



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS KINERJA USAHA PELAYANAN JASA
ALAT MESIN PERTANIAN (UPJA)
DI KABUPATEN NUNUKAN**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

MUHAMMAD ARI HARTADI

NIM. 500893395

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA**

2016

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Analisis Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Nunukan, Juni 2016
Yang Menyatakan



(Muhammad Ari Hartadi)
NIM. 500893395

ABSTRACT***BUSINESS PERFORMANCE ANALYSIS OF AGRICULTURAL MACHINERY EQUIPMENT SERVICES (UPJA) IN THE DISTRICT NUNUKAN***

Muhammad Ari Hartadi
arihartadi02@gmail.com

*Graduate Studies Program
Indonesia Open University*

Advances in technology have entered the agricultural sector in an effort to streamline and mengefesienkan agricultural production. Advancement of agricultural technology creating business opportunities in agriculture, namely business services agricultural machinery (UPJA).

This study aims to determine the performance UPJA using the balanced scorecard. Balance Scorecard has four perspectives as a measurement tool, financial, customer, internal business, and learning and growth.

The object of this research is UPJA in Nunukan. The method used in this research is descriptive method with qualitative approach. The results using the balanced scorecard concept shows that financial performance UPJA still less than optimal because the operating expenses are quite high. Customer satisfaction performance is still unsatisfactory due to the number of tool bit. internal business process performance showed a less than optimal as well. Learning and growth perspective the results from Employee Capability has been running well while the Capability of Information Systems, motivation, empowerment, and Alignment less going well.

Performance UPJA in Nunukan less overall went so well that he had to do repairs -Fixes various sectors.

Keywords: *Performance analysis , the balanced scorecard*

ABSTRAK**ANALISIS KINERJA USAHA PELAYANAN JASA ALAT MESIN
PERTANIAN (UPJA) DI KABUPATEN NUNUKAN**

Muhammad Ari Hartadi
arihartadi02@gmail.com

Program Pascasarjana
Universitas Terbuka

Kemajuan teknologi telah masuk pada sektor pertanian sebagai upaya untuk mengefektifkan dan mengefesienkan produksi pertanian. Kemajuan teknologi pertanian menciptakan peluang usaha dalam bidang pertanian yaitu usaha pelayanan jasa alat mesin pertanian (UPJA).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja UPJA dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Balance Scorecard mempunyai empat perspektif sebagai alat pengukuran, keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah UPJA yang ada di Kabupaten Nunukan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian dengan menggunakan konsep *balance scorecard* menunjukkan bahwa kinerja keuangan UPJA masih kurang optimal dikarenakan pengeluaran biaya operasional yang cukup tinggi. Kinerja kepuasan pelanggan masih kurang memuaskan dikarenakan jumlah alat yang sedikit. kinerja proses bisnis internal menunjukkan hasil yang kurang optimal juga. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan hasil penelitian dari Kapabilitas Karyawan sudah berjalan dengan baik sedangkan Kapabilitas Sistem Informasi, Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan kurang berjalan dengan baik.

Kinerja UPJA di Kabupaten Nunukan secara keseluruhan kurang berjalan dengan baik sehingga perlu dilakukannya perbaikan –perbaikan diberbagai sektor.

Kata Kunci: Analisis Kinerja, *balanced scorecard*

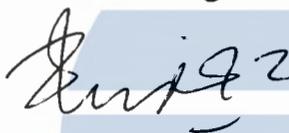
PERSETUJUAN TAPM

Judul TPAM : Analisis Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Mesin
Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan
Penyusun TPAM : Muhammad Ari Hartadi
NIM : 500893395
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi
Publik
Hari/Tanggal : Minggu, 19 Juni 2016

Menyetujui:

Pembimbing II

Pembimbing I,




Made Yudhi Setiani, S.IP., M.Si., Ph.D.
NIP. 197102191998022001

Dr. Farhanuddin Jamanie, M.Si.
NIP. 195407061983011002

Penguji Ahli



Prof. Dr. Aries Djaenuri, M.A
NIP.194704011968051001

Mengetahui:

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Magister Administrasi Publik



Dr. Darmanto, M.Ed
NIP.195910271986031003

Direktur
Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc., Ph.D.
NIP. 195202131985032001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Muhammad Ari Hartadi
 NIM : 500893395
 Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik
 Judul TPAM : Analisis Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Ilmu Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka Tarakan pada:

Hari/Tanggal : Minggu, 19 Juni 2016
 Waktu : 15.00 s/d 16.30 Wita

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Tandatangan

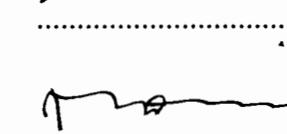
Ketua Komisi Penguji
 Nama: Dr. Tita Rosita, M.Pd



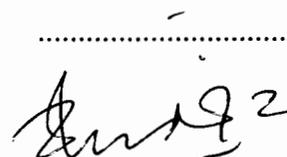
Penguji Ahli
 Nama: Prof. Dr. Aries Djaenuri, M.A



Pembimbing I
 Nama: Dr. Farhanuddin Jamanie, M.Si.



Pembimbing II
 Nama: Made Yudhi Setiani, S.IP., M.Si., Ph.D.



KATA PENGANTAR

Dengan segala Puji dan Syukur selalu penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas rahmat, hidayah dan karunia-Nya, serta sholawat dan salam selalu dihaturkan pada Nabi Muhammad SAW sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul **“ Analisis Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan “**.

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik (M.AP) pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka Jakarta.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang sebesar besarnya, kepada :

