4 untuk menunjukkan tingkat kepuasan responden yang diteliti, maka skala pengukuran yang digunakan sebagai berikut:

Tabel 3. 1.

Skala Pengukuran Kuisisioner

SKALA	NILAI	KATEGORI
3.1 – 4	4	Sangat puas/sangat baik
2.1 – 3	3	Puas/baik
1.1 – 2	2	Kurang puas/kurang baik
1	1	Sangat tidak puas/ sangat tidak baik

## 2. Analisis Data Penelitian

Analisis terhadap data penelitian dengan penyebaran kuisisioner yaitu menyangkut hal-hal sebagai berikut :

### a. Kinerja Pelanggan

Analisis terhadap kinerja pelanggan menggunakan indikator tingkat kepuasan pelanggan, dengan menyebarkan kuesioner kepada



pelanggan yaitu anggota yang mewakili kelompok tani/ternak yang sering mendapat pelayanan kesehatan hewan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dalam memperoleh pelayanan, penulis menggunakan teori *service quality* dari Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1998). Berdasarkan teori ini, lima *Variable Services Quality* yang diuraikan sebagai berikut:

1) Wujud fisik (*tangibility*), yaitu penampilan fisik yang meliputi:

- a) Tata ruang kantor
- b) Kebersihan, kerapian, dan kenyamanan ruangan pelayanan
- c) Ketersediaan ruang tunggu dan toilet/wc

2) Keandalan (*reliability*), yaitu kemampuan memberi pelayanan yang meliputi :

- a) Pelayanan administrasi yang tidak berbelit-belit
- b) Ketepatan waktu pelayanan
- c) Kesesuaian pelayanan yang diberikan kepada pelanggan

3) Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu kemampuan pegawai yang meliputi:

- a) Penerimaan aduan dengan prosedur yang cepat
- b) Pemeriksaan cepat dan tepat
- c) Proses penyelesaian yang cepat dan tepat

4) Jaminan (*assurance*), variabel ini meliputi:

- a) Sikap sopan dan ramah dalam memberikan pelayanan
- b) Kemampuan dan ketrampilan petugas dalam memberikan pelayanan

- c) Pemberian informasi yang jelas dan mudah dimengerti
- d) Pelayanan yang diberikan tanpa adanya pungutan biaya
- e) Memberikan pelayanan secara adil kepada semua pelanggan

5) Empati (*emphaty*), variabel ini meliputi:

- a) Memberi perhatian kepada masalah yang dihadapi pihak pelanggan
- b) Peduli terhadap keluhan mitra kerja berkaitan dengan kinerja
- c) Selalu menjalin komunikasi yang baik dengan mitra kerja

Selanjutnya untuk pengolahan data, jawaban responden dari kelima *service quality* di atas akan dikuantitatifkan dengan perhitungan hasil perkalian nilai perspektif kepuasan pelanggan dengan menggunakan skala likert dibagi jumlah responden akan menghasilkan nilai rata-rata yang mencerminkan tingkat kepuasan pelanggan atas pelayanan yang diberikan.

#### b. Kinerja Keuangan

Analisis terhadap kinerja keuangan dilakukan dengan cara membandingkan antara ketersediaan dana yang dikelola pada tahun 2015 sesuai DPA Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan dan seberapa besar serapan dana yang terealisasi sesuai dengan hasil Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (LAKIP) Tahun 2015.



### c. Kinerja Proses Internal

Analisis kinerja proses internal dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada pegawai Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan khususnya Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak, dimana kuisioner tersebut terdiri dari dua variabel yang berisikan pernyataan yang menggambarkan tentang sarana dan prasarana yang dimiliki untuk mendukung kegiatan pelayanan. Adapun indikatornya yaitu:

1. Tersedianya alat tulis kantor yang baik dan memadai
2. Penguasaan terhadap system komputerisasi yang mendukung pelayanan
3. Perawatan inventaris kantor dilakukan secara intensif
4. Tersedianya data dan informasi yang mendukung pekerjaan

Sedangkan variable proses yang menggambarkan tentang kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan waktu yang telah ditetapkan terdiri dari 4 indikator yaitu :

1. Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan Target dan waktu yang telah ditetapkan
2. Selalu berada ditempat kerja sampai pekerjaan selesai
3. Pegawai mampu mengatasi hambatan dan masalah dalam pekerjaan
4. Pegawai mampu melaksanakan tugas dan fungsi sesuai dengan rencana

d. Kinerja Pertumbuhan dan pembelajaran.

Analisis terhadap kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada pegawai yang berisikan beberapa pernyataan tentang :

1. Motivasi dan kesempatan pengembangan diri pegawai
2. Komitmen Pegawai Terhadap Organisasi
3. Kepuasan Pegawai

Sebagaimana teknik pengolahan data pada perspektif kepuasan pelanggan, untuk mengetahui nilai perspektif kinerja proses internal dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran, maka jawaban responden dari kedua perspektif di atas akan dikuantitatifkan dengan perhitungan hasil perkalian nilai perspektif internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan skala likert dibagi jumlah responden akan menghasilkan nilai rata-rata yang mencerminkan tingkat kinerja proses internal dan pertumbuhan dan pembelajaran.

e. Penilaian Kinerja Akhir Secara Keseluruhan

Setelah diperoleh nilai kinerja masing-masing perspektif yang ada dalam balance scorecard, maka selanjutnya penulis melakukan penilaian kinerja secara keseluruhan dengan cara melakukan pengolahan dari nilai rata-rata tiap perspektif dengan nilai bobot masing-masing perspektif. Dalam penelitian ini bobot masing-masing perspektif ditetapkan sebesar 25 % yakni dihitung dari 100%

kemudian dibagi 4 perspektif dalam *balance scorecard*. Selanjutnya dengan menggunakan skala likert pada interval 1 - 4 maka nilai kinerja akhir dapat tergambar sebagaimana tabel berikut:

Tabel 3.2.  
Nilai Kinerja Akhir *Balance Scorecard*

<b>INTERVAL</b>	<b>NILAI</b>	<b>KATEGORI</b>
1	86% - 100%	Sangat baik
2	71% - 85%	Baik
3	56 - 70%	Cukup baik
4	<55%	Kurang baik





## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

Kabupaten Nunukan merupakan pemekaran dari Kabupaten Bulungan berdasarkan Undang-Undang RI Nomor 47 Tahun 1999 dan Nomor 7 Tahun 2000. Dimana Kabupaten Bulungan merupakan wilayah induk/asal dari tiga kabupaten/kota lainnya yaitu Kabupaten Malinau, Kota Tarakan dan Tanah Tidung. Kabupaten Nunukan bersama empat kabupaten/kota lainnya saat ini telah menjadi satu wilayah Provinsi Kalimantan Utara sebagai Provinsi termuda saat ini. Pemekaran Provinsi Kalimantan Utara sebagai hasil dari pemekaran Provinsi Kalimantan Timur ditetapkan lewat rapat paripurna DPRRI pada tanggal 25 Oktober 2012. Pemekaran ini dilakukan untuk memperpendek rentang kendali pada bagian utara wilayah dari Pemerintah Kalimantan Timur yang begitu luas yang mencapai 1,5 kali luas pulau Jawa.

Wilayah Kabupaten Nunukan terletak paling Utara di Kalimantan Utara yang berbatasan langsung dengan negara Malaysia dimana terdapat dua negara bagian Malaysia yang berbatasan langsung dengan Kabupaten Nunukan yaitu Sabah di bagian Timur dan serawak di bagian Barat. Wilayah Kabupaten Nunukan memiliki panjang sekitar 780 Km yang membentang dari Timur ke Barat sedangkan dari Utara ke Selatan sepanjang 350 Km dengan luas wilayah 14.263,68 Km<sup>2</sup> atau 7,06% dari luas Kalimantan Timur. Secara geografi Kabupaten Nunukan terletak pada 115<sup>0</sup>33' - 118<sup>0</sup>03' BT dan 3<sup>0</sup>15' - 4<sup>0</sup>24' LU. Luas wilayah Kabupaten Nunukan menyimpan begitu banyak potensi yang dapat

dikembangkan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat, namun juga mempunyai permasalahan yang tidak ringan yang harus diatasi apalagi berada diperbatasan negara dengan panjang garis perbatasan langsung dengan Negara tetangga sepanjang 520.724,43 km. Batas-batas wilayah Kabupaten Nunukan adalah sebagai berikut :

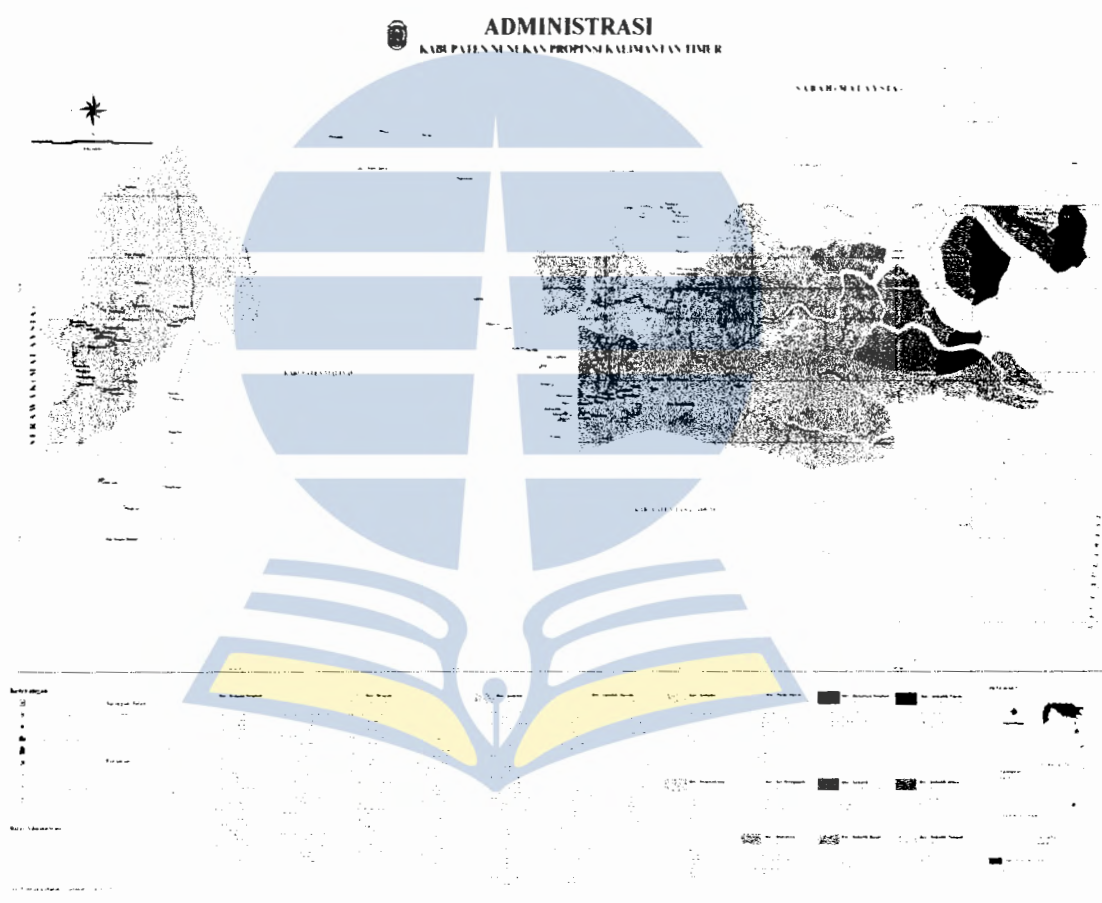
- Sebelah Utara berbatasan dengan Sabah (Malaysia)
- Sebelah Timur berbatasan dengan Selat Makasar dan Laut Sulawesi
- Sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Tana Tidung dan Kabupaten Malinau.
- Sebelah Barat berbatasan dengan Serawak (Malaysia).

Sejak Tahun 2015 secara Administratif Wilayah Kabupaten Nunukan terbagi dalam 19 wilayah kecamatan yang sebelumnya hanya 9 kecamatan, dimana 13 kecamatan diantaranya merupakan wilayah yang berbatasan langsung dengan Negara tetangga Malaysia (Sabah dan Serawak). Sedangkan jumlah desa/kelurahan mencapai 232 desa/kelurahan. Wilayah Kabupaten Nunukan terdiri atas pulau-pulau dan daratan Kalimantan.

Pada wilayah Pulau Nunukan, terdapat dua kecamatan yaitu Kecamatan Nunukan dan Nunukan Selatan. Sedangkan kecamatan yang berada pada Pulau Sebatik terdapat beberapa kecamatan yaitu Kecamatan Sebatik, Sebatik Barat, Sebatik Timur, Sebatik Tengah, dan Sebatik Utara. Wilayah Nunukan yang berada di daratan Kalimantan terdiri dari daerah dataran rendah di sebelah Timur, meliputi Kecamatan Sebuku, Sembakung, Sembakung Atulai, Tulin Onsoi, Lumbis dan Lumbis Ogong serta di sebelah Barat yang merupakan daerah dataran tinggi mencakup Kecamatan Krayan, Krayan Selatan, Krayan Timur, dan Krayan

Barat dan Krayan Tengah. Kecamatan yang terletak di daerah dataran tinggi sampai saat ini masih dalam keadaan terisolasi dibanding dengan kecamatan lain dengan akses yang dapat ditempuh kesana hanya bisa menggunakan pesawat udara. Berikut ini peta administrasi Kabupaten Nunukan.

Gambar 4.1.  
Peta Administrasi Kabupaten Nunukan



Sumber : Bappeda Kabupaten Nunukan.

Pembangunan di suatu wilayah tidak terlepas dari peran serta peran serta penduduknya sebagai subjek pembangunan. Jumlah penduduk yang besar di satu sisi merupakan suatu potensi yang dapat mendorong keberhasilan pembangunan jika kuantitas dibarengi dengan kualitas yang tinggi pula. Namun demikian



jumlah penduduk yang tinggi dapat pula menimbulkan masalah jika penyebarannya tidak merata.

Berdasarkan hasil proyeksi penduduk berdasarkan data BPS, pada tahun 2014 jumlah penduduk Kabupaten Nunukan sebanyak 170.042 jiwa dengan kepadatan penduduk mencapai 11,93 jiwa/km<sup>2</sup> dengan tingkat pertumbuhan penduduk sebesar 4,51%. Faktor yang mempengaruhi pertumbuhan penduduk adalah semakin lengkapnya berbagai fasilitas publik yang dibutuhkan masyarakat, kemudian terbukanya lapangan kerja diberbagai sektor khususnya perkebunan kepala sawit serta sektor jasa.

Penyebaran penduduk Kabupaten Nunukan menurut kecamatan terpusat di Kecamatan Nunukan sebanyak 59.223 jiwa (34,83%) diikuti dengan Nunukan Selatan sebanyak 18.717 jiwa (11,01%). Hal ini menarik untuk diamati karena konsentrasi penduduk hanya terpusat di Pulau Nunukan dan Pualu Sebatik mencapai 67,52% dari total penduduk Kabupaten Nunukan sehingga memicu kepadatan penduduk yang tidak seimbang dengan daerah lainnya. Gambaran ini menunjukkan ketidak merataan pembangunan di Kabupaten Nunukan.

Pertanian merupakan sektor primer yang mendominasi aktivitas perekonomian di Kabupaten Nunukan. Dilihat dari struktur perekonomian Kabupaten Nunukan, sektor pertanian menyumbang andil 20%. Pertanian yang meliputi pertanian tanaman pangan, perkebunan, kehutanan, perikanan dan peternakan selalu diupayakan untuk menunjang pertumbuhan dan stabilitas ekonomi.

Pada tahun 2014, PDRB Kabupaten Nunukan mencapai 4,660 triliun (dengan migas) dengan pertumbuhan ekonomi 4,5% (tanpa migas) Struktur

perekonomian Kabupaten Nunukan masih didominasi sektor pertambangan dan penggalian sebesar 51,34% (Rp 2,392 triliun), diikuti sektor pertanian 20%(Rp 1,043 triliun) dan jasa 9,29% (357,11 milyar) pada sektor pertanian PDRB masih didominasi sub sektor perkebunan Rp 442,6 milyar (42,41%), tanaman bahan makanan Rp 247,9 milyar (23,75%) dan kehutanan Rp 151,7 milyar (14,54%).

Dalam menjalankan program pembangunan pertanian dan peternakan Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan melalui Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak selalu berpedoman pada tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Peraturan Bupati Nunukan Nomor 38 Tahun 2012 Tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Nunukan Nomor 23 Tahun 2010 tentang penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan.

1. Visi dan Misi Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan.

Visi merupakan cara pandang jauh ke depan kemana Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan akan diarahkan dan apa yang akan dicapai maupun diperoleh. Sejalan dengan Visi Kabupaten Nunukan 2011-2016, yaitu *“Terwujudnya masyarakat Kabupaten Nunukan yang Maju, Aman, Damai, Adil, Bermoral, Demokratis, Mandiri, Sejahtera dan Berdaya Saing sebagai Beranda Terdepan Negara Kesatuan Republik Indonesia”*, dan untuk terlaksananya tugas pokok dan fungsi Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan, telah ditetapkan Visi SKPD Kabupaten Nunukan sebagai berikut :

***“ Terwujudnya Pertanian yang Tangguh, Mandiri dan Berdaya Saing”***

Dalam Visi Pembangunan Pertanian Kabupaten Nunukan Tahun 2012-2016 tersebut, terdapat beberapa kata kunci yang diberikan penjelasan sebagai berikut :

- **Pertanian yang Tagguh**, artinya pertanian yang secara dinamis dan ulet mampu secara optimal memanfaatkan sumber daya, tenaga, modal dan teknologi yang sekaligus mampu meningkatkan kesejahteraan petani.
- **Mandiri**, artinya terjadinya kondisi kemandirian pangan di Kabupaten Nunukan pada bidang pertanian tanaman pangan berupa mandiri beras dan ubi kayu, di bidang hortikultura berupa mandiri dan mendukung penyediaan buah-buahan pisang, durian, dan jeruk di Kalimantan Timur dan di bidang peternakan mandiri dalam penyediaan daging dan telur.
- **Berdaya Saing**, artinya produksi pertanian dan peternakan yang dihasilkan dengan tingkat efisiensi dan efektifitas dan mutu yang baik mampu bersaing dengan produk-produk pertanian dan peternakan dari luar daerah maupun luar negeri dengan ketersediaan yang cukup.

Untuk dapat mewujudkan Visi dengan mendorong efektifitas dan efisiensi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki, ditetapkan Misi Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan, yang didalamnya mengandung gambaran tujuan serta sasaran yang ingin dicapai.

Misi merupakan pernyataan yang digunakan untuk menetapkan tujuan dari Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan, yang didalamnya mengandung gambaran tujuan serta sasaran yang ingin dicapai. Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan dalam mewujudkan visi tersebut, menetapkan Misi sebagai berikut :



1. Meningkatkan produksi dan produktivitas pertanian dan peternakan
2. Meningkatkan infrastruktur pertanian dan peternakan
3. Meningkatkan sistem informasi pertanian dan peternakan
4. Meningkatkan kuantitas dan kualitas sumber daya pertanian dan peternakan

Demikian visi dan misi Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan sebagai cara pandang ke depan untuk mewujudkan tujuan dan sasaran yang ditetapkan.

## 2. Tujuan dan Sasaran Jangka Menengah Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan

Tujuan merupakan penjabaran yang perlu dilakukan untuk mencapai misi, sedangkan sasaran adalah hasil akhir yang ingin dicapai dari suatu tujuan yang diformulasikan secara terukur, spesifik, dapat dicapai, dan rasional, untuk dilaksanakan dalam kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan.

Dengan kata lain tujuan dapat diartikan sebagai suatu karakteristik yang ideal dan mengandung nilai-nilai hukum dan hasrat yang kuat untuk menjadi lebih. Sasaran merupakan bagian integral dalam proses perencanaan strategi dalam proses perencanaan sebagai pemerintahan kabupaten.

Berdasarkan misi yang telah diuraikan di atas, maka Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan merumuskan Tujuan dan Sasaran yang ingin dicapai selama lima tahun ke depan sebagaimana diuraikan pada berikut ini.

Tabel 4.1.

**Tujuan dan Sasaran Jangka Menengah Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan.**

<b>Tujuan</b>	<b>Sasaran</b>
1. Meningkatnya produksi dan produktivitas tanaman pangan, hortikultura dan peternakan yang berdaya saing dan berkelanjutan	1) Meningkatnya produksi dan produktivitas tanaman pangan dan hortikultura 2) Meningkatnya pengendalian dan penanggulangan hama dan penyakit tanaman 3) Meningkatnya produksi dan produktivitas peternakan 4) Meningkatnya pengendalian dan penanggulangan penyakit hewan dan kesehatan masyarakat veteriner 5) Meningkatnya mutu produksi, pengolahan hasil dan pemasaran pertanian dan peternakan 6) Meningkatnya inovasi teknologi pertanian dan peternakan tepat guna
2. Meningkatnya luas kawasan areal tanaman pangan dan hortikultura	1) Menigkatnya luas areal sawah hortikultura dan optimasi lahan
3. Meningkatnya sarana dan prasarana pertanian dan peternakan	1) Meningkatnya ketersediaan alat dan mesin pertanian dan peternakan 2) Meningkatnya jaringan irigasi dan jalan usaha tani 3) Meningkatnya lahan pertanian yang bersertifikat
4. Tersedianya data dan informasi pertanian yang lengkap, akurat dan tepat waktu	1) Meningkatnya ketersediaan data dan pelayanan data dan informasi pertanian
5. Meningkatnya kinerja aparatur pertanian	1) Meningkatnya kemampuan dan kualitas aparatur 2) Meningkatnya sarana dan prasarana kantor
6. Terwujudnya petani/peternak yang berdaya saing dalam pengelolaan usaha tani	1) Meningkatnya pengetahuan, keterampilan dan wawasan petani/peternak 2) Meningkatnya dinamisasi kelembagaan kelompok tani

Sumber : Renstra Dispertanak Kabupaten Nunukan Tahun 2011-2016

### 3. Strategi dan Kebijakan Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan

Strategi menentukan garis besar atau dasar-dasar pokok pedoman pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, maka strategi memerlukan persepsi dan tekanan khusus dalam bentuk kebijakan. Kebijakan adalah pedoman pelaksanaan tindakan-tindakan tertentu. Kebijakan merupakan kumpulan keputusan – keputusan (1) Menentukan secara teliti bagaimana strategi akan dilaksanakan , (2) Mengatur suatu mekanisme tindakan lanjutan untuk pelaksanaan pencapaian tujuan dan sasaran, (3) Menciptakan kebijakan dimana setiap pejabat dan pelaksana di organisasi mengetahui apakah memperoleh dukungan untuk bekerja dan mengimplementasikan keputusan. Kebijakan minimal yang harus dikembangkan adalah meliputi kebijakan (a) Kebijakan Publik, (b) Kebijakan Teknis, (c) Kebijakan Alokasi Sumber Daya Organisasi (Sarana dan Prasarana), (d) Kebijakan Personalia, (e) Kebijakan Keuangan, dan (f) Kebijakan Pelayanan Masyarakat

Strategi yang telah ditetapkan oleh Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan adalah sebagai berikut :

- a) Meningkatkan penyediaan paket teknologi pertanian dan peternakan
- b) Pengembangan dan pemanfaatan potensi sumber daya lahan pertanian
- c) Penyediaan alat dan mesin pertanian dan peternakan
- d) Pembangunan jaringan irigasi, embung dan jalan usaha tani
- e) Melaksanakan sertifikasi lahan usaha tani
- f) Pengembangan data dan informasi pertanian dan peternakan



- g) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, magang bagi aparatur
- h) Meningkatkan penyediaan sarana dan prasarana kantor
- i) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, magang bagi petani/peternak
- j) Menyelenggarakan bimbingan teknis dan magang bagi kelompok tani.

Strategi yang ditetapkan selanjutnya dirumuskan dalam Kebijakan.

Dengan kebijakan yang ditentukan diharapkan strategi yang dijalankan bisa efektif untuk mendukung terwujudnya visi dan misi. Adapun kebijakan yang akan ditempuh adalah :

- a) Melaksanakan intensifikasi usaha tani
- b) Meningkatkan perlindungan terhadap hama dan penyakit tanaman
- c) Meningkatkan kualitas dan kuantitas ternak
- d) Meningkatkan perlindungan hewan terhadap penyakit menular strategis dan zoonosis
- e) Meningkatkan pengawasan lalu lintas ternak dan produksi hasil ternak
- f) Meningkatkan penanganan pasca panen, pengolahan dan pemasaran hasil pertanian dan peternakan
- g) Menyelenggarakan bimbingan teknis dan magang bagi kelompok tani tentang inovasi teknologi tepat guna dan penyediaan sarana teknologi tepat guna
- h) Sertifikasi lahan usaha pertanian
- i) Melakukan cetak sawah, optimasi lahan dan pembukaan lahan hortikultura
- j) Pengadaan alat dan mesin pertanian
- k) Pembangunan JITUT, JIDES, Embung dan JUT

- l) Melakukan pengumpulan, penyajian dan penyebaran data dan informasi
  - m) Memberikan kesempatan kepada aparatur untuk mengikuti Diklat, magang atau bimbingan teknis
  - n) Penambahan jumlah sarana dan prasarana aparatur
  - o) Melakukan pemeliharaan barang inventaris dan asset secara berkala
  - p) Menyelenggarakan Diklat, bimbingan teknis, dan magang bagi petani/peternak
  - q) Menyelenggarakan bimbingan teknis dan magang bagi kelompok tani
4. Tugas Pokok dan Uraian Tugas Kepala Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan.
- (1). Kepala Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan mempunyai tugas pokok membantu Bupati menyusun kebijakan dan perencanaan teknis serta melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah Kabupaten Nunukan di bidang pertanian tanaman pangan dan peternakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
  - (2). Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan menyelenggarakan fungsi :
    - a. perumusan dan penetapan kebijakan teknis penyelenggaraan urusan pertanian tanaman pangan dan peternakan sesuai dengan norma, standar, prosedur dan kriteria yang telah ditetapkan;

- b. perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis kesekretariatan dinas;
  - c. perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis di bidang pengelolaan lahan, air, sarana, prasarana dan pasca panen;
  - d. perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis di bidang produksi tanaman pangan dan hortikultura;
  - e. perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis di bidang produksi dan sumber daya ternak;
  - f. perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis di bidang informasi, teknologi dan bina usaha;
  - g. pembinaan terhadap Unit Pelaksana Teknis dan Kelompok Jabatan Fungsional;
  - h. evaluasi dan pelaporan tatalaksana rumah tangga dinas; dan
  - i. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- (3). Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2), Kepala Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan mempunyai uraian tugas sebagai berikut :
- a. memimpin dan mengendalikan organisasi Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan agar lebih berdaya guna dan berhasil guna;
  - b. mengkoordinasikan perumusan serta menetapkan kebijakan teknis operasional bidang pertanian tanaman pangan dan peternakan sesuai dengan norma, standar, prosedur dan kriteria yang telah ditetapkan;



- c. membina dan mengendalikan penyelenggaraan urusan kesekretariatan dinas;
- d. mengkoordinasikan penyusunan standar pelayanan minimal di bidang pertanian tanaman pangan dan peternakan;
- e. membina dan mengendalikan penyelenggaraan perijinan dan pelayanan umum di bidang pertanian tanaman pangan dan peternakan;
- f. mengkoordinasikan perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis di bidang pengelolaan lahan, air, sarana, prasarana dan pasca panen;
- g. mengkoordinasikan perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis di bidang produksi tanaman pangan dan hortikultura;
- h. mengkoordinasikan perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis di bidang produksi dan sumber daya ternak;
- i. mengkoordinasikan perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis di bidang informasi, teknologi dan bina usaha;
- j. melaksanakan pembinaan terhadap Unit Pelaksana Teknis dan Kelompok Jabatan Fungsional;
- k. melaksanakan koordinasi dan kerjasama dengan instansi terkait yang berhubungan dengan bidang pertanian tanaman pangan dan peternakan;

- l. melaksanakan monitoring dan evaluasi kinerja di bidang pertanian tanaman pangan dan peternakan;
  - m. melakukan inventarisasi permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan bidang pertanian tanaman pangan dan peternakan dan menyusun petunjuk pemecahannya;
  - n. memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan berkaitan dengan bidang tugasnya;
  - o. membagi dan mendistribusikan tugas kepada bawahan sesuai bidang tugas masing-masing;
  - p. memberikan petunjuk, bimbingan dan arahan serta penilaian kinerja kepada bawahan;
  - q. menyelenggarakan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas kepada atasan; dan
  - r. melaksanakan tugas lainnya yang diberikan oleh Bupati dan Sekretaris Daerah sesuai lingkup tugasnya.
5. Tugas Pokok dan Uraian Tugas Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan
- (1) Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak mempunyai tugas pokok membantu Kepala Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan menyusun bahan kebijakan dan perencanaan operasional program dan kegiatan pembinaan kesehatan masyarakat serta melaksanakan pengelolaan urusan di bidang produksi dan sumber daya ternak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

(2) Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak menyelenggarakan fungsi :

- a. perumusan bahan kebijakan operasional penyelenggaraan pembinaan produksi dan sumber daya ternak;
- b. perumusan bahan perencanaan operasional program dan kegiatan penyelenggaraan pembinaan produksi dan sumber daya ternak;
- c. perumusan bahan pembinaan, bimbingan, pengendalian dan pengaturan teknis dalam bidang perbibitan dan budidaya ternak;
- d. perumusan bahan pembinaan, bimbingan, pengendalian dan pengaturan teknis dalam bidang pakan dan penerapan teknologi tepat guna;
- e. perumusan bahan pembinaan, bimbingan, pengendalian dan pengaturan teknis dalam bidang kesehatan hewan dan masyarakat veteriner;
- f. monitoring, evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan produksi dan sumber daya ternak; dan
- g. penyelenggaraan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai bidang tugas dan fungsinya.

(3). Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2), Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak mempunyai uraian tugas sebagai berikut :

- a. mempelajari dan mengolah peraturan perundangan-undangan, kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis serta data dan informasi lainnya yang berhubungan dengan bidang tugasnya;



- b. menyusun rencana kerja dan kegiatan Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak sebagai pedoman dan acuan kerja;
- c. merumuskan bahan penetapan kebijakan operasional di bidang produksi dan sumber daya ternak;
- d. merumuskan perencanaan operasional program dan kegiatan di bidang produksi dan sumber daya ternak;
- e. merumuskan bahan pembinaan dan penetapan standar teknis bibit, pakan dan budidaya ternak, kesehatan hewan dan kesehatan masyarakat veteriner serta teknologi peternakan;
- f. merumuskan bahan bimbingan pelaksanaan inseminasi dan ahli mudigah;
- g. memantau penyaluran ternak bibit dan pengembangan pola budidaya ternak;
- h. memantau peredaran mutu bibit ternak dan bimbingan produksi peternakan;
- i. merumuskan kegiatan bimbingan teknis pelestarian dan perlindungan hewan plasma nutfah;
- j. melakukan koordinasi dan sinkronisasi dengan satuan/unit kerja terkait dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan tugas;
- k. melakukan inventarisasi permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan bidang tugasnya dan menyusun petunjuk pemecahannya;
- l. memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan berkaitan dengan bidang tugasnya;

- m. membagi dan mendistribusikan tugas kepada bawahan sesuai bidang tugas masing-masing;
- n. memberikan petunjuk, bimbingan dan arahan serta penilaian kinerja kepada bawahan;
- o. menyelenggarakan evaluasi dan pelaporan sesuai bidang tugasnya; dan
- p. melaksanakan tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai lingkup tugasnya.

## 6. Struktur Organisasi

Dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsi, Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan ditunjang dengan struktur organisasi berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Nunukan Nomor 23 tahun 2008, sebagai berikut :

### 1. Kepala Dinas

### 2. Sekretariat, yang terdiri dari :

- a. Sub Bagian Penyusunan Program dan Pelaporan
- b. Sub Bagian Keuangan
- c. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

### 3. Bidang PLA, Sarana, Prasarana dan Pasca Panen, terdiri dari :

- a. Seksi PLA dan Sarana Prasarana
- b. Seksi Pengolahan Hasil dan Pasca Panen

### 4. Bidang Produksi Tanaman Pangan dan Hortikultura, terdiri dari:

- a. Seksi Produksi Padi dan Palawija
- b. Seksi Produksi Hortikultura dan Biofarmaka
- c. Seksi Perlindungan Tanaman

**5. Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak**, terdiri dari :

- a. Seksi Pembibitan dan Sumber Daya Ternak
- b. Seksi Pakan dan Penerapan Teknologi Tepat Guna
- c. Seksi Kesehatan Hewan dan Masyarakat Veteriner

**6. Bidang Informasi, Teknologi dan Bina Usaha**, terdiri dari :

- a. Seksi Informasi, Pendataan dan Pengkajian Pengembangan Teknologi
- b. Seksi Kelembagaan, Permodalan dan Bina Usaha

**7. Unit Pelaksana Teknis Daerah**

**8. Kelompok Jabatan Fungsional.**

**7. Sumber Daya SKPD**

Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan sampai Desember 2015 memiliki sumber daya manusia aparatur sebanyak 133 orang yang terdiri dari 19 pejabat struktural, 21 orang pelaksana dan 93 orang tenaga honorer.

Berdasarkan analisis beban kerja dibandingkan jumlah SDM (PNS) yang ada keadaan tersebut telah mencukupi kebutuhan . Hal ini dengan telah terisinya jabatan struktural yang ada. Namun demikian masih perlu tenaga PNS untuk pengisian jabatan pelaksana dan petugas lapangan di wilayah kecamatan sebagai pengumpul data pertanian dan peternakan. Di samping itu prioritas perlu diberikan kepada pengembangan sumber daya manusia untuk peningkatan kualitas aparatur, terutama pada penguasaan teknis keahlian dan pengembangan keilmuan.



## 8. Kondisi Peternakan di Kabupaten Nunukan

Kemajuan pembangunan nasional tidak terlepas dari peran bidang peternakan. Subsektor peternakan memiliki peran yang strategis dalam menyediakan sumber pangan, energi, dan sumber pendukung lainnya, sehingga berdampak pada kemajuan kehidupan perekonomian dan pembangunan sumberdaya manusia Indonesia. Kontribusi subsektor peternakan pada pembangunan nasional yang begitu besar mengisyaratkan sub-sektor ini untuk terus berbenah diri agar tetap eksis dalam pembangunan nasional.

Pembangunan peternakan merupakan rangkaian kegiatan yang berkesinambungan untuk mengembangkan kemampuan masyarakat petani khususnya masyarakat petani peternak, agar mampu melaksanakan usaha produktif dibidang peternakan secara mandiri. Usaha tersebut dilaksanakan bersama oleh petani peternak, pelaku usaha dan pemerintah sebagai fasilitator yang mengarah kepada berkembangnya usaha peternakan yang efisien dan memberi manfaat bagi petani peternak.

Menyadari peran yang sangat besar, maka pembangunan bidang peternakan menjadi mutlak diperlukan. Seperti halnya di Kabupaten Nunukan, pembangunan peternakan cukup mendapat perhatian dari Pemerintah Daerah dengan cara merancang program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh SKPD teknis. Selain itu untuk memperkuat kelembagaan petani maka dibentuk kelompok-kelompok tani sesuai dengan bidang usahanya. Sampai saat ini kelompok tani yang sudah ada di Kabupaten Nunukan sudah mencapai 428 kelompok tani/ternak. Di Kecamatan Nunukan dan Nunukan Selatan khususnya terdapat 57 kelompok tani/ternak yang terbentuk namun sampai saat ini yang aktif

hanya mencapai 12 kelompok saja. Jika melihat populasi ternak, kedua kecamatan ini memiliki populasi ternak paling besar dimana ternak sapi potong mencapai 2.740 ekor, kerbau 33 ekor, ternak kecil (kambing, domba dan babi) mencapai 423 ekor dan unggas mencapai 21.400 ekor.

Target peningkatan produksi ternak adalah pencapaian swasembada yaitu terpenuhinya konsumsi daging masyarakat yang berasal dari sumber daya lokal sebesar 90% sehingga 10% disisakan untuk impor. Swasembada daging yang akan diinginkan akan bersifat berkelanjutan, artinya pencapaian swasembada akan didahului oleh swasembada yang *on trend*, yang akan selanjutnya akan menuju ke arah swasembada sepenuhnya sehingga ketahanan pangan bertumpu pada sumber daya lokal. Pada tahap kedaulatan tercapai maka pada titik ini kedaulatan peternak ini akan menjadi subjek yang menentukan perencanaan penyediaan pangan.

Konsep swasembada juga dimaksudkan untuk pemberdayaan peternak dan ternak lokal, sehingga kegiatan-kegiatan teknis menyangkut peningkatan populasi dan produksi ternak yang dikhususkan pada ternak asli dan lokal Indonesia. Salah satu prinsip Program Swasembada Daging Sapi adalah dapat dihasilkan daging yang memenuhi persyaratan teknis yaitu aman, sehat, utuh, dan halal. Aman berarti daging tersebut terbebas dari berbagai cemaran dan residu, sehat berarti bebas dari potensi serangan penyakit, utuh berarti tidak ada pencampuran dengan daging lainnya dan halal memenuhi persyaratan kaidah-kaidah agama Islam karena mayoritas masyarakat menganut agama Islam.

Sebagai langkah-langkah teknis dan strategis, maka program swasembada daging sapi dan kerbau melakukan langkah-langkah untuk

peningkatan populasi dan produktivitas. Langkah ini ditempuh dengan peningkatan kelahiran melalui kegiatan reproduksi yaitu penyelamatan sapi betina produktif, pemeriksaan dan penanganan gangguan reproduksi, intensifikasi kawin alam, optimalisasi IB, dan menurunkan kematian pedet.

Langkah teknis kedua yaitu peningkatan efisiensi dan produktivitas ternak, yang pada aspek ini akan ditangani masalah kesehatan hewan, pakan dan perbibitan. Penanganan aspek kesehatan dilakukan melalui penggulungan penyakit yang berdampak ekonomi tinggi dan peningkatan pelayanan kesehatan hewan. Dari aspek pakan ditangani penyediaan dan pengembangan pakan melalui revitalisasi padang gembalaan dan pengembangan kebun bibit. Selain itu dikembangkan pula integrasi ternak sapi dan sawit dan pengawetan hijauan pakan di wilayah intensifikasi kawin alam. Sedangkan pada aspek perbibitan dilakukan penguatan kelembagaan unit pembibitan pemerintah dengan rencana aksi pemuliabiakan sapi potong dan penguatan *village breeding centre*.