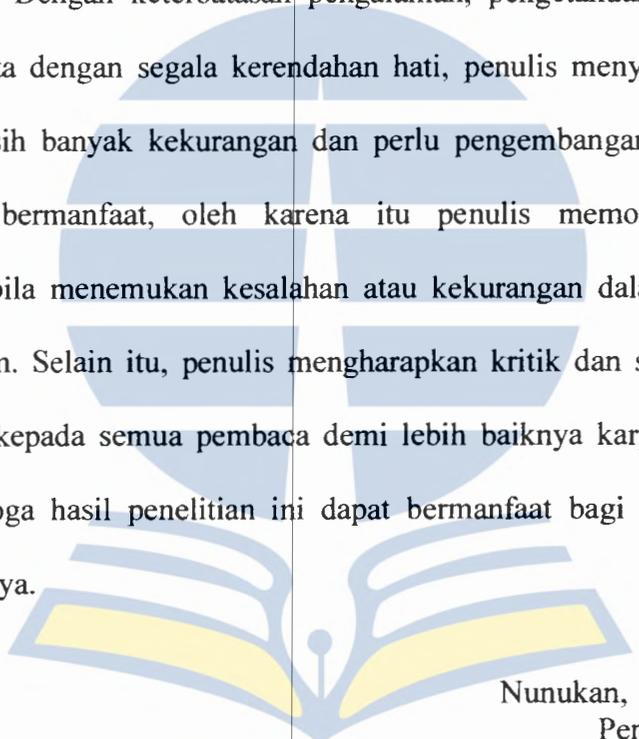
1. Rektor Universitas Terbuka (UT) Jakarta, atas segala kesempatan yang telah diberikan kepada kami sehingga kami dapat mengikuti perkuliahan dan menyusun tugas akhir di Universitas Terbuka ini.
2. Seluruh Tutor Online pada Universitas Terbuka Jakarta, yang telah memberikan kesempatan serta membimbing dalam pelaksanaan tutor online sehingga kami banyak menambah ilmu pengetahuan dalam pengenalan ilmu Informasi Telekomunikasi (IT).
3. Seluruh Dosen UT/Tutor, yang secara langsung telah mengajar dan memberikan ilmu pengetahuan kepada kami, selama pertemuan tatap muka di Kabupaten Nunukan.

4. Dosen Pembimbing I : Dr. Farhannudin Jamanie, M.Si, yang telah memberikan bimbingan, arahan dan masukan kepada penulis sehingga penyusunan tugas akhir ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Dosen Pembimbing II : Made Yudhi Setiani, S.IP., M.Si., Ph.D yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis sehingga penyusunan tugas akhir ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Kedua Orang Tua saya (alm. Drs. H. Komari dan almh. Hj. Sri Hartini), yang menjadi inspirasi dan motivasi penulis dalam penyelesaian penyusunan tugas akhir ini.
7. Bapak Bupati Nunukan (Drs. H. Basri, M.Si) yang telah membantu selama perkuliahan dan penyelesaian tugas akhir ini.
8. Atasan saya (Bapak Ir. Jabbar, M.Si selaku Kepala Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupten Nunukan dan Bapak Muhammad Maryono S., M.Si selaku Kepala Bidang PLA Sarana Prasarana dan Pasca Panen) serta seluruh rekan-rekan kerja di Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan yang telah membantu hingga tugas akhir ini dapat diselesaikan.
9. Istri tercinta (Rahmawati Matto, SP), anak-anakku tersayang (M. Naufal Giffari, M. Reyhan Aristya, dan Amira Arissa Qairina) dan keluarga yang telah memberikan dukungan moril serta materil dalam penyelesaian tugas akhir ini sehingga dapat terselesaikan dengan baik.
10. Bapak Dr. Sofyan Arifin, M.Si, kepala UPPBJ UT Tarakan dan pengurus POKJAR Kabupaten Nunukan serta teman-teman mahasiswa Magister

Administrasi Publik yang telah banyak membantu penulis selama mengikuti perkuliahan dan menyelesaikan tugas akhir ini.

11. Seluruh informan yang telah bersedia meluangkan waktunya dalam memberikan informasi kepada penulis.
12. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam tugas akhir ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Dengan keterbatasan pengalaman, pengetahuan maupun pustaka yang ada serta dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih banyak kekurangan dan perlu pengembangan lebih lanjut agar benar-benar bermanfaat, oleh karena itu penulis memohon kepada para penyeminar bila menemukan kesalahan atau kekurangan dalam tugas akhir ini harap maklum. Selain itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun kepada semua pembaca demi lebih baiknya karya tulis yang akan datang. Semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukannya.



Nunukan, Juni 2016
Penulis,

Muhammad Ari Hartadi
NIM: 500893395

RIWAYAT HIDUP

- Nama : Muhammad Ari Hartadi
 NIM : 500893395
 Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
 Administrasi Publik
 Tempat/Tanggal Lahir : Samarinda, 28 April 1974
 Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SDN. No.001 Tanjung Selor pada
 tahun 1986
 : Lulus SMP di SMP Batik Surakarta pada tahun 1989
 : Lulus SMA di SMA Muhammadiyah 1 Samarinda
 pada tahun 1992
 : Lulus S1 di Fakultas Pertanian Universitas
 Mulawarman Samarinda pada tahun 1998
 Riwayat Pekerjaan :
 : Tahun 1999 s/d 2001 sebagai Sarjana Penggerak
 Pembangunan Pedesaan (SP-3) di Kabupaten Pasir
 Provinsi Kalimantan Timur
 : Tahun 2001 s/d 2004 sebagai Penyuluh Pertanian
 Lapangan di Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan
 Peternakan Kabupaten Nunukan
 : Tahun 2005 s/d sekarang sebagai Pegawai Negeri
 Sipil di Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan
 Peternakan, Pemerintah Daerah Kabupaten Nunukan

Nunukan, Juni 2016

Muhammad Ari Hartadi
 NIM: 500893395

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR BAGAN.....	iv
DAFTAR TABEL.....	v
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Kegunaan Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori.....	9
1. Pengertian Analsis.....	9
2. Konsep Kinerja.....	10
3. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	22
B. Penelitian Terdahulu.....	36
C. Kerangka Berpikir.....	40
D. Operasionalisasi Konsep.....	41
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian.....	43
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan.....	44
C. Instrumen Penelitian.....	45
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	46
E. Metode Analisis Data.....	47
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	50
1. Gambaran Umum Kabupaten Nunukan.....	50
2. Gambaran Umum Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Pternakan Kabupaten Nunukan.....	53
3. Visi dan Misi Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Pternakan Kabupaten Nunukan.....	55
4. Tujuan dan Sasaran Jangka Menengah Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Pternakan Kabupaten Nunukan....	56
5. Kebijakan dan Strategi Dinas Pertanian Tanaman Pangan	

dan Peternakan Kabupaten Nunukan.....	58
6. Struktur Organisasi Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan.....	61
7. Kinerja Pelayanan SKPD.....	64
8. Gambaran Umum UPJA di Kabupaten Nunukan.....	68
9. Skala Pelayanan UPJA.....	72
B. Hasil Penelitian.....	73
1. Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan Dilihat Dari Perspektif Keuangan.....	73
2. Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan Dilihat Dari Perspektif Kepuasan Pelanggan.....	77
3. Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan Dilihat dari Perspektif Proses Bisnis Internal.....	81
4. Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan Dilihat dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	85
C. Pembahasan.....	89
1. Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan Dilihat Dari Perspektif Keuangan.....	89
2. Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan Dilihat Dari Perspektif Kepuasan Pelanggan.....	91
3. Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan Dilihat dari Perspektif Proses Bisnis Internal.....	93
4. Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan Dilihat dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	95
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Kesimpulan.....	98
B. Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA.....	101