Peningkatan kualitas peternak dan kelembagaan yang mencakup langkah-langkah peningkatan ketrampilan peternak sapi potong melalui fasilitasi sekolah lapang agribisnis sapi potong dan terbentuknya kelembagaan peternak melalui peran SMD dan para penyuluh.

## **B. Hasil Penelitian.**

Pada bagian sub bab ini, dilakukan analisis informasi dan data yang telah penulis kumpulkan dalam proses pengambilan data dan informasi sebagai bagian dari penelitian. Kemudian dianalisis dengan menggunakan teori-teori yang telah dipaparkan pada bab-bab sebelumnya, terutama yang berkaitan dengan



menggunakan pendekatan *balance scorecard* untuk melakukan pengukuran kinerja pelayanan kesehatan hewan di Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan.

Analisis kinerja tersebut akan dilakukan berdasarkan pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pelanggan, selanjutnya pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan, kemudian pengukuran kinerja berdasarkan perspektif proses internal dan paling akhir dari pengukuran kinerja ini berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Adapun hasil penelitian secara berurutan akan dibahas dibawah ini :

#### 1. Perspektif Kepuasan Pelanggan

Terdapat banyak metode atau cara untuk mengukur kinerja suatu organisasi. Mengukur kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* pada suatu organisasi dapat dibagi dalam beberapa indikator. Mengukur tingkat kepuasan pelanggan dalam penelitian ini menggunakan apa yang dikembangkan oleh Valerie Zeithaml dengan *teori service quality*. Penelitian ini dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada para pelanggan untuk mengetahui pendapat atau persepsi mereka terhadap pelayanan yang diberikan. Kuesioner yang disebarakan terdiri atas 17 pernyataan dengan masing-masing pernyataan terdiri atas empat kategori jawaban, yaitu : untuk pilihan jawaban nomor 1 berarti tanggapan responden sangat tidak puas atas pelayanan kesehatan hewan yang diberikan, untuk pilihan jawaban nomor 2 berarti tanggapan responden tidak puas dengan pelayanan kesehatan hewan yang diterima, untuk pilihan nomor 3 berarti tanggapan responden puas dengan pelayanan kesehatan hewan yang diterima dan

untuk pilihan nomor 4 berarti tanggapan pelanggan sangat puas dengan pelayanan kesehatan hewan yang diterima. Dari 17 pertanyaan yang ada dibagi lagi kedalam kelompok pertanyaan untuk mengetahui kepuasan pelanggan menggunakan teori *service quality* oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1998). Adapun pembagian kelompok pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut :

- e. Tangibility atau wujud fisik merupakan tanggapan responden terhadap letak, tampilan fisik atau wujud fisik tempat pelayanan kesehatan hewan yang terdiri atas 5 (lima) pernyataan.
- f. Reliability atau keandalan merupakan tanggapan responden terhadap kesesuaian antara layanan yang diberikan dengan layanan yang harus diberikan yang terdiri atas 3 (tiga) pernyataan.
- g. Responsiveness atau daya tanggap merupakan tanggapan responden terhadap respon dalam memberikan pelayanan yang cepat dan tepat yang terdiri atas 2 (dua) pernyataan.
- h. Assurance atau jaminan adalah tanggapan responden terhadap pengetahuan, keahlian, kesopanan dan profesional dari petugas kesehatan hewan yang dapat menimbulkan rasa percaya pelanggan terhadap Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan yang terdiri atas 4 (empat).
- i. Empathy merupakan tanggapan responden terhadap rasa peduli petugas memberikan perhatian terhadap masalah yang dihadapi termasuk dalam kemudahan dalam berkomunikasi dalam hal ini terdiri atas 3 pernyataan.

Berikut pada tabel 4.1 dituangkan tentang tanggapan responden terhadap *tangibility* (wujud fisik) terhadap sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Dinas Pertanian Tanaman Pangan untuk mendukung pelayanan kesehatan hewan yang

dapat dilihat secara langsung oleh pelanggan. Hal ini menyangkut masalah lokasi kantor, tata ruang/penempatan ruang kantor, kebersihan, kerapihan dan kenyamanan ruangan, ketersediaan tempat parkir dan fasilitas ruang tunggu.

Tabel 4.2.  
Tanggapan Responden Terhadap Wujud Fisik Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak Dispertanak Kabupaten Nunukan (*Tangibility*)

No	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata-Rata
		1	2	3	4		
1	Lokasi/Letak Kantor Dispertanak	0 (0,00%)	19 (52,78%)	17 (47,22%)	0 (0,00%)	36	2,47
2	Kondisi tata ruang/ penempatan ruang di Kantor Dispertanak	0 (0,00%)	25 (69,44%)	11 (30,56%)	0 (0,00%)	36	2,31
3	Kondisi kebersihan, kerapihan dan kenyamanan ruangan pelayanan Kantor Dispertanak	1 (2,78%)	8 (22,22%)	27 (75,00%)	0 (0,00%)	36	2,72
4	Ketersediaan Tempat Parkir Kendaraan	0 (0,00%)	4 (11,11%)	23 (63,89%)	9 (25,00%)	36	3,17
5	Ketersediaan Fasilitas ruang tunggu (tv, bahan bacaan, wc )	0 (0,00%)	11 (30,56%)	25 (69,44%)	0 (0,00%)	36	2,69
<b>Jumlah</b>		<b>1</b>	<b>67</b>	<b>103</b>	<b>9</b>	<b>180</b>	<b>2,67</b>

Sumber : Hasil Penelitian

Dari Tabel 4.1 diatas data yang diperoleh menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap wujud fisik (*tangibility*) Bidang Fisik Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak terdapat 5% pelanggan dengan tanggapan merasa sangat puas, sebesar 57,22% pelanggan dengan tanggapan puas. Terdapat 37,22% pelanggan dengan tanggapan kurang puas, dan 0,56% pelanggan dengan tanggapan sangat tidak puas.

Dari data diatas terlihat bahwa variabel kondisi tata ruang/penempatan ruang dari Kantor Dispertanak yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu hanya 2,31% sedangkan yang tertinggi terdapat pada variabel ketersediaan tempat parkir



kendaraan yaitu 3,17%. Selanjutnya dengan menggunakan skala likert diperoleh rata-rata tingkat kepuasan pelanggan sebesar 2,67% sehingga dapat dikategorikan bahwa tanggapan pelanggan merasa puas terhadap wujud fisik dari Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan.

Selanjutnya pada tabel dibawah ini disajikan data tentang tanggapan responden terhadap pernyataan yang berhubungan dengan kemampuan dan kecepatan layanan, ketepatan waktu pelayanan kesesuaian antara laporan kasus dengan pelayanan yang diberikan secara akurat (*reliability*). Tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3.  
Tanggapan Responden terhadap Kemampuan mewujudkan janji pelayanan (*Reliability*)

No	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata-Rata
		1	2	3	4		
6	Kemampuan dan Kecepatan Pelayanan Administrasi	0 (0,00%)	13 (36,11%)	21 (58,33%)	2 (5,56%)	36	2,72
7	Ketepatan waktu pelayanan keswan yang diberikan oleh petugas berdasarkan laporan	0 (0,00%)	11 (30,56%)	22 (61,11%)	3 (8,33%)	36	2,81
8	Kesesuaian laporan kasus dengan pelayanan yang diberikan oleh petugas keswan	0 (0,00%)	7 (19,44%)	28 (77,78%)	1 (2,78%)	36	2,81
<b>Jumlah</b>		0	31	71	6	108	2,78
<b>Prosentase</b>		0,00%	28,70%	65,74%	5,56%	100%	

Sumber : Hasil Penelitian

Data hasil penelitian pada Tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa terdapat 5,56% pelanggan yang menyatakan sangat puas atas pelayanan administrasi, ketepatan waktu pelayanan dan kesesuaian pelayanan yang dibutuhkan yang

dilakukan oleh Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan. Terdapat 65,74% pelanggan yang menyatakan puas sedangkan yang tidak puas sebanyak 28,70% pelanggan dan tidak ada pelanggan yang menyatakan sangat tidak puas atau 0% yang menyatakan sangat tidak puas.

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa tanggapan responden terhadap kemampuan dan kecepatan pelayanan administrasi sebanyak 5,56% menyatakan sangat puas, terdapat 58,33% responden menyatakan puas dan sebanyak 36,11% responden menyatakan tidak puas. Sedangkan variabel untuk ketepatan waktu pelayanan yang diberikan sebanyak 8,33% pelanggan yang menyatakan sangat puas, terdapat 61,11% pelanggan yang menyatakan puas dan 30,56% pelanggan yang menyatakan tidak puas. Selanjutnya pada variabel kesesuaian laporan dengan pelayanan yang diberikan terdapat 2,78% pelanggan yang menyatakan sangat puas, sebesar 77,78% pelanggan menyatakan puas dan 19,44% pelanggan yang menyatakan tidak puas. Semua variabel diatas tidak terdapat pelanggan yang menyatakan sangat tidak puas.

Kemudian jika dilihat dari nilai rata-rata, maka nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan ketepatan waktu pelayanan kesehatan hewan dan kesesuaian laporan dengan pelayanan yang diberikan dengan nilai rata-rata yang sama yaitu 2,81 sedangkan pernyataan kemampuan dan kecepatan pelayanan administrasi menempati urutan terakhir dengan nilai rata-rata hanya 2,72. Dengan menggunakan skal likert, secara umum nilai rata-rata tingkat kepuasan pelanggan sebesar 2,78% jadi masuk dalam kategori puas.

Pada Tabel 4.3 dibawah ini disajikan tentang Responsiveness atau daya tanggap merupakan tanggapan responden terhadap respon dalam memberikan pelayanan yang cepat dan tepat.

Tabel 4.4.  
Tanggapan Responden Terhadap Daya Tanggap PSDT dalam Memberikan Pelayanan yang Cepat (*Responsiviness*)

No	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata-Rata
		1	2	3	4		
9	Respon dari petugas dalam menerima laporan	0 (0,00%)	8 (22,22%)	25 (69,44%)	3 (83,33%)	36	2,83
10	Proses pelayanan keswan yang diberikan oleh petugas keswan	0 (0,00%)	5 (13,89%)	27 (75,00%)	4 (11,11%)	36	2,94
<b>Jumlah</b>		<b>0</b>	<b>13</b>	<b>52</b>	<b>7</b>	<b>72</b>	<b>2,89</b>
<b>Prosentase</b>		<b>0,00</b>	<b>18,06%</b>	<b>72,22%</b>	<b>9,72%</b>	<b>100%</b>	

Sumber : Hasil Penelitian

Pada Tabel 4.3 diatas menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel pernyataan respon dari petugas dalam menerima laporan sebanyak 83,33% menyatakan sangat puas, terdapat 69,44% pelanggan yang menyatakan puas dan sebesar 22,22% menyatakan tidak puas. Sedangkan yang menyatakan sangat tidak puas tidak ada responden atau 0%.

Selanjutnya tanggapan responden terhadap variabel proses pelayanan keswan yang diberikan oleh petugas, sebesar 11,11% pelanggan menyatakan sangat puas, sebesar 75% pelanggan yang menyatakan puas, sebesar 13,89% pelanggan yang menyatakan tidak puas dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak puas.

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat dilihat nilai rata-rata tertinggi terdapat pada variabel proses pelayanan keswan yang diberikan oleh petugas dengan nilai rata-



rata 2,94. Sedangkan variabel pernyataan respon dari petugas dalam menerima laporan memiliki nilai rata-rata 2,83. Secara umum apabila menggunakan skala likert maka nilai rata-rata tingkat kepuasan pelanggan sebesar 2,89 yang berarti nilai *responsiveness* baik atau pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan.

Selanjutnya Tabel 4.4 berikut ini ditampilkan data tanggapan pelanggan terhadap pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya (profesional), kejujuran dari pemberi layanan kesehatan hewan sehingga pelanggan merasa mendapatkan jaminan (*assurance*) dalam pelaksanaan pelayanan. Hal ini terdiri atas sikap, kemampuan dan keterampilan, adil dan pencegahan pemungutan biaya.

Tabel 4.5.

Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Bidang PSDT dalam Memberikan Jaminan Pelayanan (*Assurance*)

No	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata-Rata
		1	2	3	4		
11	Sikap Sopan dan ramah petugas keswan dalam memberikan pelayanan	0 (0,00%)	0 (0,00%)	29 (80,56%)	7 (19,44%)	36	3,19
12	Kemampuan dan keterampilan petugas keswan dalam memberikan pelayanan	0 (0,00%)	0 (0,00%)	34 (94,44%)	2 (5,56%)	36	3,06
13	Petugas keswan tidak membeda-bedakan (berlaku adil) terhadap semua pelanggan)	0 (0,00%)	1 (2,78%)	30 (83,33%)	5 (13,89%)	36	3,11
14	Pelayanan keswan yang diberikan tanpa adanya pungutan biaya	0 (0,00%)	0 (0,00%)	20 (55,56)	16 (44,44%)	36	3,44
<b>Jumlah</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>113</b>	<b>30</b>	<b>144</b>	<b>3,20</b>
<b>Prosentase</b>		<b>0,00%</b>	<b>0,69%</b>	<b>78,47%</b>	<b>20,83%</b>	<b>1</b>	

Sumber : Hasil Penelitian

Berdasarkan tampilan data diatas pada Tabel 4.4 dapat dilihat bahwa tanggapan responden terhadap sikap uang sopan dan ramah perugas kesehatan hewan dalam memberikan pelayanan, terdapat sebesar 19,44% responden yang menyatakan sangat puas, sebesar 80,56% responden menyatakan puas dan tidak ada responden yang menyatakan tidak puas maupun sangat tidak puas atau tanggapan responden 0%. Selanjutnya untuk variabel kemampuan dan keterampilan petugas kesehatan hewan dalam memberikan pelayanan sebanyak 5,56% responden yang menyatakan sangat puas, sebanyak 94,44% responden yang menyatakan puas dan responden yang menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas sama sekali tidak ada atau 0%.

Untuk variabel perlakuan adil petugas, sebanyak 13,89% responden yang menyatakan sangat puas, sebanyak 83,33% responden yang menyatakan puas, sedangkan yanga menyatakan tidak puas terdapat 2,87% responden dan sangat tidak puas tidak ada responden yang menyatakannya. Kemudian variabel pelayanan keswan yang diberikan tanpa adanya pungutan biaya, sebanyak 44,44% responden yang menyatakan sangat puas, sebanyak 55,56% responden yang menyatakan puas sedangkan tanggapan tidak puas dan sangat tidak puas tidak ada tanggapan dari responden.

Dari tabel diatas menggambarkan bahwa terdapat sebanyak 20,83% responden yang menyatakan sangat puas dengan kemampuan pelayanan Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak dalam memberikan jaminan pelayanan yang diberikan. Terdapat sebesar 78,47% responden yang menyatakan puas dan 0,67% responden yang menyatakan tidak puas dalam memberikan jaminan pelayanan. Dari variabel pernyataan, kemampuan dan keterampilan petugas kesehatan hewan

dalam memberikan pelayanan memiliki rata-rata nilai terendah yaitu 3,06% sedangkan yang memiliki nilai tertinggi yaitu variabel pelayanan keswan yang diberikan tanpa adanya pungutan biaya dengan nilai rata-rata 3,44%. Secara umum variabel jaminan pelayanan memiliki nilai rata-rata 3,44, dengan nilai tersebut jika diukur dengan skala likert maka masuk dalam kategori sangat puas terhadap jaminan pelayanan yang diberikan.

Tanggapan responden terhadap kepedulian (*emphaty*) Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak dalam memahami dan mengerti terhadap yang dibutuhkan oleh pelanggan dapat dilihat pada Tabel berikut ini :

Tabel 4.6.  
Tanggapan Responden Terhadap Kepedulian dan Perhatian Bidang PSDT terhadap kebutuhan Pelanggan (Emphaty)

No	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata-Rata
		1	2	3	4		
15	Kemudahan menghubungi petugas keswan dalam menyampaikan laporan dan konsultasi masalah keswan	0 (0,00%)	7 (19,44%)	24 (66,67)	5 (13,89)	36	2,97
16	Kemudahan dalam pemberian layanan yang dibutuhkan	0 (0,00%)	8 (22,22%)	24 (66,67%)	4 (11,11%)	36	2,92
17	Kemudahan dalam memperoleh informasi keswan	0 (0,00%)	13 (36,11%)	20 (55,56%)	3 (8,33%)	36	2,75
<b>Jumlah</b>		<b>0</b>	<b>28</b>	<b>68</b>	<b>12</b>	<b>108</b>	<b>2,88</b>
<b>Prosentase</b>		<b>0,00%</b>	<b>25,93%</b>	<b>62,96%</b>	<b>11,11%</b>	<b>100%</b>	

Sumber : Hasil Penelitian

Berdasarkan Tabel 4.5 diatas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap kemudahan menghubungi petugas kesehatan hewan dalam menyampaikan laporan dan konsultasi masalah kesehatan hewan pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak, sebesar 13,89% responden yang menyatakan



sangat puas, sebanyak 66,67% responden yang menyatakan puas, sebanyak 19,44% responden yang menyatakan tidak puas dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak puas. Untuk variabel pernyataan kemudahan dalam pemberian layanan yang dibutuhkan, sebanyak 11,11% responden yang menyatakan sangat puas, sebanyak 66,67% yang menyatakan puas, 22,22% responden yang menyatakan tidak puas dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak puas atau 0%.

Untuk variabel kemudahan dalam memperoleh informasi masalah kesehatan hewan pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak, sebesar 83,33% responden yang menyatakan sangat puas dan sebesar 55,56% responden yang menyatakan puas sedangkan responden yang menyatakan tidak puas sebesar 36,11% sedangkan sangat tidak puas tidak ada responden yang memilihnya atau 0%.

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa pada umumnya tanggapan pelanggan sebesar 62,96% menyatakan puas dengan kepedulian (emphaty) yang diberikan dalam memahami kebutuhan pelanggan, sebesar 11,11% menyatakan sangat puas, dan hanya terdapat 25 persen pelanggan yang menyatakan tidak puas. Nilai rata-rata secara umum dari variabel ini adalah 2,88 jika diukur dalam skala likert berarti pelanggan sudah merasa puas atau layanan yang diberikan sudah baik.

Berdasarkan penjelasan dari tiap variabel tingkat kepuasan pelanggan, maka secara keseluruhan penilaian kinerja perspektif kepuasan pelanggan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.7.  
 Nilai Kinerja Perspektif Pelanggan

No.	Variabel Perspektif Kepuasan Pelanggan	Nilai Rata-rata	Kategori
1.	Tampilan Fisik ( <i>Tangibility</i> )	2,67	Baik
2.	Keandalan ( <i>Reliability</i> )	2,78	Baik
3.	Daya Tanggap ( <i>Responsiveness</i> )	2,89	Baik
4.	Jaminan ( <i>Assurance</i> )	3,20	Sangat Baik
5.	Kepedulian ( <i>Emphaty</i> )	2,88	Baik
<b>Nilai Rata-rata</b>		<b>2,88</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Hasil Penelitian

Dari tabel 4.6 diatas terlihat bahwa variabel perspektif pelanggan yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah variabel jaminan (*Assurance*) dengan nilai 3,20 sedangkan yang terendah adalah tampilan fisik (*Tangibility*) dengan nilai rata-rata 2,67. Namun Nilai rata-rata keseluruhan mencapai 2,88 dalam artian keseluruhan penilaian kinerja perspektif kepuasan pelanggan dapat dikategorikan baik atau puas.

## 2. Perspektif Keuangan

Kinerja organisasi publik harus dilihat secara luas dengan mengidentifikasi keberhasilan organisasi tersebut dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Pada perspektif keuangan dalam organisasi publik memiliki sifat yang berbeda dengan organisasi swasta. Dimana organisasi publik pada aspek keuangan tidak mengacu pada tujuan untuk mendapatkan keuntungan, namun lebih mengutamakan pada unsur pemenuhan kebutuhan pelayanan kepada

pelanggan yaitu masyarakat dan stackholder. Sedangkan organisasi swasta pengelolaan keuangan bertujuan pada orientasi keuntungan (*profit oriented*).

Pada penelitian difokuskan pada pengukuran kinerja organisasi publik dari perspektif keuangan pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan khususnya yang menyangkut pelayanan kesehatan hewan. Pengukuran kinerja keuangan menitik beratkan pada indikator tingkat penyerapan anggaran sesuai dengan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Tahun Anggaran 2015 Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan.

Jumlah anggaran yang dikelola Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan pada tahun 2015 yaitu sebesar Rp 9.181.238.357 yang bersumber dari dana APBD. Sedangkan dana APBN yang dikelola yaitu sebesar Rp 2.545.562.000,-. Anggaran tersebut terbagi menjadi beberapa alokasi belanja. Sedangkan untuk Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak anggaran yang dikelola dari total anggaran Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan hanya sebesar Rp 807.275.376,-. Anggaran tersebut diperuntukkan untuk mengelolah beberapa program dan kegiatan. Adapun Program dan kegiatan tersebut dimuat dalam tabel 4.7 berikut ini :



Tabel 4.8.  
Alokasi Anggaran Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak

No.	Program	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	(%) Realisasi
1.	Program Pencegahan dan Penanggulangan Penyakit ternak	91.558.000	78.953.366	86,23
2.	Program Peningkatan Produksi Hasil Peternakan	615.174.376	595.957.200	96,88
3.	Program Peningkatan Teknologi Peternakan	100.534.000	85.406.500	84,95
Jumlah		807.275.376	760.317.066	94,18

Sumber : LAKIP Dispertanak Tahun 2015.

Berdasarkan tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa serapan anggaran tahun 2015 pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak sebesar 94,18% atau Rp 760.317.066 dari alokasi anggaran yang tersedia yaitu Rp 807.275.376,-. Pencapaian angka tersebut termasuk sangat tinggi, namun perlu dilihat bahwa memang anggaran yang dikelola termasuk sangat sedikit dibanding dengan kebutuhan anggaran bidang yang sebenarnya berdasarkan rencana kerja tahun 2015. Pencapaian ini termasuk pada skala urutan nomor 4 (85% - 100%) berdasarkan pedoman LAKIP-LAN 1999 yang berarti serapan anggaran termasuk kategori sangat baik.

### 3. Perspektif Proses Internal

Dalam penelitian ini, objek penelitian pengukuran terhadap perspektif proses internal variabel pengukuran hanya menyangkut dua unsur variabel yaitu sarana parasarana dan proses pelaksanaan pekerjaan. Untuk mengetahui kinerja perspektif proses internal dalam penelitian ini, maka disebarakan kuesioner dengan

pertanyaan yang bersifat mengikat kepada 17 pegawai pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan sebagai responden.

Adapun pernyataan tentang sarana dan prasarana terdiri atas 6 (enam) pernyataan dan tentang proses terdiri atas 4 (empat) pernyataan. Dari setiap pernyataan tersebut berdasarkan penilaian skala likert memiliki 4 (empat) kategori jawaban yaitu nilai 1 untuk jawaban sangat tidak setuju, nilai 2 untuk jawaban tidak setuju, nilai 3 untuk jawaban setuju dan nilai 4 dengan jawaban sangat setuju dari pernyataan tersebut.

a. Sarana dan Prasarana

Variabel yang menggambarkan kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan pada Bidang Produksi Peternakan dan Sumber Daya Ternak dalam mendukung pelaksanaan kegiatan internal, terdiri atas :

- 1) Tersedianya alat tulis kantor yang memadai
- 2) Penguasaan system komputersasi dalam mendukung pelayanan kesehatan hewan
- 3) Tersedianya data dan informasi
- 4) Perlengkapan dan peralatan kesehatan hewan sudah cukup memadai
- 5) Obat-obatan dan vaksin sudah cukup tersedia
- 6) Moda angkutan cukup memadai untuk mobilisasi petugas

Untuk melihat tanggapan responden tentang gambaran kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan

Kabupaten Nunukan pada Bidang Produksi Peternakan dan Sumber Daya Ternak dalam mendukung pelaksanaan pelayanan kesehatan hewan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.9.  
Tanggapan Responden Terhadap Sarana dan Prasarana yang tersedia pada Bidang Produksi Peternakan dan Sumber Daya Ternak.

No	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata-Rata
		1	2	3	4		
1	Alat tulis kantor pada Bidang PSDT telah tersedia dengan cukup memadai	1 (6,25%)	8 (50,00%)	6 (37,50%)	1 (6,25%)	16	2,44
2	Pegawai di Bidang PST telah menguasai system komputerisasi dalam mendukung pelayanan keswan yang baik	0	0	13 (81,25%)	3 (18,75%)	16	3,19
3	Saat ini di Bidang PSDT telah tersedia data dan informasi untuk mendukung pelayanan	0	2 (12,50%)	12 (75,00%)	2 (12,50%)	16	3,06
4	Perlengkapan dan peralatan keswan sudah cukup memadai untuk melakukan pelayanan	0	6 (37,50%)	9 (56,25%)	1 (6,25%)	16	2,75
5	Obat-obatan dan vaksin sudah cukup tersedia saat ini untuk mendukung pelayanan	1 (6,25%)	6 (37,50%)	7 (43,75%)	2 (12,50%)	16	2,75
6	Moda angkutan saat ini sudah cukup memadai untuk mobilisasi petugas dalam melaksanakan pelayanan	0	7 (43,75%)	8 (53,33%)	1 (6,25%)	16	2,63
<b>Jumlah</b>		<b>2</b>	<b>29</b>	<b>55</b>	<b>10</b>	<b>96</b>	<b>2,80</b>
<b>Prosentase</b>		<b>2,08%</b>	<b>30,21%</b>	<b>57,29%</b>	<b>10,42%</b>	<b>100%</b>	

Sumber : Hasil Penelitian



Dari data Tabel 4.9 diatas bahwa tanggapan responden terhadap variabel tersedianya alat tulis kantor dengan cukup memadai, sebesar 6,25% responden yang menyatakan sangat setuju, sebesar 37,50% responden yang menyatakan setuju, sebesar 50% responden yang menyatakan tidak setuju dan 6,25% responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Untuk variabel pegawai telah menguasai system komputerisasi dalam mendukung pelayanan keswan sebesar 18,75 responden yang menyatakan sangat setuju, sebesar 81,25% responden yang menyatakan setuju sedangkan responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden atau 0%.

Selanjutnya variabel telah tersedia data dan informasi untuk mendukung pelayanan sebesar 12,50% responden yang menyatakan sangat setuju, sebesar 75% responden yang menyatakan setuju, dan sebesar 12,50% responden yang menyatakan tidak setuju sedangkan 0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Mengenai variabel perlengkapan dan peralatan keswan sudah cukup memadai sebesar 6,25% responden yang menyatakan sangat setuju, 56,25% responden yang menyatakan setuju, sebesar 37,50% responden yang menyatakan tidak setuju dan 0% yang menyatakan sangat tidak setuju. Selanjutnya variabel obat-obatan dan vaksin sudah cukup tersedia sebesar 12,50% responden yang menyatakan sangat setuju, sebesar 43,75% responden yang menyatakan setuju, 37,50% responden yang menyatakan tidak setuju dan sebesar responden yang menyatakan 6,25% responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Kemudian moda angkutan sudah cukup memadai untuk mobilitas petugas sebesar 6,25% responden yang menyatakan sangat setuju, sebesar 53,33% responden yang

menyatakan setuju, sebesar 43,75% yang menyatakan tidak setuju dan 0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Nilai rata-rata tertinggi untuk variabel sarana dan prasarana terdapat pada pernyataan pegawai telah menguasai system komputerisasi dalam mendukung pelayanan kesehatan hewan yaitu 3,19 sedangkan yang paling rendah terdapat pada pernyataan alat tulis kantor telah tersedia dengan cukup memadai dengan nilai rata-rata mencapai 2,44. Secara keseluruhan nilai rata-rata tanggapan responden dengan menggunakan pengukuran skala likert adalah sebesar 2,80% artinya sarana dan prasarana yang tersedia pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak yang mendukung kinerja pelayanan dapat dikategorikan baik.

#### b. Proses Pelaksanaan Pekerjaan

Variabel yang menggambarkan proses pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai oleh Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan pada Bidang Produksi Peternakan dan Sumber Daya Ternak dalam mendukung pelaksanaan kegiatan internal, terdiri atas :

- 1) Keberadaan petugas keswan dalam melaksanakan pekerjaan pelayanan
- 2) Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target
- 3) Jumlah petugas keswan sangat mempengaruhi kinerja pelayanan
- 4) Pegawai selalu mampu mengatasi hambatan dan masalah dalam pekerjaan.

Setelah hasil penelitian diolah terhadap hasil jawaban responden terhadap variabel tersebut, maka hasilnya adalah pada variabel semua petugas keswan selalu berada ditempat kerja sampai pekerjaan diselesaikan sebesar 93,75%

responden yang menyatakan setuju dan sebesar 6,25% responden yang menyatakan tidak setuju. Sedangkan tanggapan sangat setuju dan sangat tidak setuju tidak ada atau 0%. Untuk variabel penyelesaian pekerjaan telah sesuai target dan waktu yang telah ditetapkan, maka tanggapan responden sebesar 6,25% responden yang menyatakan sangat setuju, sebesar 87,50% responden yang menyatakan setuju, sebesar 6,25% responden yang menyatakan tidak setuju dan 0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Mengenai tentang jumlah petugas keswan saat ini, tanggapan responden sebanyak 12,50% responden yang menyatakan sangat setuju, sebesar 75% responden yang menyatakan setuju, sebesar 12,50% responden yang menyatakan tidak setuju dan 0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Selanjutnya pegawai selalu mampu mengatasi hambatan dan masalah dalam pekerjaan tanggapan responden sebesar 53,33% responden yang menyatakan setuju, sebesar 37,50 % responden yang menyatakan tidak setuju, sebesar 12,50% responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan 0% responden yang menyatakan sangat setuju. Untuk lebih jelasnya tanggapan responden terhadap proses pelaksanaan pekerjaan dapat dilihat pada tabel berikut ini :



Tabel 4.10.  
Tanggapan Responden Terhadap Proses Pelaksanaan Pekerjaan

No	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata-Rata
		1	2	3	4		
7	Semua petugas keswan selalu berada ditempat kerja sampai pekerjaan terselesaikan	0	1 (6,25%)	15 (93,75%)	0	16	2,94
8	Penyelesaian pekerjaan pegawai di Bidang PSDT telah sesuai dengan target dan waktu yang telah ditetapkan	0	1 (6,25%)	14 (87,50%)	1 (6,25%)	16	3,00
9	Jumlah petugas keswan di Bidang PSDT saat ini sangat mempengaruhi kinerja terutama pelayanan keswan	0	2 (12,50%)	12 (75,00%)	2 (12,50%)	16	3,00
10	Pegawai selalu mampu mengatasi hambatan dan masalah dalam pekerjaan	2 (12,50%)	6 (37,50%)	8 (53,33%)	0	16	2,38
<b>Jumlah</b>		<b>2</b>	<b>10</b>	<b>49</b>	<b>3</b>	<b>64</b>	<b>2,83</b>
<b>Prosentase</b>		<b>3,13%</b>	<b>15,63%</b>	<b>76,56%</b>	<b>4,69%</b>	<b>100%</b>	

Sumber : Hasil Penelitian

Dari Tabel 4.10 terlihat bahwa nilai rata-rata tertinggi diperoleh dari pernyataan pegawai terhadap penyelesaian pekerjaan telah sesuai dengan target dan waktu yang telah ditetapkan dan jumlah petugas keswan sangat mempengaruhi kinerja pelayanan dengan masing-masing nilai 3,00. Sedangkan nilai rata-rata terendah yaitu pernyataan pegawai selalu mampu mengatasi hambatan dan masalah dalam pekerjaan. Berdasarkan hasil perhitungan nilai rata-rata tanggapan responden terhadap proses yang berlangsung dalam penyelesaian pekerjaan dengan menggunakan skala likert diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,83% dalam artian masuk dalam kategori baik.

Berdasarkan hasil variabel diatas maka nilai perspektif proses internal, pada umumnya responden menyatakan setuju atas pernyataan yang berkaitan dengan perspektif proses internal dengan nilai rata-rata sebesar 2,82 atau masuk dalam kategori baik. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut ini :

Tabel 4.11.  
Nilai Kinerja Perspektif Proses Internal

No.	Indikator	Nilai Rata-rata	Kategori
1.	Sarana dan Prasarana	2,80	Baik
2.	Proses pelaksanaan pekerjaan	2,83	Baik
<b>Nilai rata-rata</b>		<b>2,82</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Hasil Penelitian

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

Perspektif pertumbuhan dan perkembangan sebagai salah satu aspek pengukuran kinerja dimaksudkan untuk mendorong organisasi sehingga mampu tumbuh dan berkembang sesuai dengan tuntutan lingkungan baik eksternal maupun internal yang mana lingkungan organisasi selalu berubah-ubah terutama karena perkembangan ilmu dan teknologi yang juga sangat berkembang pesat dan dinamis. Dalam penelitian ini perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan menggunakan indikator yaitu Motivasi dan kesempatan pengembangan diri pegawai, Komitmen pegawai dan Kepuasan pegawai bekerja di Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak Dians Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan.

### 1). Motivasi dan Kesempatan Pengembangan Diri Pegawai

Dalam kuesioner yang disebarakan untuk mengukur motivasi dan kesempatan pengembangan diri pegawai, dalam kuesioner tersebut diajukan 5 pernyataan yang berhubungan dan motivasi dan kesempatan pengembangan diri pegawai. Tingkat motivasi dan pengembangan diri pegawai dihubungkan dengan kesempatan mendapatkan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan yang diberikan kepada pegawai selama ini. Tanggapan responden terhadap hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.12 dibawah ini :





Tabel 4.12.  
Tanggapan responden terhadap Tingkat Motivasi dan Kesempatan Pengembangan Diri.

No	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata-Rata
		1	2	3	4		
11	Kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan setiap tahun diberikan kepada pegawai Bidang PSDT	2 (12,50%)	4 (25,00%)	8 (50,00%)	2 (12,50%)	16	2,63
12	Keinginan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan adalah keinginan pegawai	1 (6,25%)	9 (56,25%)	4 (25,00%)	2 (12,50%)	16	2,44
13	Saat ini pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan adalah atas penunjukan pimpinan	0	2 (12,50%)	10 (62,50%)	4 (25,00%)	16	3,06
14	Pendidikan dan pelatihan yang diikuti pegawai telah berkaitan dengan tugas pokok pegawai	1 (6,25%)	3 (18,75%)	8 (50,00%)	4 (25,00%)	16	2,88
15	Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan pegawai di bidang PSDT dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik	0	0	12 (73,33%)	4 (25,00%)	16	3,19
<b>Jumlah</b>		<b>4</b>	<b>18</b>	<b>42</b>	<b>16</b>	<b>80</b>	<b>2,84</b>
<b>Prosentase</b>		<b>5,00%</b>	<b>22,50%</b>	<b>52,50%</b>	<b>20,00%</b>	<b>100%</b>	

Sumber : Hasil Penelitian

Pada Tabel diatas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan setiap tahun diberikan kepada semua pegawai, responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 12,50%, responden yang menyatakan setuju 50%, responden yang menyatakan tidak setuju 25% dan yang sangat tidak setuju 12,50%. Selanjutnya tanggapan

responden terhadap keinginan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan adalah keinginan pegawai sendiri dimana responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 12,50%, responden yang menyatakan setuju sebesar 25%, responden yang menyatakan tidak setuju sebesar 56,25% dan responden yang menyatakan sangat tidak setuju 6,25%.

Untuk tanggapan responden terhadap pernyataan saat ini pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan adalah atas penunjukan pimpinan dimana responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25%, responden yang menyatakan setuju 62,50%, responden yang menyatakan tidak setuju 12,50% dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Mengenai tanggapan responden tentang pernyataan pendidikan dan pelatihan yang diikuti pegawai berkaitan dengan tupoksi pegawai yang mana responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25%, responden yang menyatakan setuju sebanyak 50%, responden yang menyatakan tidak setuju 18,75% dan responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 6,25%. Kemudian pernyataan mengenai setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dimana responden yang menyatakan sangat setuju mencapai 25%, responden yang menyatakan mencapai 73,33% sedangkan responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju sama sekali tidak ada responden yang memilihnya.

Pada Tabel 4.12 diperoleh nilai rata-rata tertinggi dari tanggapan responden tentang motivasi dan pengembangan diri pegawai pada variabel mengenai setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dengan nilai rata-rata mencapai 3,19

sedangkan yang paling rendah nilai rata-ratanya adalah variabel keinginan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan adalah keinginan pegawai sendiri dengan nilai rata-rata 2,44. Berdasarkan pemaparan diatas diperoleh nilai rata-rata keseluruhan motivasi dan pengembangan diri pegawai sebesar 2,84 dan dengan menggunakan skala likert nilai tersebut masuk dalam kategori baik.

## 2). Komitmen Pegawai Terhadap Organisasi

Dalam mengukur tingkat komitmen pegawai bekerja dalam organisasi maka diajukan sebanyak 7 (tujuh) pernyataan yang dapat menggambarkan komitmen pegawai tersebut. Hal ini menyangkut sikap dan tanggung jawab terhadap organisasi, baik itu hubungan dengan sesama pegawai dan sejauh mana tingkat pengetahuan dan pemahaman pegawai terhadap organisasi tempat dimana bekerja, dalam hal ini pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan khususnya Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak.

Dari hasil penelitian yang telah diolah terhadap pernyataan yang diajukan dalam kuesioner, maka tabel 4.13 berikut ini dapat dilihat tanggapan dan nilai rata-rata setiap pernyataan yang ditanggapi responden.