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	38
Tabel 4.1 Tujuan dan Sasaran Jangka Menengah Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan PeternakanKabupaten Nunukan.....	57
Tabel 4.2 Sumber Daya Manusia Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan.....	64



DAFTAR GAMBAR/BAGAN

	Halaman
Bagan 1.1 Kerangka Pemikiran.....	41
Bagan 4.1 Struktur Organisasi UPJA.....	71



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia adalah negara agraris yang sebagian besar penduduknya memiliki mata pencaharian sebagai seorang petani dan pembangunan pertanian di Indonesia dianggap penting dari keseluruhan pembangunan nasional. Ada beberapa hal yang mendasari mengapa pembangunan lahan pertanian di Indonesia mempunyai peranan penting, antara lain potensi sumber daya alam yang besar dan beragam terhadap pendapatan nasional yang cukup besar. Dukungan iklim dan cuaca yang baik juga menjadi faktor pendorong kemajuan di sektor ini.

Sektor pertanian merupakan salah satu sektor yang mempunyai peranan strategis dalam struktur pembangunan perekonomian nasional khususnya daerah-daerah. Sektor ini merupakan sektor yang tidak mendapatkan perhatian secara serius dari pemerintah dalam pembangunan bangsa. Mulai dari proteksi, kredit hingga kebijakan lain tidak satu pun yang menguntungkan bagi sektor ini. Padahal peranan sektor pertanian dalam penyediaan pangan masyarakat menjadi basis pertumbuhan di pedesaan yang menjadi basis ekonomi kerakyatan.

Peranan sektor pertanian dalam penyediaan pangan masyarakat menjadi basis pertumbuhan di pedesaan. Potensi pertanian Indonesia yang besar namun pada kenyataannya sampai saat ini sebagian besar dari petani kita masih banyak yang termasuk golongan miskin dan tidak mampu. Hal ini mengindikasikan bahwa pemerintah pada masa lalu bukan saja kurang memberdayakan petani tetapi juga terhadap sektor pertanian keseluruhan. Pembangunan pertanian pada

masa lalu mempunyai beberapa kelemahan, yakni hanya terfokus pada usaha tani, lemahnya dukungan kebijakan makro, serta pendekatannya yang sentralistik.

Program peningkatan produksi pertanian pada dasarnya merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan efisiensi pertanian dengan cara memanfaatkan sumber daya alam dan sumber daya manusia yang tersedia secara efisien, efektif dan selektif, dengan tujuan agar peningkatan produksi hasil pertanian dapat optimal. Dalam hal peningkatan produksi pertanian, proses produksi yang meliputi kegiatan prapanen sampai pada pascapanen memerlukan dukungan dari berbagai sarana dan prasarana produksi yang efektif dan efisien, diantaranya adalah dukungan dari adanya alat mesin pertanian (Alsintan).

Sejalan dengan kemajuan teknologi, maka penggunaan teknologi mekanisasi sudah dikembangkan pada pada subsektor pertanian. Dengan adanya teknologi mekanisasi pertanian (alat mesin pertanian/Alsintan), sumber daya alam dan sumber daya manusia yang tersedia akan lebih termanfaatkan dalam rangka peningkatan produksi pertanian, yang pada gilirannya akan mengembangkan ekonomi masyarakat. Alat dan mesin pertanian (Alsintan) yang lazim digunakan diantaranya adalah traktor roda empat, traktor roda dua, pompa air (*water pump*), perontok (*power thresher*) dan gilingan padi mini (*rice milling unit/RMU*).

Penggunaan berbagai jenis alat mesin pertanian tersebut, selain meningkatkan efektivitas dan efisiensi usaha tani secara teknis dan ekonomis juga akan menciptakan lapangan kerja baru, berupa munculnya Unit Usaha Pelayanan Jasa Alat dan Mesin Pertanian (UPJA), yang didukung oleh munculnya usaha penyediaan suku cadang (*spare parts*) dan perbengkelan perawatan alat dan mesin sebagai dampak ikutannya. Peluang ekonomi sebagai akibat dari adanya efek

ganda (*multiplier effects*) ini dapat dimanfaatkan oleh berbagai pihak, baik oleh pemerintah maupun oleh pihak swasta (dunia usaha).

Berdasarkan pada dampak positif dari pemakaian alat dan mesin pertanian (Alsintan) ini, pemerintah melalui proyek sektoral (sub-sektor pertanian) telah menyediakan alat dan mesin pertanian (Alsintan) untuk dioperasikan dan dimanfaatkan oleh para petani melalui kelompok yang dibentuk khusus untuk itu, yang dikenal dengan kelompok Usaha Pelayanan Jasa Alat dan Mesin Pertanian (UPJA). UPJA merupakan salah satu model yang ditempuh pemerintah pusat maupun daerah dalam rangka pendayagunaan dan pengembangan Alsintan.

Dengan mengacu pada Peraturan Menteri Pertanian No. 25/Permentan/PL.130/5/2008 bahwa legal konsep UPJA adalah lembaga ekonomi perdesaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa alsintan dalam rangka mengoptimalkan penggunaan alat dan mesin pertanian untuk mendapatkan keuntungan usaha baik di dalam maupun di luar kelompok tani/gapoktan. Dari pengertian tersebut, ada empat hal yang mendasari kebijakan, strategi dan operasionalisasi pengembangan UPJA, dijelaskan sebagai berikut;

1. Alsintan mempunyai peranan penting dan strategis dalam mencapai tujuan dari sistem pembangunan pertanian mulai pada proses budidaya, panen, pasca panen sampai pengolahan hasil pertanian.
2. Keterkaitan yang signifikan antara target pencapaian pembangunan pertanian dengan Pengembangan Usaha Pelayanan Jasa Alat dan Mesin Pertanian (UPJA).
3. Perlunya tata kelola yang baik (*good governance*) dan pengelolaan (*management*) penumbuhan dan pengembangan UPJA.