Tabel. 4.13  
Tanggapan Responden Terhadap Komitmen Pegawai

No	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata-Rata
		1	2	3	4		
16	Apakah anda merasa bangga menjadi pegawai Dispertanak Kab. Nunukan	0	0	5 (31.25%)	11 (68.75%)	16	3,69
17	Seluruh pegawai telah memahami dan mengerti tentang visi dan misi Dispertanak Kab. Nunukan	0	3 (18.75%)	9 (56,25%)	4 (25,00%)	16	3
18	Seluruh pegawai telah memahami dan mengerti tentang tugas dan fungsi mereka.	0	2 (12,50%)	9 (56,25%)	5 (31.25%)	16	3,19
19	Seluruh pegawai bidang PSDT telah bersikap loyal kepada pimpinan	0	1 (6,25%)	10 (62.50%)	5 (31.25%)	16	3,25
20	Seluruh pegawai bidang PSDT telah mengerahkan sumber daya untuk mewujudkan visi dan misi Dispertanak.	0	1 (6,25%)	11 (68.75%)	4 (25,00%)	16	3,19
21	Seluruh pegawai bidang PST selalu menjaga hubungan agar harmonis antara sesama pegawai	0	1 (6,25%)	8 (50.00%)	7 (43.75%)	16	3,38
22	Seluruh pegawai bidang PSDT telah mampu mewujudkan disiplin dan kinerja yang baik	0	1 (6,25%)	12 (80.00%)	3 (18.75%)	16	3,13
<b>Jumlah</b>		<b>0</b>	<b>9</b>	<b>64</b>	<b>39</b>	<b>112</b>	<b>3,26</b>
<b>Prosentase</b>		<b>0%</b>	<b>8,04%</b>	<b>57,14%</b>	<b>34,82%</b>	<b>100%</b>	

Sumber : Hasil Penelitian

Pada tabel 4.13 diatas, responden menanggapi atas 7 pernyataan yang menunjukkan komitmen pegawai terhadap organisasi dimana tanggapan sangat setuju mencapai 34,82% responden, sebanyak 57,14 responden yang menyatakan setuju, sebanyak 8,04% responden yang menyatakan tidak setuju. Apabila ditinjau nilai rata-ratanya maka nilai rata-rata terendah terdapat pada variabel seluruh pegawai telah memahami dan mengerti tentang visi dan misi oragnisasi sedangkan nilai rata-rata yang paling tinggi terdapat pada variabel pernyataan apakah anda merasa bangga menjadi pegawai Dispertanak kabupaten Nunukan dengan nilai rata-rata mencapai 3,69%. Pengukuran nilai rata-rata pada variabel tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi secara keseluruhan sebesar 3,26 berarti dengan pengukuran skala likert dikategorikan sangat baik.

Namun demikian pada Tabel 4.13 diatas terlihat bahwa tingkat kemampuan pegawai dalam memahami visi dan misi Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan masih rendah jika dibanding dengan variabel lain. Setelah itu disusul dengan variabel pegawai telah mampu mewujudkan disiplin dan kinerja yang baik. Hal ini tentu tidak baik dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Olehnya itu Kepala Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak harus lebih intensif menyampaikan dan memberikan pemahaman berupa sosialisasi tentang visi dan misi organisasi kepada seluruh stafnya dan tentunya dibarengi dengan peningkatan disiplin dan kenerja yang baik. Ini penting artinya agar seluruh staf dapat mengetahui dengan jelas tujuan dan sasaran organisasi sehingga semua sumber daya dan energi dapat diarahkan untuk pencapaian kinerja yang telah ditetapkan.

### 3). Kepuasan Pegawai

Untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai di Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak, kepada responden diajukan pertanyaan tentang penghasilan, peran pimpinan, reward atau penghargaan kepada pegawai jika berprestasi dan hubungan kerja antar pegawai. Tanggapan responden tentang kepuasan pegawai dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.14**  
Tanggapan Responden Terhadap Tingkat Kepuasan Pegawai Bidang PSDT  
Dispertanak Kabupaten Nunukan

No	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata-Rata
		1	2	3	4		
23	Seluruh pegawai bidang PSDT saat ini sudah merasa puas dengan penghasilan yang diterima (gaji dan tunjangan)	3 (18.75%)	3 (18.75%)	5 (31.25%)	5 (31.25%)	16	2,75
24	Pimpinan selalu memberikan penghargaan jika pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan baik	2 (12,50%)	4 (25,00%)	10 (62.50%)	0	16	2,50
25	Pimpinan selalu memberikan wewenang dan tanggungjawab pada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan	0	0	13 (80.00%)	3 (18.75%)	16	3,19
26	Pimpinan selalu mendelegasikan pekerjaan kepada orang yang tepat (sesuai tupoksi).	1 (6,25%)	2 (12,50%)	7 (43.75%)	6 (33.33%)	16	3,19



27	Pimpinan selalu mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat	0	1 (6,25%)	11 (68.75%)	4 (25,00%)	16	3,19
28	Pimpinan selalu melakukan penilaian kinerja staf dengan cara obyektif.	0	1 (6,25%)	11 (68.75%)	4 (25,00%)	16	3,25
29	Saat ini hubungan antara pimpinan dan staf terjalin dengan baik	0	1 (6,25%)	7 (43.75%)	8 (50.00%)	16	3,44
30	Pimpinan selalu memberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat atau masukan	0	1 (6,25%)	9 (56,25%)	6 (33.33%)	16	3,38
31	Pimpinan telah membagi beban kerja secara proporsional kepada semua pegawai	0	1 (6,25%)	7 (43.75%)	8 (50.00%)	16	3,44
32	Pimpinan selalu tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi staf	0	0	12 (80.00%)	4 (25,00%)	16	3,25
33	Pimpinan selalu memberikan arahan dengan baik dan bijaksana	0	0	7 (43.75%)	9 (56,25%)	16	3,56
34	Dalam Bidang PSDT telah terwujud hubungan kerjasama yang baik antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	8 (50.00%)	8 (50.00%)	16	3,50
35	Suasana kerja Bidang PSDT saat ini membuat pegawai betah	0	0	9 (56,25%)	7 (43.75%)	16	3,44
<b>Jumlah</b>		<b>6</b>	<b>14</b>	<b>116</b>	<b>72</b>	<b>208</b>	<b>2,96</b>
<b>Prosentase</b>		<b>2,88%</b>	<b>6,73%</b>	<b>55,77%</b>	<b>34,62%</b>	<b>100%</b>	

Sumber : Hasil Penelitian

Pada Tabel 4.14 terdapat pengukuran tingkat kepuasan responden, dimana 34,62% responden yang menjawab sangat setuju, sebanyak 55,77% responden yang menyatakan setuju, 6,73% responden yang menyatakan tidak setuju dan terdapat 2,88% responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata dari pernyataan tersebut diatas, terdapat yang paling tinggi nilai rata-ratanya yaitu sebesar 3,56 yaitu pimpinan selalu memberikan arahan dengan baik

dan bijaksana. Sedangkan yang mempunyai nilai rata-rata yang terendah yaitu pimpinan selalu memberikan penghargaan jika pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Secara keseluruhan nilai rata-rata kepuasan pegawai mencapai 2,96 dan dengan menggunakan skala likert maka tingkat kepuasan pegawai pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak masuk dalam kategori baik.

Dari pemaparan diatas dari masing-masing variabel sebagai indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, maka akumulasi penilaian kinerja untuk perspektif ini dapat dilihat pada Tabel 4.15 berikut ini :

**Tabel 4.15**  
*Nilai Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran*

<b>No.</b>	<b>Indikator</b>	<b>Nilai Rata-rata</b>	<b>Kategori</b>
1.	Motivasi dan kesempatan pengembangan diri pegawai	2,84	Baik
2.	Komitmen pegawai terhadap organisasi	3,26	Sangat Baik
3.	Kepuasan Pegawai	2,96	Baik
<b>Nilai rata-rata</b>		<b>3,02</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Hasil Penelitian

Berdasarkan Tabel 4.15, variabel komitmen pegawai terhadap organisasi memiliki nilai rata-rata paling tinggi dari ketiga variabel yang ada yaitu 3,26. Terendah nilai rata-ratanya adalah motivasi dan kesempatan pengembangan diri yang mencapai 2,84. Menggunakan skala likert diperoleh nilai rata-rata kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pegawai adalah sebesar 3,02 dengan demikian masuk dalam kategori baik.

## 5. Hasil Analisis Kinerja Secara Keseluruhan

Setelah diperoleh nilai kinerja masing-masing perspektif yang ada dalam *balance scorecard*, maka selanjutnya penulis melakukan penilaian kinerja secara keseluruhan dengan cara melakukan pengolahan dari nilai rata-rata tiap perspektif dengan nilai bobot masing-masing perspektif. Dalam penelitian ini bobot masing-masing perspektif ditetapkan sebesar 25 % yakni dihitung dari 100% kemudian dibagi 4 perspektif dalam *balance scorecard*. Selanjutnya dengan menggunakan skala likert pada interval 1 - 4 maka nilai kinerja akhir dapat tergambar sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4.16  
Hasil Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan

No.	Uraian	Nilai Rata-rata	Bobot (%)	Nilai Kinerja Akhir
1	Perspektif Kepuasan Pelanggan	2,88	25	72,00
2.	Perspektif Keuangan	4	25	100
3.	Perspektif Proses Internal	2,82	25	70,50
4.	Perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran	3,02	25	75,50
Jumlah		12,72		318
Nilai Rata-rata		3,18		79,50

Sumber : Hasil Penelitian

Pada tabel diatas, merupakan hasil perhitungan kinerja secara keseluruhan dengan menggunakan skala likert, bahwa nilai kinerja akhir perspektif pelanggan 72,00% dalam hal ini masuk dalam kategori baik, nilai kinerja akhir perspektif keuangan yaitu 100% masuk dalam kategori sangat baik. Selanjutnya nilai kinerja akhir perspektif proses internal sebesar 70,50% masuk kategori cukup baik dan



nilai kinerja akhir perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 75,50% dalam hal ini masuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil perhitungan akhir kinerja pelayanan kesehatan hewan pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan adalah sebesar 79,50% dalam hal ini kinerja pelayanan keswan masuk dalam kategori baik.

### C. Pembahasan

Kata “kinerja” berasal dari bahasa Inggris “Performance” yang dalam bahasa Indonesia berarti “prestasi”. Performance berarti tingkah laku yang membuahkan hasil. Prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu Mariam (2010). Lebih lanjut Simamora (1997) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan pekerjaan.

Menurut Timpe (2000 :9), kinerja adalah prestasi kerja yang ditentukan oleh beberapa faktor eksternal karyawan diantaranya adalah faktor lingkungan dan perilaku manajemen. Secara umum kinerja diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau sejauh mana tujuan organisasi dapat dicapai dan tujuan organisasi dapat dijalankan. Menurut Mahsun (2009: 25), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* organisasi.

Dalam tulisan ini sebagai hasil penelitian, penulis melakukan pengukuran kinerja pelayanan kesehatan hewan pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan dengan menggunakan metode *balance scorecard* menggunakan empat perspektif dalam pengukuran kinerja kemudian mendeskripsikan jawaban responden dan data yang diperoleh yang terkait dengan penelitian.

#### 1). Perspektif Kepuasan Pelanggan

Untuk menggali dan mengetahui tanggapan pelanggan terhadap kualitas pelayanan kesehatan hewan yang diberikan oleh Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan maka dibagikan sebanyak 36 kuesioner kepada peternak yang ada di Pulau Nunukan dan berdomisili di Kecamatan Nunukan dan Nunukan Selatan.

Adapun hasil jawaban responden terkait kinerja pelayanan kesehatan hewan berdasarkan perspektif kepuasan pelanggan dimana nilai rata-rata wujud fisik (*tangibility*) menurut responden nilai rata-ratanya mencapai 2,67% dalam hal ini masuk dalam kategori baik, nilai rata-rata kepuasan pelanggan terhadap keandalan (*reliability*) mencapai 2,78% artinya masuk dalam kategori baik. Nilai rata-rata kepuasan pelanggan terhadap daya tanggap (*responsiveness*) sebesar 2,89 berarti dalam kategori baik, nilai rata-rata kepuasan terhadap jaminan (*assurance*) mencapai 3,20 masuk kategori sangat baik, dan terhadap kepedulian (*emphaty*) nilai rata-ratanya mencapai 2,88 berarti pula masuk dalam kategori baik. Secara akumulatif nilai kepuasan pelanggan terhadap pelayanan kesehatan hewan sebesar 2,88 atau masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa tampilan fisik berupa lokasi/letak kantor yang merupakan tempat basis pelayanan sudah cukup

strategis untuk melakukan pelayanan kesehatan hewan, tentunya ini menyangkut jarak terhadap lokasi peternak itu sendiri. Setelah sekian lama berkantor di rumah yang disewakan, sekarang ini Dispertanak Kabupaten Nunukan telah memiliki kantor yang tetap dengan ruangan berlantai dua berlokasi di Jalan RA. Bessing Kelurahan Selisun. Lokasi ini cukup strategis karena terletak di tengah-tengah antara wilayah Kecamatan Nunukan dan Nunukan Selatan.

Disamping itu penataan ruang dan penampilan ruangan yang menyangkut kebersihan, kerapihan dan kenyamanan juga sudah cukup memadai karena setiap hari *office boy* sudah melakukan tugasnya dengan baik dalam menata dan merapikan ruangan di kantor Dispertanak. Hal ini ditunjang juga dengan tersedianya fasilitas ruang tunggu termasuk televisi, bahan bacaan dan wc. Bahkan untuk bahan bacaan telah disiapkan perpustakaan mini yang dikelola oleh petugas perpustakaan, sehingga setiap pengunjung boleh membaca bahkan meminjam buku sesuai dengan kebutuhannya.

Kemampuan memberikan pelayanan dengan segera (*reability*) termasuk didalamnya kecepatan pelayanan administrasi sudah baik karena didukung dengan tersedianya peralatan sarana dan prasarana yang memadai. Biasanya laporan akan ditanggapi dengan segera baik dalam bentuk laporan langsung maupun melalui *handphone* diadminisstrasikan dan selanjutnya disiapkan obat-obatannya dan ditunjuk petugas yang siap menangani kasus tersebut. Ketepatan waktu pelayanan tergantung pada jarak atau lokasi ternak yang akan ditangani juga ketersediaan petugas kesehatan hewan. Kondisi wilayah Kecamatan Nunukan dan Nunukan Selatan saat ini cukup menantang dalam memberikan pelayanan kesehatan hewan. Dimana masih terdapat lokasi ternak yang cukup sulit dijangkau dengan



kendaraan bermotor terutama pada saat musim hujan. Biasanya ternak yang ada disimpan di kebun-kebun petani sehingga jika membutuhkan pelayanan kesehatan cukup sulit dijangkau. Namun untuk peternak ayam khususnya ayam potong lokasi kelompok peternak mudah dijangkau karena terletak tidak jauh dari perkotaan, hal ini untuk memudahkan pemasarannya.

Setiap petugas pelayanan kesehatan hewan di Kabupaten Nunukan memiliki sertifikat medik ataupun paramedik veteriner, sehingga pelayanan yang diberikan tepat sasaran sesuai dengan laporan dan gejala yang timbul dari ternak yang ditangani. Selama ini belum ada laporan tentang kesalahan petugas dalam penanganan ternak di wilayah Kecamatan Nunukan dan Nunukan Selatan. Petugas yang ada sudah dibekali dengan pelatihan tentang kesehatan hewan.

Daya tanggap dalam memberikan pelayanan yang cepat (*responsiveness*) oleh Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak sudah baik. Dalam hal ini selalu memberikan respon yang cepat dalam setiap laporan kejadian atau kasus kesehatan hewan. Bahkan saat ini adanya program inseminasi buatan (IB) yang dilaksanakan maka diiringi pula pelayanan kesehatan hewan, sehingga antara program IB dan pelayanan kesehatan hewan menjadi sinergi yang sangat menguntungkan peternak. Selain itu menurut responden terhadap proses pelayanan kesehatan hewan yang diberikan oleh petugas keswan sudah puas karena dirasakan sudah tidak berbelit-belit bahkan cenderung proses pelayanan sudah cepat. Hal ini didukung oleh ketersediaan kandang-kandang jepit bagi ternak besar di wilayah kelompok masing-masing. Terkecuali dengan peternak ayam kampung yang dilepas begitu saja, terkadang jika mau pelayanan kesehatan terasa sangat sulit karena harus ditangkap satu persatu.

Kemampuan Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak dalam memberikan jaminan Pelayanan (*assurance*) masuk dalam kategori sangat puas. Hal ini didukung oleh sikap dari petugas kesehatan hewan dalam memberikan pelayanan sudah sesuai dengan tuntutan profesi yaitu harus sopan dan ramah dalam memberikan pelayanan. Demikian pula kemampuan dan keterampilan petugas sudah cukup memadai dengan jam terbang dalam pelayanan sudah cukup lama.

Berlaku adil atau tidak membeda-bedakan pelanggan harus ada dalam jiwa petugas pelayanan. Siapa yang duluan dan membutuhkan pertolongan segera maka itu yang harus dilayani tanpa melihat status sosial yang dimiliki. Demikian pula petugas kesehatan hewan pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak sudah mencoba menerapkan rasa adil dalam setiap pelayanan sehingga banyak responden merasa sangat puas dengan pernyataan rasa adil tersebut. Kemudian setiap pelayanan kesehatan membutuhkan anggaran baik untuk pengadaan peralatan, obat-obatan dan vaksin maupun untuk mobilitas petugas dalam melaksanakan pelayanan. Demikian pula pada pelayanan kesehatan hewan membutuhkan anggaran untuk pengadaan sarana dan prasarana tersebut. Untuk saat ini, keperluan tersebut masih ditanggulangi oleh APBD Kabupaten Nunukan dan APBD Provinsi Kalimantan Utara bahkan terkadang terdapat bantuan dari APBN melalui Tugas Pembantuan. Sehingga pelayanan kesehatan hewan di Kabupaten Nunukan selama ini masih gratis dan hal inilah yang dilakukan oleh petugas, bahwa selama belum ada aturannya maka tidak boleh memungut biaya dalam pelayanan kesehatan hewan.

Kepedulian dan perhatian Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak terhadap kebutuhan pelanggan/peternak (empathy) menunjukkan kategori baik. Hal ini karena kemudahan menghubungi petugas dan konsultasi masalah kesehatan hewan sudah mudah dilakukan dengan adanya berbagai sarana telekomunikasi sekarang ini. Adanya kemudahan dalam layanan yang dibutuhkan dan kemudahan dalam memperoleh informasi kesehatan hewan pada Bidang tersebut dimana tanggapan responden sudah puas terhadap kinerjanya. Informasi kesehatan hewan saat ini banyak dilakukan melalui berbagai media. Penyebaran leaflet dan poster juga dilakukan terutama pada saat pameran pembangunan. Bahkan sosialisasi tentang kesehatan hewan rutin dilakukan tiap tahun jika tersedia anggaran.

Dari hasil wawancara dengan informen yang berasal dari pelanggan/peternak, diperoleh informasi bahwa sebagian besar menyatakan puas terhadap tempat pelayanan kesehatan hewan dan pelayanan yang diberikan oleh petugas kesehatan hewan pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan. Namun demikian masih terdapat juga keluhan-keluhan peternak terhadap indikator pelayanan yang diterima, diantaranya dapat dilihat dari beberapa hasil wawancara berikut :

#### Informen 1.

“Saya sebagai salah seorang peternak di Kecamatan Nunukan Selatan yang sering membutuhkan pelayanan kesehatan ternak yang saya pelihara merasa bahwa petugas lambat dalam merespon laporan kami, sehingga terkadang saya kebingungan jika ternak sakit tapi tidak ada petugas yang datang memeriksa segera ternak kami”.



Informen 2.

“Kami peternak sering merasa kesulitan jika ingin memberikan laporan jika ada ternak kami yang sakit dan membutuhkan obat-obatan. Soalnya letak kantornya jauh dari tempat kami, mungkin bagus dibangun pos klinik khusus ternak didekat-dekat peternak seperti ditempat kami sehingga ketersediaan petugas dan obat-obatannya dapat dipenuhi dari sini saja”.