4. Asas desentralisasi dan otonomi penumbuhan dan pengembangan UPJA yang disesuaikan dengan karakteristik kondisi wilayah. Lebih lanjut, hal ini akan mempengaruhi model pengembangan UPJA.

Kelembagaan UPJA diharapkan dapat berperan penting dan strategis dalam rangka menggerakkan perekonomian di pedesaan. Pembangunan pertanian di masa yang akan datang tidak hanya dihadapkan untuk memecahkan masalah-masalah yang ada, namun juga dihadapkan pula pada tantangan untuk menghadapi perubahan tatanan politik di Indonesia yang mengarah pada era demokratisasi yakni tuntutan otonomi daerah dan pemberdayaan petani.

Sedangkan fungsi utama kelembagaan UPJA yaitu melakukan kegiatan ekonomi dalam bentuk pelayanan jasa alsintan dalam penanganan budidaya seperti jasa penyiapan lahan dan pengolahan tanah, pemberian air irigasi, penanaman, pemeliharaan; perlindungan tanaman termasuk pengendalian kebakaran; maupun kegiatan panen, pasca panen dan pengolahan hasil pertanian seperti jasa pemanenan, perontokan, pengeringan dan penggilingan padi; termasuk mendorong pengembangan produk dalam rangka peningkatan nilai tambah, perluasan pasar, daya saing dan perbaikan kesejahteraan petani.

Perkembangan UPJA di Kabupaten Nunukan selama ini masih memiliki berbagai keterbatasan dalam pengelolaan UPJA yang disebabkan antara lain rendahnya Kinerja UPJA hal ini terlihat dari masih terdapat kurang keterampilan manajer, operator dan tenaga administrasi. Sesuai dengan tujuan utama pembangunan pertanian yang dilaksanakan oleh Pemerintah khususnya Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan adalah meningkatkan produksi dan produktifitas tanaman pangan, hortiukultura dan

peternakan yang berdaya saing dan berkelanjutan yang dicapai antara lain melalui upaya melaksanakan intensifikasi usaha tani.

Keterbatasan dalam pengelolaan UPJA di Kabupaten Nunukan juga dapat terlihat dari kurangnya pengawasan sehingga hal ini menyulitkan UPJA di tiap kelurahan kecamatan untuk berkembang, sehingga dari jumlah UPJA di Kabupaten Nunukan Mayoritas kelas UPJA berada pada tingkatan pemula.

Oleh karena itu dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kemampuan UPJA maka sebaiknya Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap kelompok-kelompok UPJA yang ada agar lebih berkembang menuju ke arah UPJA Profesional, sehingga perlu dilakukan upaya-upaya antara lain dengan pelatihan manajemen UPJA dan pembinaan dilapangan pada lokasi desa yang memiliki UPJA. Oleh karena itu dalam rangka meningkatkan kinerja UPJA maka dilakukan pengawalan, pengawasan, dan pembinaan terkait kelembagaan UPJA tersebut. Lemahnya kinerja pengawas dikarenakan dari kualitas dan kuantitas pegawai fungsional yang kurang, hal ini dapat dilihat dari data jumlah pegawai yang ada di Dinas :

Tabel 1.1
Jumlah Pegawai

No	Klasifikasi	PNS Golongan				Non PNS	Jml	Tingkat Pendidikan					Jml
		I	II	III	IV			SLTP	SLTA	D3	S1	SI	
1.	Struktural												
	- Eselon II				1							1	1
	- Eselon III			4	1					1	3	1	5
	- Eselon IV			13			13				13		13
2.	Non Jabatan	4	16	3			23	1	16	4	2	-	123
3.	Honorer					62	62		41	3	18		62

No	Klasifikasi	PNS Golongan				Non PNS	Jml	Tingkat Pendidikan					Jml
		I	II	III	IV			SLTP	SLTA	D3	SI	SI	
	Jumlah	4	16	21	2	62	105	1	57	8	37	2	105

Sumber : Renstra Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan, 2015

Untuk mengetahui kinerja UPJA di Kabupaten Nunukan, diperlukan suatu penelitian berkenaan dengan UPJA tersebut, dan dari hasil penelitian diharapkan akan diperoleh gambaran permasalahan yang dihadapi dan selanjutnya disusun rekomendasi. Oleh karena itu, maka penulis tertarik melakukan penelitian yang berjudul: **“ANALISIS KINERJA USAHA PELAYANAN JASA ALAT DAN MESIN PERTANIAN (UPJA) DI KABUPATEN NUNUKAN”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis merumuskan permasalahan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan dilihat dari perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan dilihat dari perspektif kepuasan pelanggan?
3. Bagaimana kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan dilihat dari perspektif proses bisnis internal?

4. Bagaimana kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

C. Tujuan Penelitian

Setiap penelitian yang dilakukan tentu mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hal sebagai berikut:

1. Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan dilihat dari perspektif keuangan
2. Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan dilihat dari perspektif kepuasan pelanggan.
3. Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan dilihat dari perspektif proses internal.
4. Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna baik secara teoritis maupun secara praktis. Adapun kegunaan dari adanya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dalam mengembangkan konsep pembangunan pertanian dan bagi kalangan

peneliti lainnya yang tertarik dalam bidang ini sebagai bahan perbandingan untuk penelitian selanjutnya mengenai upaya pengembangan dan pembinaan terhadap kelompok usaha pelayanan jasa alsintan (UPJA).

2. Secara Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan masukan bagi UPJA dalam pengembangan usaha pelayanan jasa alsintan yang relevan dengan dinamika pembangunan sosial-ekonomi di daerah dan bagi Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan selaku Pembina untuk dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Pengertian Analisis

Dalam Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer karangan Peter Salim dan Yenni Salim (2002:12) menjabarkan pengertian analisis sebagai berikut:

- a. Analisis adalah penyelidikan terhadap suatu peristiwa (perbuatan, karangan dan sebagainya) untuk mendapatkan fakta yang tepat (asal usul, sebab, penyebab sebenarnya, dan sebagainya).
- b. Analisis adalah penguraian pokok persoalan atas bagian-bagian, penelaahan bagian-bagian tersebut dan hubungan antar bagian untuk mendapatkan pengertian yang tepat dengan pemahaman secara keseluruhan.
- c. Analisis adalah penjabaran (pembentangan) sesuatu hal, dan sebagainya setelah ditelaah secara seksama.
- d. Analisis adalah proses pemecahan masalah yang dimulai dengan hipotesis (dugaan, dan sebagainya) sampai terbukti kebenarannya melalui beberapa kepastian (pengamatan, percobaan, dan sebagainya).
- e. Analisis adalah proses pemecahan masalah (melalui akal) ke dalam bagian-bagiannya berdasarkan metode yang konsisten untuk mencapai pengertian tentang prinsip-prinsip dasarnya.

Sedangkan menurut Harahap (2004: 189) pengertian Analisis adalah “Memecahkan atau menggabungkan sesuatu unit menjadi berbagai unit terkecil.”

Dari pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa analisis adalah penguraian dan penelaahan bagian/suatu unit beserta hubungannya untuk memecahkan unit tersebut menjadi unit terkecil dan memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan.

2. Konsep Kinerja

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Menurut Simanjuntak (2005:1), kinerja adalah adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi suatu organisasi, serta tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut Soeprihantono (2003: 42), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang atau kelompok selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Menurut Gibson, dkk. (2003:355) kinerja (*job performance*) adalah hasil pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan keefektifan kinerja lainnya. Kinerja (*performance*) dapat diartikan juga sebagai hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati dan dapat diukur (Irawan, 2002:11).

Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penampilan hasil karya seseorang baik dalam hal kuantitas maupun kualitas selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas atau misi pada suatu organisasi. Kinerja dapat disajikan dengan individu atau personal maupun kelompok kerja. Penampilan hasil karya

tidak terbatas kepada personal yang menduduki jabatan secara fungsional maupun struktural, tetapi juga pada keseluruhan jajaran personel dalam organisasi. Karena yang menjadi fokus adalah bagaimana penampilan karya tersebut mencapai sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan demikian, dibutuhkan suatu penilaian atau pengukuran kinerja yang dapat digunakan sebagai landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar personel menghasilkan kinerjanya yang tentunya diharapkan oleh organisasi. Sedangkan pengukuran kinerja dapat dijabarkan sebagai hasil dari suatu penilaian secara sistematis yang didasarkan pada indikator-indikator tertentu. Penilaian tersebut tidak lepas dari proses pengolahan masukan menjadi keluaran dengan memanfaatkan data internal maupun eksternal perusahaan. Bila dikaitkan dengan sasaran dan tujuan perusahaan yang tergambar dalam strategi, maka pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai dasar untuk penilaian keberhasilan atau kegagalan aktivitas bisnis dalam memenuhi arahan manajemen, Sarno (2009:6).

Pengertian penilaian kinerja menurut Mulyadi (2007:419) adalah sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah hasil evaluasi selama periode tertentu, yang dilakukan oleh perusahaan terhadap suatu sistem proses kerja yang telah ditentukan untuk menilai proses

tersebut sudah berjalan sesuai dengan target yang ingin dicapai seperti apa yang telah direncanakan. Proses tersebut melibatkan segala elemen yang terdapat pada perusahaan baik internal maupun eksternal.

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian target yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merefleksikan filosofi dan kultur dari suatu organisasi serta menggambarkan seberapa baik suatu kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu, dan kualitas yang optimal (Tatikonda dan Tatikonda, 1998: 67).

Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung beberapa indikator kinerja, di antaranya yaitu: (1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, (2) menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan, (3) memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan (4) menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Dalam usaha mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*), maka penyelenggaraan organisasi sektor publik seperti Usaha Pelayanan Jasa alat mesin pertanian yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan menjadi suatu keharusan dan tuntutan reformasi di Indonesia. *Good corporate governance* dapat dicapai dengan memenuhi beberapa unsur, yaitu perencanaan dan pengarahannya yang tepat, *accountable*, informasi yang dihasilkan tepat waktu, partisipasi dari

semua pihak yang terkait, manajemen sumber daya yang baik, pengendalian yang tepat, dan transparansi. Ukuran kinerja digunakan untuk memonitor apakah manajemen dapat menggunakan input yang digunakan untuk menghasilkan *output* secara baik. Scott dan Tiessen (1999: 38) beranggapan bahwa pengukuran kinerja secara positif berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi *nonprofit*.

Dengan pengukuran ataupun penilaian kinerja, perusahaan khususnya manajemen akan mendapatkan berbagai data yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan dalam berbagai hal, atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi. Terlebih manfaat pengukuran atau penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan.

Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat kepada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam perusahaan terlibat dalam upaya-upaya memberikan kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan dan menerapkan langkah-langkah untuk mengurangi pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d. Membuat tujuan organisasi semakin konkrit dari sebelumnya, sehingga didapatkan hasil pembelajaran yang lebih efisien di dalam organisasi tersebut.

- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku yang diharapkan itu.

Adapun menurut Rivai dan Basri (2005:57) Manfaat penilaian kinerja menurut pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah:

1) Bagi Orang yang Dinilai (Karyawan)

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja, antara lain:

- a. Meningkatkan motivasi.
- b. Meningkatkan kepuasan hidup.
- c. Adanya kejelasan standar hasil yang mereka terapkan.
- d. Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.
- e. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
- f. Pengembangan tentang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
- g. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas.
- h. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
- i. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya.
- j. Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
- k. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.
- l. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.

m. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.

2) Bagi Penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manager, konsultan) Bagi penilai.

manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah:

- a. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
- b. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
- c. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.
- d. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.
- e. Peningkatan kepuasan kerja.
- f. Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka.
- g. Meningkatkan kepuasan kerja baik terhadap karyawan dari para manajer maupun dari para karyawan.
- h. Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan.
- i. Meningkatkan rasa harga diri yang kuat di antara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide para manajer.
- j. Sebagai media untuk mengurangi kesejangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan.

- k. Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya, dan berjaya sesuai dengan harapan dari manajer.
- l. Sebagai media untuk meningkatkan *interpersonal relationship* atau hubungan pribadi antara karyawan dan manajer.
- m. Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi.
- n. Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas kembali.
- o. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.

3) Bagi perusahaan

Bagi perusahaan, manfaat penilaian kinerja antara lain:

- a. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan.
- b. Meningkatkan kualitas komunikasi.
- c. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
- d. Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.
- e. Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
- f. Budaya perusahaan jadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik

dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap karyawan akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dan pekerjaan selanjutnya dari penilaian kinerja akan menjadi lebih mudah.

- g. Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Penilaian dan pengukuran kinerja dapat digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi. Setiap organisasi menekankan pada tujuan yang berbeda-beda dengan organisasi lain dapat menekankan tujuan yang berbeda dengan sistem penilaian yang sama. Sistem penilaian kinerja mempunyai pengaruh kuat terhadap bentuk dan sifat hubungan kerja dalam perusahaan. Menurut Gaspersz (2005:64), tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat dan relevan bagi pengguna data tersebut.