Dari persoalan tersebut terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan antara lain :

- a. Faktor yang mendukung tingkat kepuasan pelanggan, terdiri atas :
  1. Kondisi tata ruang kantor atau penempatan ruang yang baik, bersih dan nyaman untuk dapat melakukan pelayanan kesehatan hewan.
  2. Sikap seorang pegawai yang harus sopan dan ramah dalam memberikan pelayanan sehingga pelanggan merasa dihargai disaat membutuhkan pelayanan.
  3. Kemampuan dan keterampilan yang ditunjang dari pengetahuan dalam memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan.
  4. Tidak membedakan pelanggan satu dengan yang lainnya
  5. Menjalin komunikasi yang baik antara petugas dan pelanggan dalam proses pelayanan kesehatan hewan.
- b. Adapun faktor penghambat tingkat kepuasan pelanggan, antara lain :
  1. Letak kantor yang jauh dari peternak terutama peternak yang tinggal jauh dipelosok, sehingga terkadang petugas lambat menerima laporan dan berakibat lambat pula menanggapi laporan yang masuk. Demikian pula peternak cukup sulit untuk datang melaporkan keadaan ternaknya.

2. Keterbatasan petugas dan obat-obatan dalam melaksanakan pelayanan kesehatan hewan.

Secara keseluruhan kinerja pelayanan kesehatan hewan berdasarkan perspektif pelanggan menunjukkan kategori baik, namun demikian perlu diperhatikan indikator-indikator tertentu sehingga kepuasan pelanggan dapat lebih ditingkatkan seiring dengan tingginya tuntutan kualitas pelayanan.

## 2). Perspektif Keuangan

Penyelenggaraan pembangunan oleh pemerintah dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sangat bergantung pada ketersediaan anggaran untuk membiayai program dan kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya. Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan tentunya juga membutuhkan anggaran agar dapat melakukan pelayanan sesuai dengan tupoksi yang diberikan salah satu diantaranya adalah pelayanan kesehatan hewan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak dimana penyerapan anggaran yang dikelola Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak pada Tahun 2015 sebesar Rp 760.317.066,- dari Rp 807.275.376 yang dialokasikan atau serapan anggaran mencapai 94,18% atau masuk dalam kategori sangat baik. Hal ini dapat tercapai karena dukungan beberapa faktor yaitu ketersediaan sumber daya manusia, sarana dan prasarana.

Selain itu porsi anggaran yang diberikan memang masih sangat kecil dari kebutuhan setiap tahun. Kebutuhan Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak mencapai 5 milyar pertahun agar program dan kegiatan yang direncanakan dapat berjalan sesuai dengan rencana kinerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan informen bahwa :

“Realisasi anggaran pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak pada tahun 2015 termasuk kategori sangat baik dan ini sangat menyenangkan kedengarannya akan tetapi perlu dilihat terlebih dahulu porsi anggaran sebenarnya yang dibutuhkan bidang. Anggaran yang dialokasikan terlalu kecil untuk mendukung pelayanan yang maksimal sehingga anggaran betul-betul digunakan secara selektif agar dapat melaksanakan fungsi pelayanan sampai akhir tahun dengan tetap memegang prinsip efisiensi dan efektifitas anggaran. Selain itu tahun 2015 anggaran sudah ditetapkan sesuai dengan jadwal sehingga kami bisa lebih cepat dalam mengelolah anggaran yang ada”.

Dukungan atau kebijakan pimpinan dalam organisasi juga menentukan dalam menggerakkan sumber daya manusia untuk bekerja dan mengelolah suatu anggaran. Seperti diungkapkan Siagian (2007) menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan inti manajemen, karena kepemimpinan adalah motor penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber daya alam lainnya. Pemeliharaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak. Kesiapan sumber daya manusia merupakan faktor pendukung karena kemampuan sumber daya manusia untuk menerjemahkan atau melaksanakan apa yang menjadi keinginan program atau kegiatan yang akan dilaksanakan. Kesiapan sumber daya manusia tentunya harus didukung oleh teknologi sebagai fasilitas guna memudahkan pekerjaan.



Satu hal yang menjadi tolak ukur penggunaan anggaran selain daya serap yaitu efisiensi dan efektifitas penggunaan anggaran. Dimana rasio efisiensi digunakan untuk menganalisis apakah isi dan kualitas atas layanan publik sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan dengan menggunakan sumber daya yang paling kecil. Rasio efisiensi digunakan untuk menghitung pencapaian output dihubungkan dengan input yang diberikan. Sedangkan rasio efektivitas digunakan untuk menganalisis ketepatan pelayanan yang diselaraskan antara kebijakan dan tujuannya. Efisiensi anggaran dapat dilakukan Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak dan di Dispertanak pada umumnya karena secara reguler selalu dilakukan pengawasan baik secara internal maupun eksternal yang melibatkan tim auditor dari inspektorat dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Selain itu inspektorat telah melakukan pendampingan dalam hal penggunaan anggaran di SKPD.

### 3). Perspektif Proses Internal

Dalam perspektif ini, dilakukan pengukuran kinerja terhadap aktifitas yang dilakukan organisasi untuk menciptakan pelayanan yang dapat memberikan kepuasan pada pelanggan. Dalam hal ini Kaplan dan Norton (2000) perspektif proses internal, organisasi berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu proses inovasi, proses operasi dan proses pasca penjualan.

Penelitian ini berfokus pada unsur sarana dan prasarana dan proses pelayanan yang diberikan sebagai objek pengukuran kinerja. Dari hasil penelitian perspektif proses internal mencapai nilai rata-rata 2,82 atau dalam kategori baik dengan artian sarana dan prasarana yang ada dapat mendukung kinerja pegawai.

Kinerja proses internal Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak banyak dipengaruhi oleh ketersediaan sarana dan prasarana kerja, tingkat perawatannya dan ketersediaan petugas yang memadai untuk mendukung pelayanan. Hal-hal yang mendorong kinerja proses internal pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak antara lain :

- a. Pegawai telah menguasai system komputerisasi dalam mendukung pelayanan kesehatan hewan yang baik.
- b. Sudah tersedia data dan informasi untuk mendukung pelayanan kesehatan hewan
- c. Mobilisasi petugas dilengkapi dengan moda angkutan roda 2 maupun roda 4 sehingga dapat memudahkan dalam pelayanan kesehatan hewan.

Sedangkan yang dirasa menghambat proses pelaksanaan pekerjaan yaitu minimnya petugas lapangan kesehatan hewan sehingga medik dan paramedik yang terbatas menyebabkan lambatnya respon yang diberikan kepada peternak sehingga penyelesaian pekerjaan dibantu oleh tenaga lapangan yang ada. Dimana petugas medik juga termasuk pejabat dalam lingkungan Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak, jadi bukan tenaga fungsional yang khusus bertugas dalam pelayanan kesehatan hewan. Hal ini diseperti disampaikan dalam petikan wawancara dengan informan sebagai berikut :

Informen 1 :

“Ditengah keterbatasan petugas pelayanan keswan, saya rasa untuk hasil kerja sudah baik, terutama untuk wilayah 1. Namun petugas medik dan paramedik kita yang terbatas, karena rata-rata mereka mengisi jabatan struktural di dinas. Jadi selama ini kita mengandalkan

PPL yang sudah dilatih dan membentuk kader-kader keswan dari peternak itu sendiri. Tapi idelanya yah harus ada tenaga fungsional dilapangan.”

Informen 2 :

“Proses penyelesaian pekerjaan banyak dibantu oleh tenaga lapangan dan kader kami di berbagai kecamatan. Namun kemampuan mereka terbatas termasuk penyediaan obat-obatan dan vaksin. Tapi kami selalu optimis bahwa asal mau berusaha pasti tetap ada jalan. Kalau didaerah yang jauh kami banyak berimprovisasi dan berinovasi dengan memanfaatkan obat-obatan tradisional tentunya didukung dengan literatur dan pengalaman masing-masing petugas keswan yang ada”.

Dalam melaksanakan pelayanan, ketersediaan sarana dan prasarana serta sumber daya manusia yang profesional mutlak dibutuhkan untuk memenuhi harapan pelayanan sehingga dapat terlaksana dengan baik dan hasil yang memuaskan. Dukungan tersebut sangat penting artinya untuk meningkatkan kinerja pelayanan seperti halnya pelayanan kesehatan hewan.

#### 4). Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

Selanjutnya pengukuran kinerja pelayanan kesehatan hewan dengan metode *balance scorecard* adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Menurut Kaplan dan Norton (1996) betapa pentingnya suatu organisasi untuk memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan. Dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi mencapai hasil.



Dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja pertumbuhan dan pembelajaran pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak, maka dianalisis tentang hal-hal yang terkait dengan motivasi dan kesempatan pengembangan diri pegawai, komitmen pegawai terhadap organisasi dan kepuasan pegawai. Dari hasil penelitian diperoleh nilai rata-rata kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pegawai Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak 3,02 dalam hal ini dapat dikategorikan pada kategori sangat baik. Walaupun hasil nilai rata-rata kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dalam kategori sangat baik namun berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informen masih terdapat beberapa indikator yang menjadi keluhan terkait dengan hal ini, adapun petikan hasil wawancara sebagai berikut :

Informen 1.

“Saya merasa bahwa masih banyak pegawai di Dinas yang belum mengerti tentang visi dan misi. Apalagi berbicara tentang tujuan dan sasaran dinas. Sehingga dapat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi”.

Informen 2

Hubungan kerjasama dengan sesama pegawai saya rasakan sudah cukup baik, namun tingkat kedisiplinan pegawai yang kurang baik, masih ada beberapa pegawai yang sering terlambat sehingga bagaimana dapat mewujudkan pelayanan dalam meningkatkan kinerja.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat hal yang perlu mendapatkan perhatian yaitu pemahaman pegawai terhadap visi dan misi dinas khususnya Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak sehingga

tujuan dan sasaran dapat di wujudkan bersama. Demikian pula tingkat kedisiplinan pegawai dan kinerja yang baik, dimana pegawai yang disiplin dan memiliki kinerja yang baik seharusnya dapat diberikan reward atau penghargaan sehingga lebih termotivasi lagi dalam melaksanakan pekerjaan.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pegawai Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak dapat ditunjang oleh :

- a. Kesempatan pengembangan diri yang diberikan oleh pimpinan kepada seluruh pegawai pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak.
- b. Komitmen pegawai pada organisasi untuk mewujudkan visi dan misi yang telah dicanangkan.
- c. Pemahaman pegawai Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak terhadap tugas pokok dan fungsi sebagai pegawai
- d. Hubungan kerjasama antar pegawai dan ditunjang dengan suasana kerja yang menyenangkan akan membuat pegawai betah bekerja.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

1. Kinerja pelayanan kesehatan hewan berdasarkan perspektif pelanggan pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak Dispertanak Kabupaten Nunukan menunjukkan capaian dalam kategori baik dalam hal ini tangibility dalam kategori baik, reability dalam kategori baik, responsiviness dalam kategori baik, assurance dalam kategori sangat baik dan empathy dalam kategori baik, hal ini dapat tercapai karena dukungan kebijakan penyediaan sarana dan prasarana yang memadai.
2. Kinerja pelayanan kesehatan hewan berdasarkan perspektif keuangan pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak Dispertanak Kabupaten Nunukan menunjukkan kategori sangat baik. Hal ini dapat dicapai karena dilakukannya pengendalian dan pengawasan dilakukan secara berkala terhadap pelaksanaan anggaran kegiatan.
3. Kinerja pelayanan kesehatan hewan berdasarkan perspektif proses internal pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak Dispertanak Kabupaten Nunukan menunjukkan kategori baik, dimana didukung oleh sarana dan prasaran dalam kategori baik dan proses pelaksanaan pekerjaan dalam kategori baik. Hal ini dapat dicapai karena ketersediaan sarana dan prasarana pelayanan cukup memadai kemampuan petugas dalam melaksanakan pekerjaan cukup baik.
4. Kinerja pelayanan kesehatan hewan berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak



Dispertanak Kabupaten Nunukan menunjukkan capaian dalam kategori baik, karena dukungan kesempatan pengembangan pegawai dalam kategori baik, komitmen pegawai terhadap organisasi dalam kategori sangat baik dan kepuasan pegawai dalam kategori baik.

## **B. Saran-Saran**

Berdasarkan hasil dan pembahasan maka penulis memberikan saran dalam rangka perbaikan dan peningkatan kinerja pelaksanaan fungsi pelayanan kesehatan hewan pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan sebagai berikut :

- a. Untuk meningkatkan kinerja pelayanan kesehatan hewan maka perlu melakukan respon yang cepat terhadap laporan yang masuk dari petani/peternak dengan dukungan sarana dan tenaga yang profesional di lapangan.
- b. Upaya mempertahankan kinerja berdasarkan pespektif keuangan maka pengendalian dan pengawasan yang baik dan berkala terhadap pengelolaan anggaran dan melakukan monitoring dalam rangka evaluasi guna bahan perencanaan pelaksanaan anggaran tahun berikutnya.
- c. Untuk memaksimalkan kinerja berdasarkan perspektif proses internal maka peningkatan sarana prasarana penunjang pelayanan dan proses pelaksanaan pekerjaan harus ditingkatkan dengan dukungan sumber daya manusia yang handal.
- d. Upaya untuk meningkatkan capaian kinerja berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran maka perlu memaksimalkan tingkat kepuasan

pegawai, motivasi dan kesempatan pengembangan diri melalui pendidikan dan pelatihan termasuk memberikan penghargaan kepada yang berprestasi meningkatkan kinerja dan hukuman bagi yang melakukan pelanggaran.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ambarwati, W. 2004. *Tujuh Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan di UPT Balai Kesehatan Hewan dan Ikan Propinsi DKI Jakarta*. Universitas Indonesia, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Departemen Ilmu Administrasi Program Pascasarjana.
- Anwar, M. 2009. *Analisis Kepuasan Peternak terhadap Pelayanan Kesehatan Hewan di Kabupaten Siak Propinsi Riau*. Bogor : IPB.
- Audit Commission. (2000). *Management Paper: Aiming to Improve The Principle of Performance Measurement*, London, Audit Commission Publications Bookpoint Ltd
- Effendi, O. U. (1981). *Kepemimpinan dan Komunikasi*. Jakarta. Gunung Agung.
- Gita Dinarsanti. 2010. *Analisis Pengukuran Metodologi*. Jakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Hasibuan, M. (2003). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2003). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balace Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga
- Kotler, P. 1997. *Manajemen Pemasaran Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- LAN, (2003). *Surat Kepala Lembaga Admnstrasi Negara Nomor 239/LX/6/8/2003 Tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Istansi Pemerintah*. Jakarta: LAN
- Lovelock, C. 1994. *Product Plus*. McGraw-Hill International edition.
- Maculay dan Cook. 1997. *How to Improve Customer Service : Kiat meningkatkan Pelayanan Bagi Pelanggan, Terjemahan*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Mahsun, M. (2009). *Pengukuran kinerja sektor publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Margono. (2004). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta : Rineka Cipta.



- Mc.Mann & Nanni. (1994). *Reinventing Government (Terjemahan)*. Cetakan Keempat. Jakarta : Pustaka Binaman, LPPM.
- Moehariono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Mulyadi & Setyawan,J. (1999). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media
- Mulyadi, (2001). *Balance Scorecard (Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan)* Jakarta: Salemba Empat.
- Niven, Paul R. (2003). *Balance Scorecard Step-by Step for Government and Non Profit Agencies*. John Willey & Sons.inc
- Nugraha, M. (2011). *Materi Pokok Manajemen Statejik Organisasi publik*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Oesman. (2006). *Peningkatan Kualitas Pelayanan Kesehatan Hewan*. Bandung: ITB.
- Parasuraman, Valarie A. Zheitaml and Leonard L. Berry. 1998. *Reassessment of Expectation as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implication for Further Reseaach*. Journal of Marketing. Chicago, Vol. 58, No. 1
- Robbins, S. P. & Judge, A. T. (2008). *Perilaku organisasi (organizational behavior)*. Edisi ke-12. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, S.P (2007). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Simamora, (1997). *Manajemen sumberdaya manusia, Edisi Kedua*. Jakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Timpe, A. D. (2000). *Manajemen Sumberdaya Manusia Jakarta*: Elekmedia Komputindo
- Tunggal, A.W. (2009). *Pokok-Pokok Balance Scorecard*. Jakarta: Penerbit Harvarindo
- Wahyudi. (1998). *Riset Sumberdaya Manusia dalam Organisasi. Edisi Revisi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Yamsir, & Irianto. (2000). *Pengukuran Kinerja Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Yuwono, Sukarno.E & Ichsan.M. (2004). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

### **Tesis**

Mariam. (2010). *Analisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada badan perencanaan pembangunan daerah ( BAPPEDA) kabupaten buton. Tugas akhir Universitas Dayanu Ikhsanuddin (UNIDAYAN), Baubau; Fakultas Sosial dan Ilmu Politik.*

Rudatin. (2005). *Pengukuran kinerja pelaksana harian BNN dengan pendekatan Balance Scorecard*. Jakarta; Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.



## LEMBAR KUISIONER

SURVEI TINGKAT KEPUASAN PETANI/PETERNAK TERHADAP  
PELAYANAN KESWAN YANG DIBERIKAN OLEH PETUGAS KESWAN  
DISPERTANAK KAB. NUNUKAN

Nama : .....

Jenis Kelamin : .....

Umur : .....

Pekerjaan : .....

Petunjuk memberikan jawaban soal nomor 1 s/d 17

Pilihlah salah satu jawaban dibawah ini untuk setiap pertanyaan dengan cara memberikan tanda silang (X).

Skore Tingkat Kepuasan Pelanggan

1 = Sangat tidak puas

2 = Kurang puas

3 = Puas

4 = Sangat Puas

No.	Pernyataan	Pendapat Responden			
		1	2	3	4
I.	<b>TANGIABILITY (Tampilan Fisik)</b> Kesan ketika mengunjungi Kantor Dispertanak, bagaimana menurut anda?				
	1. Lokasi/Letak Kantor Dispertanak				
	2. Kondisi tata ruang/penempatan ruang di Kantor Dispertanak				
	3. Kondisi kebersihan, kerapihan, dan kenyamanan ruangan pelayanan Kantor Dispertanak Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak				
	4. Ketersediaan tempat parkir kendaraan				



	5. Ketersediaan fasilitas ruang tunggu (tv, bahan bacaan, wc)				
No.	Pernyataan	Pendapat Responden			
		1	2	3	4
	6. Kemampuan dan kecepatan pelayanan administrasi				
	7. Ketepatan waktu pelayanan keswan yang diberikan oleh petugas berdasarkan laporan				
	8. Kesesuaian laporan kasus dengan pelayanan yang diberikan oleh petugas keswan				
<b>II.</b>	<b>RESPONSIVENESS (Daya Tanggap)</b> Kemampuan petugas menangani masalah, bagaimana menurut anda?				
	9. Respon dari petugas dalam menerima laporan				
	10. Proses pelayanan keswan yang diberikan oleh petugas keswan				
<b>III.</b>	<b>ASSURANCE (Jaminan)</b> Pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki petugas keswan				
	11. Sikap sopan dan ramah petugas keswan dalam memberikan pelayanan				
	12. Kemampuan dan keterampilan petugas keswan dalam memberikan pelayanan				
	13. Petugas keswan tidak membedakan (berlaku adil) terhadap semua pelanggan				
	14. Pelayanan keswan yang diberikan tanpa adanya pungutan biaya				
<b>IV.</b>	<b>EMPHATY</b> Kemudahan dalam hubungan (menyampaikan laporan, koordinasi dan konsultasi)				
	15. Kemudahan menghubungi petugas keswan dalam menyampaikan laporan dan konsultasi masalah keswan				
	16. Kemudahan dalam pemberian layanan yang dibutuhkan				
	17. Kemudahan dalam memperoleh informasi keswan				

Terima kasih atas partisipasinya menjadi responden dalam penelitian ini, semoga dapat bermanfaat bagi semua pihak.