Berdasarkan tujuan dari dilakukannya pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan (*goal congruence*). Menurut Robert & Anthony (2001:52) dalam Wahyuni (2011), tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi. Dalam penerapan sistem pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar:

- a. Menentukan strategi Dalam hal ini paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplisit dan jelas. Strategi harus

dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya.

- b. Menentukan pengukuran strategi Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasikan strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus fokus pada beberapa pengukuran kritikal saja. Sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.
- c. Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan.
- d. Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

Pengukuran kinerja yang selama ini lazim digunakan adalah pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada perspektif keuangan saja. Tolok ukur yang digunakan dalam melakukan pengukuran dan evaluasi kinerja pada perusahaan berdasarkan metode tradisional adalah hanya terbatas pada aspek keuangan. Memang benar kinerja keuangan sangat penting bagi semua perusahaan, tetapi kalau perusahaan hanya mengandalkan pada kinerja keuangan, ada kemungkinan perusahaan akan melupakan aspek-aspek lain yang juga penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Sistem pengendalian manajemen dan operasional perusahaan yang hanya memandangnya berdasarkan pada ukuran dan target keuangan, sedikit berhubungan dengan kemajuan perusahaan dalam

mencapai tujuan strategi jangka panjang, karena hal tersebut akan mengaburkan atau menyembunyikan kemampuan perusahaan dalam mencapai suatu nilai ekonomis di masa yang akan datang.

Tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi kebijakan manajemen serta memudahkan manajer untuk memonitor implementasi strategi bisnis dengan membandingkan hasil aktual terhadap sasaran dan tujuan strategis.

Setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja adalah tingkat terdapatnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2006:34). Kemudian menurut Robbins (2008:54), ia mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2005:67), ia mendefinisikan kinerja sebagai berikut: "Kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Sedangkan menurut Rivai (2009:532), ia mengatakan bahwa: "Kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan".

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

Adapun tujuan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai menurut Rivai (2009:549), adalah sebagai berikut:

1. Untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas ataupun kuantitas.
2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
3. Memperbaiki hubungan antar pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

Menurut Gibson, et. all. (1995:375), kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dan seterusnya), dan demografis (umur, asal usul, dan lain-lain).
2. Faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (*job description*).
3. Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi.

Dalam suatu organisasi pegawai dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu pegawai harus memiliki ciri individu yang produktif. Ciri-ciri ini menurut Sedarmayanti (2001:51), harus ditumbuhkan dalam diri pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Adapun ciri-ciri dari individu yang produktif antara lain:

1. Kepercayaan diri
2. Rasa tanggung jawab
3. Rasa cinta terhadap pekerjaan
4. Pandangan ke depan
5. Mampu menyelesaikan persoalan
6. Penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah
7. Memberi kontribusi yang positif terhadap lingkungan
8. Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri.

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja pegawai. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Memudahkan pengkajian kinerja pegawai, lebih lanjut Mitchel dalam Sedarmayanti (2001:51), mengemukakan indikator-indikator penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja (*Quality of work*)
2. Ketetapan Waktu (*Pomptnees*)
3. Inisiatif (*Initiative*)
4. Kemampuan (*Capability*)
5. Komunikasi (*Communication*)

Indikator kinerja pegawai di atas akan dibahas di bawah untuk lebih mempermudah dalam memahami kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja (*Quality of work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.
2. Ketetapan Waktu (*Pomptnees*) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.
3. Inisiatif (*Initiative*) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.
4. Kemampuan (*Capability*) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.

5. Komunikasi (*Communication*) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

Pendapat tersebut mengatakan bahwa untuk mendapatkan kinerja pegawai yang optimal yang menjadi tujuan organisasi harus memperhatikan aspek-aspek kualitas pekerjaan, ketetapan waktu, inisiatif, kemampuan serta komunikasi.

3. Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard menurut etimologi terdiri dari dua kata yaitu “kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*)”. Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Menurut Kaplan dan Norton (dalam Sarjono, 2007:54) mengatakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial, *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai hal yang menjadi pendorong tercapainya kinerjanya dan kompetitif jangka panjang yang superior. Luis dan Biromo (dalam Gultom, 2009:54) mengatakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi

dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan nonfinansial yang kesemuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat.

Jadi, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur. Tujuan dan tolok ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses usaha dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional (Mulyadi, 2001:64). Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Selain itu berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategik kontemporer dirumuskan secara koheren. Di samping itu, *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan.

Menurut Gaspersz (2003: 8), mendefinisikan strategi sebagai suatu pernyataan tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk bertindak dari satu titik referensi ke titik referensi yang lain. Sedangkan menurut Tunggal (2000: 20), strategi merupakan sekumpulan tindakan terintegrasi yang konsisten dengan

visi jangka panjang organisasi yang memberikan nilai kepada pelanggan dengan suatu struktur biaya yang memungkinkan pencapaian keunggulan hasil yang berkelanjutan. Tujuan ini menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya.

Menurut Mulyadi (2001:64), keunggulan dari pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategic adalah mampu menghasilkan rencana strategic yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

a. Komprehensif

Balanced Scorecard menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategic, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategic ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

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

b. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategic yang dihasilkan dalam perencanaan strategic. Setiap sasaran strategic yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategic yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategic memotivasi personel

untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategis yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategis yang menghasilkan sasaran strategis yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategis yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategis di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kekoherenan sasaran strategis yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperhatikan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategis di keempat perspektif.

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategis ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategis di perspektif keuangan maupun sasaran strategis di perspektif nonkeuangan. Dengan *Balanced Scorecard*, sasaran-sasaran strategis yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategis di perspektif nonkeuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategis di perspektif nonkeuangan tersebut

menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. Tujuan dan ukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus, semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses dari atas ke bawah (*top down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat pada perusahaan.

Di samping itu, *Balanced Scorecard* mampu merencanakan strategi pilihan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan kedalam sasaran-sasaran strategis yang bersifat kualitatif, adapun tahapan untuk merencanakan strategis dalam kerangka *Balanced Scorecard* ialah sebagai berikut: Sasaran strategi, ukuran sasaran strategi, target dan inisiatif strategi.

Terkait dengan BSC, keempat perspektif (perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan) itu merupakan peta wilayah di mana kita harus meletakkan strategi - strategi yang relevan di tiap-tiap bagian. Strategi yang relevan tersebut dinamakan dengan sasaran strategi yang sesungguhnya merupakan strategi itu sendiri:

a. Perspektif Finansial (*Financial Perspective*)

Balanced scorecard memakai perspektif keuangan sebagai perspektif yang terjadi akibat dari perspektif yang lain (*customer*, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan) atau dengan katanya lain perspektif ini secara otomatis akan terwujud tidak memiliki inisiatif strategik untuk

mencapai sasaran strategik, dari baik buruknya kinerja 3 perspektif dibawahnya. Pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, penerapannya, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi pada peningkatan yang mendasar. Oleh karena itu persepektif keuangan tidak memiliki inisiatif stratetegik untuk mencapai sasaran strategik.

Balance scorecard memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2000).

Balanced Scorecard adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. *Balance Scorecard* dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut sebagai berikut:

- 1). Peningkatan customer yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *revenue*).
- 2). Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *cost effectiveness*).
- 3). Peningkatan kemampuan perasahaan untuk menghasilkan financial returns dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi daiam proyek yang menghasilkan return yang tinggi.

Menurut Kaplan dan Norton, siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*), di mana setiap

tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda. *Growth* merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Untuk itu, maka pada tahap *growth* perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.

Tahap selanjutnya adalah *sustain* (bertahan), di mana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan finansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan. Berikutnya suatu usaha akan mengalami suatu tahap yang dinamakan *harvest* (menuai), di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.

Sasaran strategik dari perspektif keuangan adalah *shareholder value* seperti meningkatnya ROI (*Return on Investment*), pertumbuhan pendapatan perusahaan, dan berkurangnya biaya produksi. Di dalam *Balanced Scorecard*, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana

yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Perspektif Kustomer (*Customer Perspective*)

Pada perspektif ini, perusahaan mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasarnya. Perspektif ini memiliki beberapa pengukuran utama dari *outcome* yang sukses dengan formulasi dan penerapan strategi yang baik. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan. Sasaran strategik dari perspektif *customer* ini adalah *firm equity*. Diantaranya adalah meningkatnya kepercayaan *customer* atas produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan perusahaan dengan kustomernya.

Perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan dan Norton, 1996).

Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi daripada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau

bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan *potential customer* sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada. Ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

a) Kelompok Pengukuran Inti (*core measurement group*).

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, kita mengenal lima tolak ukur, yaitu: pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi pelanggan (pelanggan yang dipertahankan), kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya terdiri dari ukuran:

- 1) Pangsa pasar (*Market Share*): menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu, dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual.
- 2) Retensi pelanggan (*Customer Retention*): mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- 3) Akuisisi pelanggan (*Customer Acquisition*): mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.
- 4) Kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*): menilai tingkat kepuasan atas kriteria tertentu di dalam proposisi nilai.

5) Profitabilitas pelanggan (*Customer Profitability*): mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

b) Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (*customer value proposition*).

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan.

c. Proses Bisnis Internal (*Internal Process Perspective*)

Fokus dalam perspektif ini adalah proses internal dari manajemen perusahaan yang harus dilakukan. Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan di pasar yang akhirnya dapat memuaskan ekspektasi pemegang saham. Perbedaan fundamental antara pendekatan tradisional dan *Balanced Scorecard* yaitu pendekatan tradisional bertujuan untuk memantau dan meningkatkan proses bisnis yang telah ada. Sementara pendekatan *Balanced Scorecard* akan selalu mengidentifikasi keseluruhan proses yang baru dimana perusahaan harus memenuhi tujuan keuangan dan pelanggannya.

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns* (Simon, 1999). Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya.

Sasaran strategik dari perspektif proses bisnis ini adalah *organizational capital* seperti meningkatnya kualitas proses layanan kepada *customer*, komputersasi proses layanan kepada *customer*, dan penerapan infrastruktur teknologi yang memudahkan pelayanan kepada *customer*. Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

a) Proses inovasi.

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

b) Proses operasi.

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

c) Pelayanan purna jual.

Aktivitas layanan purna jual berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli dan menggunakan berbagai produk layanan. Tolak ukur yang digunakan yaitu jangka waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pemeliharaan produk, perbaikan kerusakan atau penggantian suku cadang dari pelanggan (*response time*), banyaknya pelanggan yang dapat dilayani hanya dengan satu kali permintaan, dan perbaikan pembayaran.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk membentuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan di jangka panjang. Sasaran strategik dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah *human capital*. Sebagai contoh peningkatan kompetensi dan komitmen dari staff perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (2000) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada *Balanced Scorecard* mengembangkan tujuan yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial,

pelanggan dan proses internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai oleh perusahaan untuk menghasilkan kinerja terbaik. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang terbaik dalam perspektif lainnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup prinsip kapabilitas atau kemampuan yang terkait dengan kondisi internal perusahaan.

Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu:

a. Kapabilitas Karyawan

Kapabilitas karyawan adalah merupakan bagian kontribusi yang diberikan karyawan pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas karyawan, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen yang pertama yakni kepuasan karyawan yang merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan karyawan adalah keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari manajemen maupun atasan.

Selanjutnya adalah retensi pekerja. Retensi pekerja atau karyawan adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja/karyawan merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan *loss* pada *intellectual capital* dari perusahaan. Retensi

pekerja diukur dengan *persentase turn over* di perusahaan. Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan *output* tersebut. Bagian terakhir adalah produktivitas pekerja/karyawan. Produktivitas pekerja/karyawan merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan *output* yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan *output* tersebut.

b. Kapabilitas Sistem Informasi

Kapabilitas sistem informasi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan yang berkaitan dengan penyediaan sarana informasi. Tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

c. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Motivasi mewakili proses-proses tertentu yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya kegiatan tertentu untuk diarahkan ke tujuan tertentu. Untuk meningkatkan kinerja diperlukan suatu pengembangan keahlian yang dapat memompa potensi diri yang dimiliki oleh pekerja/karyawan. Sehingga pemberdayaan tadi dapat menyelaraskan tiap-tiap kegiatan perusahaan pada tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Kaplan dan Nortron (2000) berpendapat

bahwa, motivasi dan keahlian pekerja/karyawan mungkin dibutuhkan untuk mencapai sasaran yang luas dalam tujuan pelanggan dan proses bisnis internal.