**LEMBAR KUISIONER**  
**PERSPEKTIF PROSES INTERNAL DAN PERSPEKTIF PERTUMBUHAN**  
**DAN PEMBELAJARAN PELAYANAN KESWAN PADA BIDANG**  
**PRODUKSI DAN SUMBER DAYA TERNAK (PSDT) DISPERTANAK KAB.**  
**NUNUKAN**

Nama : .....

Umur : .....

Jabatan : .....

Petunjuk memberikan jawaban soal nomor 1 s/d 17

Pilihlah salah satu jawaban dibawah ini untuk setiap pertanyaan dengan cara memberikan tanda silang (X).

Skore Tanggapan Pegawai

1 = Sangat tidak setuju

2 = Kurang setuju

3 = setuju

4 = Sangat setuju

**PERSPEKTIF PROSES INTERNAL**

No.	Pernyataan	Pendapat Responden			
		1	2	3	4
1.	Alat tulis kantor pada Bidang PSDT telah tersedia dengan cukup memadai				
2.	Pegawai di Bidang PST telah menguasai system komputerisasi dalam mendukung pelayanan keswan yang baik				
3.	Saat ini di Bidang PSDT telah tersedia data dan informasi untuk mendukung pelayanan keswan				
4.	Perlengkapan dan peralatan keswan sudah cukup memadai untuk melakukan pelayanan keswan				
5.	Obat-obatan dan vaksin sudah cukup tersedia saat ini untuk mendukung pelayanan keswan				
6.	Moda angkutan saat ini sudah cukup memadai untuk mobilisasi petugas dalam melaksanakan pelayanan				
7.	Semua petugas keswan selalu berada ditempat kerja sampai pekerjaan terselesaikan				
8.	Pegawai selalu mampu mengatasi hambatan dan masalah dalam pekerjaan				
9.	Penyelesaian pekerjaan pegawai di Bidang PSDT telah sesuai dengan target dan waktu yang telah ditetapkan				

10.	Jumlah petugas keswan di Bidang PSDT saat ini sangat mempengaruhi kinerja terutama pelayanan keswan				
-----	---	--	--	--	--

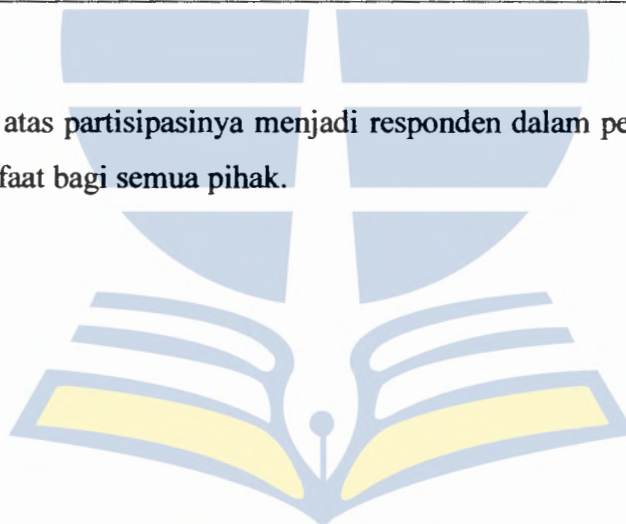
### PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN

No.	Pernyataan	Pendapat Responden			
		1	2	3	4
11.	Kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan setiap tahun diberikan kepada pegawai Bidang PSDT				
12.	Keinginan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan adalah keinginan pegawai sendiri				
13.	Saat ini pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan adalah atas penunjukan pimpinan				
14.	Pendidikan dan pelatihan yang diikuti pegawai telah berkaitan dengan tugas pokok pegawai				
15.	Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan pegawai di bidang PSDT dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik				
16.	Apakah anda merasa bangga menjadi pegawai Dispertanak Kab. Nunukan				
17.	Seluruh pegawai telah memahami dan mengerti tentang visi dan misi Dispertanak Kab. Nunukan				
18.	Seluruh pegawai telah memahami dan mengerti tentang tugas dan fungsi mereka.				
19.	Seluruh pegawai bidang PSDT telah bersikap loyal kepada pimpinan				
20.	Seluruh pegawai bidang PSDT telah mengerahkan sumber daya untuk mewujudkan visi dan misi Dispertanak.				
21.	Seluruh pegawai bidang PST selalu menjaga hubungan agar harmonis antara sesama pegawai				
22.	Seluruh pegawai bidang PSDT telah mampu mewujudkan disiplin dan kinerja yang baik				
23.	Seluruh pegawai bidang PSDT saat ini sudah merasa puas dengan penghasilan yang diterima (gaji dan tunjangan)				
24.	Pimpinan selalu memberikan penghargaan jika pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan baik				
25.	Pimpinan selalu memberikan wewenang dan tanggungjawab pada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan				
26.	Pimpinan selalu mendelegasikan pekerjaan kepada				



	orang yang tepat (sesuai tupoksi).				
27.	Pimpinan selalu mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat				
28.	Pimpinan selalu melakukan penilaian kinerja staf dengan cara obyektif.				
29.	Saat ini hubungan antara pimpinan dan staf terjalin dengan baik				
30.	Pimpinan selalu memberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat atau masukan				
31.	Pimpinan telah membagi beban kerja secara proporsional kepada semua pegawai				
32.	Pimpinan selalu tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi staf				
33.	Pimpinan selalu memberikan arahan dengan baik dan bijaksana				
34.	Dalam Bidang PSDT telah terwujud hubungan kerjasama yang baik antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan				
35.	Suasana kerja Bidang PSDT saat ini membuat pegawai betah				

Terima kasih atas partisipasinya menjadi responden dalam penelitian ini, semoga dapat bermanfaat bagi semua pihak.



<b>HASIL TANGGAPAN RESPONDEN</b>						
<b>Perspektif Pelanggan</b>						
<b>Responden</b>	<b>Tangibility</b>					<b>TTL</b>
	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>P5</b>	
1	2	2	1	4	3	12
2	2	2	3	4	3	14
3	2	2	3	4	3	14
4	3	3	3	4	2	15
5	3	3	3	4	3	16
6	3	2	3	4	2	14
7	2	3	3	3	3	14
8	3	3	3	2	3	14
9	2	2	3	3	2	12
10	3	3	3	3	3	15
11	2	2	2	3	3	12
12	2	2	2	3	3	12
13	3	2	2	3	3	13
14	3	2	2	3	2	12
15	2	2	2	3	2	11
16	3	3	3	4	3	16
17	3	3	3	4	3	16
18	3	3	3	4	3	16
19	3	3	3	3	3	15
20	3	2	3	3	3	14
21	3	3	3	3	3	15
22	3	2	3	3	3	14
23	2	2	2	3	2	11
24	2	2	2	2	3	11
25	2	2	3	3	2	12
26	2	2	3	3	2	12
27	2	2	3	3	3	13
28	3	3	3	3	3	15
29	3	2	3	3	3	14
30	2	2	3	2	2	11
31	2	2	2	3	3	12
32	2	2	3	3	2	12
33	2	2	3	3	3	13
34	3	2	3	3	3	14
35	2	2	3	3	3	13
36	2	2	3	3	2	12
<b>Jumlah</b>	<b>89</b>	<b>83</b>	<b>98</b>	<b>114</b>	<b>97</b>	<b>481</b>
<b>Rata-rata</b>	<b>2,47</b>	<b>2,31</b>	<b>2,72</b>	<b>3,17</b>	<b>2,69</b>	

<b>HASIL TANGGAPAN RESPONDEN</b>				
<b>Perspektif Pelanggan</b>				
<b>Responden</b>	<b>Reliability</b>			
	<b>P6</b>	<b>P7</b>	<b>P8</b>	<b>TTL</b>
1	3	2	3	8
2	3	2	2	7
3	3	2	2	7
4	3	2	2	7
5	3	4	3	10
6	3	2	3	8
7	3	3	3	9
8	2	3	2	7
9	2	2	2	6
10	4	4	3	11
11	3	3	3	9
12	3	3	3	9
13	3	3	3	9
14	3	3	3	9
15	3	3	3	9
16	3	3	4	10
17	3	3	3	9
18	3	3	3	9
19	3	3	3	9
20	2	2	2	6
21	2	3	3	8
22	3	2	2	7
23	2	2	2	6
24	3	3	3	9
25	2	3	3	8
26	2	3	3	8
27	2	3	3	8
28	4	4	3	11
29	3	3	3	9
30	3	3	3	9
31	2	2	3	7
32	2	3	3	8
33	3	3	3	9
34	3	3	3	9
35	2	3	3	8
36	2	3	3	8
<b>Jumlah</b>	<b>98</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>300</b>
<b>Rata-rata</b>	<b>2,72</b>	<b>2,81</b>	<b>2,81</b>	



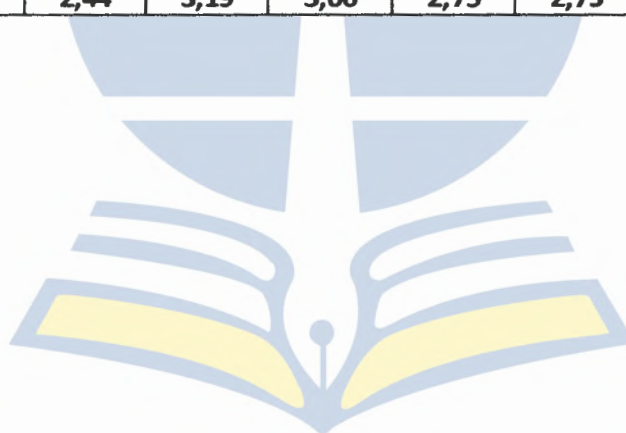
<b>HASIL TANGGAPAN RESPONDEN</b>			
<b>Perspektif Pelanggan</b>			
<b>Responden</b>	<b>Responsiveness</b>		
	<b>P9</b>	<b>P10</b>	<b>TTL</b>
1	3	3	6
2	3	3	6
3	3	3	6
4	3	3	6
5	3	3	6
6	2	3	5
7	3	3	6
8	2	2	4
9	2	2	4
10	4	3	7
11	3	4	7
12	3	3	6
13	3	3	6
14	3	3	6
15	3	3	6
16	3	4	7
17	4	4	8
18	4	4	8
19	2	2	4
20	2	2	4
21	2	2	4
22	3	3	6
23	2	2	4
24	3	3	6
25	3	3	6
26	2	3	5
27	2	3	5
28	3	3	6
29	3	3	6
30	3	3	6
31	3	3	6
32	3	3	6
33	3	3	6
34	3	3	6
35	3	3	6
36	3	3	6
<b>Jumlah</b>	<b>102</b>	<b>106</b>	<b>208</b>
<b>Rata-rata</b>	<b>2,83</b>	<b>2,94</b>	

<b>HASIL TANGGAPAN RESPONDEN</b>					
<b>Perspektif Pelanggan</b>					
<b>Responden</b>	<b>Assurance</b>				
	<b>P11</b>	<b>P12</b>	<b>P13</b>	<b>P14</b>	<b>TTL</b>
1	4	3	3	4	14
2	3	3	3	4	13
3	3	3	3	4	13
4	3	3	3	3	12
5	3	3	4	4	14
6	3	3	3	3	12
7	3	3	3	3	12
8	3	3	2	3	11
9	3	3	3	3	12
10	4	4	3	4	15
11	3	3	3	3	12
12	3	3	4	4	14
13	3	3	3	3	12
14	3	3	3	3	12
15	3	3	3	3	12
16	4	3	4	4	15
17	3	3	4	4	14
18	3	3	4	4	14
19	3	3	3	3	12
20	3	3	3	3	12
21	3	3	3	3	12
22	3	3	3	4	13
23	3	3	3	3	12
24	3	3	3	3	12
25	4	3	3	3	13
26	4	3	3	3	13
27	3	3	3	3	12
28	4	3	3	4	14
29	4	4	3	4	15
30	3	3	3	3	12
31	3	3	3	4	13
32	3	3	3	3	12
33	3	3	3	3	12
34	3	3	3	4	13
35	3	3	3	4	13
36	3	3	3	4	13
<b>Jumlah</b>	<b>115</b>	<b>110</b>	<b>112</b>	<b>124</b>	<b>461</b>
<b>Rata-rata</b>	<b>3,19</b>	<b>3,06</b>	<b>3,11</b>	<b>3,44</b>	

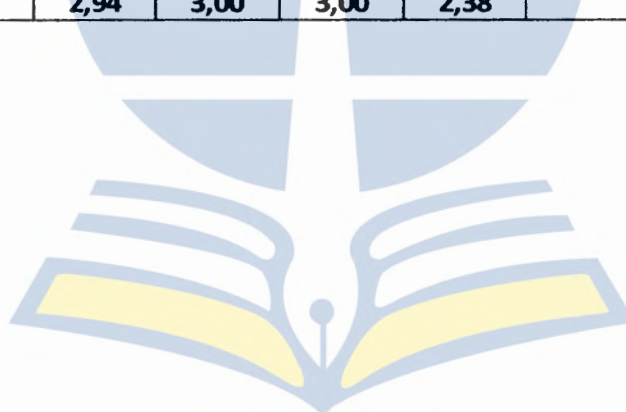
<b>HASIL TANGGAPAN RESPONDEN</b>				
<b>Perspektif Pelanggan</b>				
<b>Responden</b>	<b>Empaty</b>			
	<b>P15</b>	<b>P16</b>	<b>P17</b>	<b>TTL</b>
1	3	3	3	9
2	3	3	3	9
3	3	3	3	9
4	3	3	2	8
5	3	3	3	9
6	3	3	3	9
7	3	3	3	9
8	2	2	2	6
9	2	2	2	6
10	3	4	3	10
11	4	3	4	11
12	4	3	4	11
13	4	3	3	10
14	3	3	3	9
15	3	3	3	9
16	3	4	3	10
17	3	3	3	9
18	3	4	4	11
19	3	2	2	7
20	2	2	2	6
21	3	3	3	9
22	3	3	2	8
23	2	2	2	6
24	3	3	3	9
25	3	3	2	8
26	3	3	2	8
27	3	3	2	8
28	4	3	3	10
29	3	3	3	9
30	3	3	3	9
31	3	3	3	9
32	2	2	2	6
33	2	2	2	6
34	3	3	3	9
35	3	3	3	9
36	4	4	3	11
<b>Jumlah</b>	<b>107</b>	<b>105</b>	<b>99</b>	<b>311</b>
<b>Rata-rata</b>	<b>2,97</b>	<b>2,92</b>	<b>2,75</b>	



<b>HASIL TANGGAPAN RESPONDEN</b>							
<b>Perspektif Proses Internal</b>							
<b>Responden</b>	<b>Sarana dan Prasarana</b>						<b>TTL</b>
	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>	
1	3	3	3	2	2	2	<b>15</b>
2	4	3	3	2	2	3	<b>17</b>
3	3	4	4	4	4	4	<b>23</b>
4	2	3	3	2	2	3	<b>15</b>
5	2	3	3	2	2	3	<b>15</b>
6	2	3	3	3	3	3	<b>17</b>
7	1	4	4	3	4	3	<b>19</b>
8	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
9	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
10	3	4	2	2	2	2	<b>15</b>
11	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
12	2	3	3	3	3	2	<b>16</b>
13	2	3	3	3	3	2	<b>16</b>
14	2	3	3	3	2	2	<b>15</b>
15	2	3	3	3	3	2	<b>16</b>
16	2	3	3	3	3	2	<b>16</b>
<b>Jumlah</b>	<b>39</b>	<b>51</b>	<b>49</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>42</b>	<b>269</b>
<b>Rata-rata</b>	<b>2,44</b>	<b>3,19</b>	<b>3,06</b>	<b>2,75</b>	<b>2,75</b>	<b>2,63</b>	



<b>HASIL TANGGAPAN RESPONDEN</b>					
<b>Perspektif Proses Internal</b>					
<b>Responden</b>	<b>Proses Pelaksanaan Pekerjaan</b>				
	<b>P7</b>	<b>P8</b>	<b>P9</b>	<b>P10</b>	<b>TTL</b>
1	3	3	3	2	11
2	3	3	3	1	10
3	3	4	3	2	12
4	2	3	4	3	12
5	3	3	2	1	9
6	3	3	3	3	12
7	3	3	4	3	13
8	3	3	3	2	11
9	3	3	3	2	11
10	3	3	3	3	12
11	3	3	3	2	11
12	3	3	3	3	12
13	3	3	3	3	12
14	3	3	3	2	11
15	3	3	3	3	12
16	3	2	2	3	10
<b>Jumlah</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>38</b>	<b>181</b>
<b>Rata-rata</b>	<b>2,94</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>2,38</b>	



<b>HASIL TANGGAPAN RESPONDEN</b>						
<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>						
<b>Responden</b>	<b>Motivasi dan Pengembangan Diri Pegawai</b>					
	<b>P11</b>	<b>P12</b>	<b>P13</b>	<b>P14</b>	<b>P15</b>	<b>TTL</b>
1	3	2	3	2	3	<b>13</b>
2	1	3	3	2	3	<b>12</b>
3	2	3	4	4	3	<b>16</b>
4	2	3	3	2	3	<b>13</b>
5	2	2	3	3	3	<b>13</b>
6	3	3	2	3	3	<b>14</b>
7	1	1	2	1	4	<b>9</b>
8	3	4	3	4	3	<b>17</b>
9	3	2	4	4	4	<b>17</b>
10	4	4	4	3	4	<b>19</b>
11	3	2	3	3	3	<b>14</b>
12	3	2	3	3	3	<b>14</b>
13	3	2	3	3	3	<b>14</b>
14	2	2	3	3	3	<b>13</b>
15	3	2	3	3	3	<b>14</b>
16	4	2	3	3	3	<b>15</b>
<b>Jumlah</b>	<b>42</b>	<b>39</b>	<b>49</b>	<b>46</b>	<b>51</b>	<b>227</b>
<b>Rata-rata</b>	<b>2,63</b>	<b>2,44</b>	<b>3,06</b>	<b>2,88</b>	<b>3,19</b>	





<b>HASIL TANGGAPAN RESPONDEN</b>								
<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>								
<b>Responden</b>	<b>Komitmen Pegawai Terhadap Organisasi</b>							
	<b>P16</b>	<b>P17</b>	<b>P18</b>	<b>P19</b>	<b>P20</b>	<b>P21</b>	<b>P22</b>	<b>TTL</b>
1	4	3	3	4	3	3	4	24
2	3	2	2	3	3	3	2	18
3	3	3	3	3	3	2	3	20
4	4	3	3	3	3	3	3	22
5	3	2	3	3	3	4	3	21
6	3	3	3	3	4	3	3	22
7	4	4	4	3	4	4	4	27
8	4	3	4	4	3	4	3	25
9	4	3	4	3	3	4	3	24
10	4	4	4	4	4	4	3	27
11	4	4	3	4	3	4	3	25
12	4	3	3	3	3	3	3	22
13	4	3	3	3	3	3	3	22
14	3	2	2	2	2	4	3	18
15	4	2	3	3	3	3	3	21
16	4	4	4	4	4	3	4	27
<b>Jumlah</b>	<b>59</b>	<b>48</b>	<b>51</b>	<b>52</b>	<b>51</b>	<b>54</b>	<b>50</b>	<b>365</b>
<b>Rata-rata</b>	<b>3,69</b>	<b>3,00</b>	<b>3,19</b>	<b>3,25</b>	<b>3,19</b>	<b>3,38</b>	<b>3,13</b>	



<b>HASIL TANGGAPAN RESPONDEN</b>														
<b>Perspektif Proses Internal</b>														
<b>Responden</b>	<b>Tingkat Kepuasan Pegawai</b>													<b>TTL</b>
	<b>P23</b>	<b>P24</b>	<b>P25</b>	<b>P26</b>	<b>P27</b>	<b>P28</b>	<b>P29</b>	<b>P30</b>	<b>P31</b>	<b>P32</b>	<b>P33</b>	<b>P34</b>	<b>P35</b>	
1	4	2	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	40
2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	37
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	40
4	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	32
5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	39
6	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	39
7	1	1	3	1	4	3	3	3	4	4	4	4	4	35
8	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	43
9	2	2	4	4	2	2	4	4	4	3	4	4	3	38
10	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	41
11	2	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	41
12	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	38
13	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	38
14	1	1	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	4	35
15	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	38
16	1	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	42
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>40</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>52</b>	<b>55</b>	<b>54</b>	<b>55</b>	<b>52</b>	<b>57</b>	<b>56</b>	<b>55</b>	<b>616</b>
<b>Rata-rata</b>	<b>2,75</b>	<b>2,50</b>	<b>3,19</b>	<b>3,19</b>	<b>3,19</b>	<b>3,25</b>	<b>3,44</b>	<b>3,38</b>	<b>3,44</b>	<b>3,25</b>	<b>3,56</b>	<b>3,50</b>	<b>3,44</b>	

## Daftar Pertanyaan Wawancara Informen Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban Responden
1.	Perspektif Keuangan	1. Jumlah Anggaran	Berapa jumlah anggaran yang dikelolah Bidang PSDT TA. 2015?	..... .....
		2. Pengelolaan Anggaran	1. Berapa realisasi anggaran yang dikelolah Bidang PSDT Ta. 2015?	..... .....
			2. Bagaimana pendapat ibu tentang realisasi anggaran yang dikelolah Bidang PSDT Ta. 2015?	..... .....
2.	Perspektif Internal Proses	1. Sarana dan Prasarana	Bagaimana menurut ibu tentang ketersediaan sarana dan prasarana diinstansi ini yang mendukung proses pelayanan keswan?	..... .....
		2. Proses Penyelesaian pekerjaan	Bagaimana menurut Ibu tentang hasil kerja yang telah dicapai oleh staf Bidang PSDT?	..... .....
3.	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	1. Motivasi dan pengembangan diri pegawai	Bagaimana cara Ibu memberikan motivasi kepada pegawai?	..... .....
		2. Pemahaman visi dan misi	Bagaimana pemahaman pegawai tentang visi dan misi dinas?	..... .....
		3. Kepuasan pegawai	Apa yang dilakukan agar staf memiliki kepuasan saat bekerja?	..... .....



## Daftar Pertanyaan Wawancara Informen Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban Responden
1.	Perspektif Keuangan	1. Jumlah Anggaran	Berapa jumlah anggaran yang dibutuhkan untuk pengelolaan pelayanan keswan?	..... ..... .....
2.	Perspektif Internal Proses	1. Sarana dan Prasarana	Bagaimana tentang ketersediaan sarana dan prasarana dalam mendukung proses pelayanan keswan?	..... .....
		2. Proses Penyelesaian pekerjaan	Bagaimana tentang proses penyelesaian pekerjaan?	..... .....
3.	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	1. Motivasi dan pengembangan diri pegawai	1. Bagaimana caranya memberikan motivasi kepada staf dalam melaksanakan pelayanan keswan?	..... .....
			2. Bagaimana kesempatan pengembangan diri staf?	..... .....
		3. Komitmen pegawai kepada organisasi	1. Bagaimana tingkat disiplin pegawai disini dalam melaksanakan tugas?	..... .....
			2. Bagaimana pemahaman staf tentang visi dan misi dinas?	.....
4. Kepuasan pegawai	Apa yang dilakukan agar staf memiliki kepuasan saat bekerja?	.....		

## Daftar Pertanyaan Wawancara Informen Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban Responden
1.	Perspektif kepuasan pelanggan	1. Wujud/Tampilan fisik ( <i>tangibility</i> )	1. Bagaimana menurut anda tentang letak kantor Pertanian sebagai pelaksana pelayanan keswan?	..... .....
			2. Bagaimana kesan ketika mengunjungi kantor pertanian?	..... .....
		2. Keandalan ( <i>reliability</i> )	Apakah petugas keswan dapat diandalkan dalam menangani kesehatan ternak anda?	..... .....
		3. Daya tanggap ( <i>responsiveness</i> )	Bagaimana menurut anda respon petugas dalam menerima laporan dalam pelayanan kesehatan hewan?	..... .....
		5. Jaminan ( <i>Assurance</i> )	Menurut anda, bagaimana sikap dan kemampuan pelanggan dalam memberikan pelayanan?	..... .....
		6. <i>Empathy</i>	Bagaimana kepedulian petugas yang anda rasakan dalam memberikan pelayanan kesehatan hewan?	..... .....

## Jawaban Wawancara Informen Penelitian

No.	Pertanyaan	Jawaban Responden
1.	Berapa jumlah anggaran yang dikelolah Bidang PSDT TA. 2015?	Jumlah anggaran yang kami kelola di Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak tergolong kecil hanya Rp 800 jutaan, jika dibanding dana SKPD Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan hanya mencapai sekitar 8% lebih. Sedangkan kebutuhan kami untuk satu bidang jika mau mencapai target optimal yah sekitar kurang lebih 5 milyar. Itu kalau indikator sasaran kita ingin dicapai dalam lima tahun kedepan. Saya juga tidak tahu sebagai kepala bidang, kenapa anggaran yang diberikan begitu sedikit, pada hal fungsi kami sangat besar salah satunya pelayanan kesehatan hewan. Tapi menurut informasi diatas, anggaran secara kabupaten juga menurun sehingga SKPD kami juga diberikan anggaran yang sedikit.
2.	Berapa realisasi anggaran yang dikelolah Bidang PSDT Ta. 2015?	Tingkat realisasi anggaran di Bidang kami sangat bagus, mencapai 90 persen lebih. Ini merupakan prestasi bagi kami dengan memanfaatkan anggaran semaksimal mungkin.
3.	Bagaimana pendapat ibu tentang realisasi anggaran yang dikelolah Bidang PSDT Ta. 2015?	Realisasi anggaran pada Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak pada tahun 2015 termasuk kategori sangat baik dan ini sangat menyenangkan kedengarannya akan tetapi perlu dilihat terlebih dahulu porsi anggaran sebenarnya yang dibutuhkan bidang. Anggaran yang dialokasikan terlalu kecil untuk mendukung pelayanan yang maksimal sehingga anggaran betul-betul digunakan secara selektif agar dapat melaksanakan fungsi pelayanan sampai akhir tahun dengan tetap memegang prinsip efesiensi dan efektifitas anggaran. Selain itu tahun 2015 anggaran sudah ditetapkan sesuai dengan jadwal sehingga kami bisa lebih cepat dalam mengelolah anggaran yang ada.
4.	Bagaimana menurut ibu tentang ketersediaan sarana dan prasarana diinstansi ini yang mendukung proses pelayanan keswan?	Ketersediaan sarana dan prasarana sangat penting artinya dalam melaksanakan tugas dan fungsi di seluruh bidang pada suatu SKPD. Termasuk bidang kami tentunya memerlukan sarana prasarana untuk mendukung pelayanan, terutama dalam pelayanan kesehatan hewan yang menjadi tupoksi utama kami. Jika dilihat dari kecukupan yah belumlah cukup sesuai dengan kebutuhan apalagi wilayah Kabupaten Nunukan yang begitu luas dan jumlah ternak yang begitu banyak. Namun yang ada dimanfaatkanlah sebaik-baiknya dan saya selalu



		pesan kepada staf saya agar dijaga dan dipelihara asset dan peralatan yang kita miliki sehingga dapat bertahan dan tentunya panjang dalam pemakaiannya. Untuk mendukung pelayanan kesehatan hewan di Wilayah 1 di pulau Nunukan ini sudah cukup memadai, tapi wilayah 3 dan 4 sangat kurang, padahal disana wilayahnya lebih luas. Di wilayah 1 kita punya kendaraan untuk mobilitas petugas, pos keswan, peralatan kesehatan hewan maupun obat
5.	Bagaimana menurut Ibu tentang hasil kerja yang telah dicapai oleh staf Bidang PSDT khususnya pelayanan keswan?	Ditengah keterbatasan petugas pelayanan keswan, saya rasa untuk hasil kerja sudah baik, terutama untuk wilayah 1. Namun petugas medik dan paramedik kita yang terbatas, karena rata-rata mereka mengisi jabatan struktural di dinas. Jadi selama ini kita mengandalkan PPL yang sudah dilatih dan membentuk kader-kader keswan dari peternak itu sendiri. Tapi idelanya yah harus ada tenaga fungsional dilapangan.
6.	Bagaimana cara Ibu memberikan motivasi kepada pegawai?	Selalu mengingatkan tentang peran dan tanggungjawab kita di bidang ini merupakan hal yang selalu kita lakukan. Adapun tentang penghargaan baik berupa insentif atau honor sudah diatur dalam pengelolaan keuangan namun kalau ada tim atau kepanitiaan maka diaturlah sesuai dengan tupoksi mereka, tanpa membeda-bedakan.
7.	Bagaimana pemahaman pegawai tentang visi dan misi dinas?	Saya merasa bahwa masih banyak pegawai di Dinas yang belum mengerti tentang visi dan misi. Apalagi berbicara tentang tujuan dan sasaran dinas. Sehingga dapat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi.
8.	Apa yang dilakukan agar staf memiliki kepuasan saat bekerja?	Saya rasa tidak jauh beda dengan tadi, bahwa rasa nyaman, terlindungi, dan dapat memberikan nilai-nilai lebih kepada mereka akan memberikan kepuasan saat bekerja. Yang perlu dilakukan juga itu tadi bagi yang berprestasi memberikan reward dan yang tidak disiplin siap-siap diberi sangsi, tapi itu semua aturannya tinggal bagaimana kami menyikapinya

Informen 1

**Ir. Desi Toding Datu**

## Jawaban Wawancara Informen Penelitian

No.	Pertanyaan	Jawaban Responden
1.	Bagaimana pengelolaan anggaran dalam pelayanan kesehatan hewan?	Untuk pelayanan kesehatan hewan anggaran yang dibutuhkan cukup besar. Karena kita tahu bahwa baru di Wilayah 1 yang cukup baik ketersediaan sarana dan prasarannya. Sedangkan di wilayah 3 dan 4 sangat minim sekali, sehingga masih diperlukan penganggaran untuk pengadaan sarana dan prasarana tadi. Kita juga selalu mendapatkan pendampingan dan pemeriksaan pelaksanaan anggaran dari inspektorat, BPKP bahkan BPK secara berkala, jadi pengelolaan anggaran sudah sangat baik.
2.	Bagaimana tentang ketersediaan sarana dan prasarana dalam mendukung proses pelayanan keswan?	Nah itu tadi, sarana dan prasarana belum memadai, belum kita berbicara tentang obat-obatannya, vaksinnnya dan peralatan keswannya. Sedangkan kita ini daerah kepulauan sehingga dibatasi pergerakan dengan jarak tempuh yang jauh dari kecamatan ke kecamatan lainnya dan mahal biaya transportasi.
3.	Bagaimana tentang proses penyelesaian pekerjaan?	Proses penyelesaian pekerjaan banyak dibantu oleh tenaga lapangan dan kader kami di berbagai kecamatan. Namun kemampuan mereka terbatas termasuk penyediaan obat-obatan dan vaksin. Tapi kami selalu optimis bahwa asal mau berusaha pasti tetap ada jalan. Kalau didaerah yang jauh kami banyak berimprovisasi dan berinovasi dengan memanfaatkan obat-obatan tradisional tentunya didukung dengan literatur dan pengalaman masing-masing petugas keswan yang ada. Dan Alhamdulillah sampai sekarang tidak ada juga kejadian yang besar dalam penanganan penyakit ternak.
4.	Bagaimana caranya memberikan motivasi kepada staf dalam melaksanakan pelayanan keswan?	Sebenarnya hal ini merupakan wilayah pimpinan. Yah berikanlah penghargaan kepada mereka yang sudah bekerja dengan sebaik-baiknya, misalnya mengirim pergi pelatihan untuk mengembangkan ilmunya karena penyakit sekarang tidak berkurang malah semakin bertambah demikian pula penanganannya. Sehingga seorang petugas harus memperkaya diri mereka, yah paling tidak melalui media dan syukur-syukur dikirim pelatihan.

5.	Bagaimana kesempatan pengembangan diri staf?	Kesempatan pengembangan diri di Nunukan ini cukup terbuka sebenarnya. Hanya dukungan anggaran yang tidak memadai. Apalagi tahun ini anggaran yang diberikan ke kita sangat turun sekali dibanding tahun sebelumnya, jadi hanya bisa dilaksanakan kegiatan rutin itupun harus dilihat efisiensi dan efektifitas pekerjaan yang dilakukan.
6.	Bagaimana tingkat disiplin pegawai disini dalam melaksanakan tugas?	Hubungan kerjasama dengan sesama pegawai saya rasakan sudah cukup baik, namun tingkat kedisiplinan pegawai yang kurang baik, masih ada beberapa pegawai yang sering terlambat sehingga bagaimana dapat mewujudkan pelayanan dalam meningkatkan kinerja.
7.	Bagaimana pemahaman staf tentang visi dan misi dinas?	Masih perlu dilakukan sosialisasi kepada staf tentang visi dan misi dinas bahkan sampai pada sasaran kita sampai lima tahun kedepan karena kenyataannya hal ini belum tertanam dalam benak masing-masing, apa sih yang mau dicapai kedepannya.
8.	Apa yang dilakukan agar staf memiliki kepuasan saat bekerja?	Itu tadi, berikan penghargaan kepada yang berprestasi dan sangsi bagi yang melanggar jadi rasa keadilan tumbuh. Kemudian melengkapi sarana dan prasarana yang dibutuhkan sehingga pekerjaan menjadi lancar

Informan 2

**Drh. Rendi Tri Darmawan**



## Jawaban Wawancara Informen Penelitian

NO.	Pertanyaan	Jawaban Responden
1.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu tentang letak kantor Pertanian sebagai pelaksana pelayanan keswan?	Menurut saya pak, letak kantor pertanian saat ini sudah dekat dengan kami, jadi kalau ada keperluan dengan petugas disana gampanglah kesananya.
2.	Bagaimana kesan ketika mengunjungi kantor pertanian?	Saya sering berurusan dengan dinas dari dulu lagi sewaktu kantornya masih ngontrak disana. Kalau sekarang saya lihat kantornya sudah sangat baik sudah memiliki tempat parkir yang luas dan lebih terawatlah.
3.	Apakah petugas keswan dapat diandalkan dalam menangani kesehatan ternak anda?	Petugas peternakan cukup terampil dalam menangani kesehatan ternak. Mereka ada suntiknya, obat-obatnya, maupun vaksinnya. Mereka siapkan semua dan dalam pelayanan tidak dipungut biaya. Cuma sayang terkadang laporan kami lambat ditanggapi.
4.	Bagaimana menurut anda respon petugas dalam menerima laporan dalam pelayanan kesehatan hewan?	Saya sebagai salah seorang peternak di Kecamatan Nunukan Selatan yang sering membutuhkan pelayanan kesehatan ternak yang saya pelihara merasa bahwa petugas lambat dalam merespon laporan kami, sehingga terkadang saya kebingungan jika ternak sakit tapi tidak ada petugas yang datang memeriksa segera ternak kami. Mungkin petugasnya sedikit kali yah pak.
5.	Menurut anda, bagaimana sikap dan kemampuan pelanggan dalam memberikan pelayanan?	Kalau sikapnya, mereka sopan dan ramah dalam bertugas, bahkan sering kami diajari cara menangani ternak yang sakit jadi adalah pengetahuan juga sedikit-sedikit pak.
6.	Bagaimana kepedulian petugas yang anda rasakan dalam memberikan pelayanan kesehatan hewan?	Itu saja sih pak, kalau dihubungi terkadang lambat datangnya, kami sering khawatir jika ternak tidak ditangani cepat.

Informen 1

Marsuki

## Jawaban Wawancara Informen Penelitian

NO.	Pertanyaan	Jawaban Responden
1.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu tentang letak kantor Pertanian sebagai pelaksana pelayanan keswan?	Kami peternak sering merasa kesulitan jika ingin memberikan laporan jika ada ternak kami yang sakit dan membutuhkan obat-obatan. Soalnya letak kantornya jauh dari tempat kami, mungkin bagus dibangun pos klinik khusus ternak didekat-dekat peternak seperti ditempat kami sehingga ketersediaan petugas dan obat-obatannya dapat dipenuhi dari sini saja.
2.	Bagaimana kesan ketika mengunjungi kantor pertanian?	Yah kalau kantor dinas yang disana pak bagus daripada kantor lama. Bahkan sudah dilengkapi dengan ruang tunggu, sudah terawat dengan baik lagi ada tempat parkir. Terutama juga wc ada dan terawat, jadi gampanglah bagi kami jika ada urusan di kantor dinas, walaupun biasanya lama menunggu.
3.	Apakah petugas keswan dapat diandalkan dalam menangani kesehatan ternak anda?	Kalau petugasnya baik-baik saja pak, kami terkadang dilayani oleh petugas lapangan. Cuma perlu mungkin pak dokter hewan dilapangan karena yang ada saya lihat dikantor. Kesian dia, kalau harus mondar mandir terus dilapangan dan kantor.
4.	Bagaimana menurut bapak/ibu respon petugas dalam menerima laporan dalam pelayanan kesehatan hewan?	Kalau respon petugas pak, kadang lambat kadang cepat. Mungkin karena personil mereka kurang pak yah. Sedangkan yang mau dilayani cukup banyak peternak, apalagi kantornya jauh. Nah itu tadi kalo ada disini kantor juga mungkin bisa cepatlah.
5.	Menurut anda, bagaimana sikap dan kemampuan pelanggan dalam memberikan pelayanan?	Mereka ramah pak, sopan lagi. Tidak ada masalah itu pak. Sudah terbiasa menghadapi macam kami ini dilapangan.
6.	Bagaimana kepedulian petugas yang anda rasakan dalam memberikan pelayanan kesehatan hewan?	Kalau peduli mereka cukup peduli pak, apalagi kalau ternak sudah dilihat baring tidak mau makan,terkadang diare mereka sangat peduli. Tapi yah itulah terkadang kita menunggu agak lama saja.

Informen 2

Arifuddin