Tetapi itu saja tidak cukup, jika ingin agar para pekerja lebih efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis, perlu didapat informasi pelanggan, proses internal, dan konsekuensi *financial* keputusan perusahaan. Yuwono (2003) mengatakan bahwa paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi para pegawai untuk melakukan *trial* dan *error* sehingga perubahan lingkungan dapat diterima oleh semua karyawan organisasi berdasarkan kompetensi masing-masing.

B. Penelitian Terdahulu

Dalam peneliti ini mengemukakan beberapa hasil penelitian terdahulu terkait dengan evaluasi kinerja UPJA di Kabupaten Nunukan, sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	2	3	4	5
1	Amir Mutaqin (2011)	Analisis Kinerja Kelembagaan Agribisnis dan Efisiensi Teknik Usahatani Padi (Kasus Petani Binaan Lembaga Pertanian Sehat, Kabupaten Bogor, Jawa Barat)	Metode Kuantitatif	Penerapan teknologi budidaya padi sehat oleh petani binaan LPS belum sepenuhnya sesuai dengan anjuran LPS dan tidak seragam antar petaninya. Faktor produksi yang berpengaruh terhadap produksi padi sehat petani binaan LPS adalah tenaga kerja, begitu pula variabel <i>dummy</i> berupa jenis varietas dan sistem jarak tanam juga berpengaruh positif dan nyata. Tingkat efisiensi rata-rata petani binaan LPS cukup tinggi dengan pengaruh terhadap variasi produksi cukup besar.

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	2	3	4	5
2	M. Koko Prihartono (2013)	Dampak Program Pengembangan Usaha Agribisnis Pedesaan Terhadap Kinerja Gapoktan dan Pendapatan Anggota Gapoktan	Metode Kualitatif	Pengaruh PUAP terhadap kinerja Gapoktan sebelum dan setelah adanya PUAP berdasarkan indikator organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja Gapoktan itu sendiri. Adapun indikator tersebut antara lain: (1) pertemuan/rapat dalam Gapoktan. (2) Keterlibatan anggota dalam penyusunan rencana usaha bersama. (3) Rencana usaha 122 Gapoktan yang berorientasi pada kepentingan anggota. (4) Anggota mengerjakan kegiatan pertanian secara bersama-sama. (5) Anggota terlibat aktif dalam pengambilan keputusan di Gapoktan. (6) Adanya aktivitas pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan anggota maupun pengurus. (7) Gapoktan mampu meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Dari hasil uji korelasi tersebut di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hanya enam indikator yang memiliki hubungan korelasi antara sebelum dan sesudah adanya program PUAP dilaksanakan. Hubungan korelasi yang dimaksud adalah adanya perubahan secara positif dari kinerja Gapoktan setelah adanya PUAP.
3	Yunan (2008)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Tolok Ukur Kinerja Manajemen pada PT. Bank Tabungan Negara	Deskriptif Kualitatif	Kinerja PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Malang dapat dikatakan cukup baik. Pada perspektif keuangan bernilai kurang sehat, dan perspektif pelanggan bernilai cukup baik, sedangkan untuk perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	2	3	4	5
		(Persero) Cabang Malang		pertumbuhan masing-masing bernilai baik. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan nilai yang baik.
4	Desy N. Simarmata (2013)	Analisis Kinerja Instalasi Rawat Inap di RSUP Persahabatan dengan Menggunakan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	Deskriptif Kuantitatif	Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja rumah sakit sudah sangat baik. Hal ini dikarenakan tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaan (91.32%), terhadap gaji dan promosi (92.32%), terhadap lingkungan kerja (90.58%), terhadap atasan (91.30%), dan terhadap sistem informasi (92.47%). Pada perspektif pelanggan, pada dasarnya tingkat kepuasan responden (pasien) sangat baik Hal ini dibuktikan dengan hasil yang didapat adalah sebagai berikut: <i>Tangibles</i> sebesar 90.67%, <i>Empathy</i> sebesar 99.33%, <i>Responsiveness</i> sebesar 95.80%, <i>Reliability</i> sebesar 92.71%, <i>Assurance</i> sebesar 90.74%.
5	Sri Wahyuni (2011)	Analisis <i>Balance Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT. Semen Bosowa Maros	Kualitatif Deskriptif	<i>Pertama</i> , dalam perspektif keuangan terjadi peningkatan laba sebesar 2.73% dan ROE mengalami penurunan sebesar 7.54% pada tahun 2010, untuk TATO mengalami peningkatan sebesar 0.22% dan untuk PMos mengalami kenaikan sebesar 3.33%. <i>Sales growth</i> mengalami peningkatan yang signifikan. Perspektif bisnis internal didapatkan bahwa perusahaan sudah mengalami perkembangan dalam upaya untuk menekan produk yang cacat. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mendapatkan hasil, setiap tahunnya perusahaan lebih mampu

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	2	3	4	5
				memberikan pelatihan kerja kepada karyawan. Perspektif pelanggan, terjadi pada customer retention sebesar 1.25% (2010). Untuk <i>number of complain</i> dari pelanggan turun sebesar 1.63% (2010). Sedangkan <i>customer acquisition</i> mengalami peningkatan pada setiap tahunnya, pada tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 0.75%.
6	Syafrizal Helmi (2004)	<i>Balanced Scorecard</i> : pengukuran kinerja organisasi	metode kualitatif	Pengukuran kinerja suatu perusahaan adalah sangat penting bagi manajer, guna mengevaluasi perencanaan masa depan. Aplikasi <i>balanced scorecard</i> dimulai dari akarnya yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, yang memberikan kontribusi pada internal bisnis, sehingga pelanggan menjadi puas dan pada akhirnya perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang tercermin dalam performansi keuangan.
7	Yudi Hardiyanto, Achmad Holil Noor Ali dan Her Arsa Pambudi (2005)	Perancangan dan pembuatan sistem informasi pengukuran kinerja pemasaran dengan metode <i>balanced scorecard</i> studi kasus PT. Semen Gresik	metode kualitatif	menghasilkan aplikasi untuk menganalisa data perusahaan sehingga dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Fungsi utama sistem ini pada proses data secara dinamis dengan filter dan pengelompokan, serta perbandingan hasil realisasi kinerja dengan target perusahaan. Fungsi analisa pengukuran kinerja tersebut dimulai dengan penetapan target kinerja dan fungsi masukan data-data pemasaran.

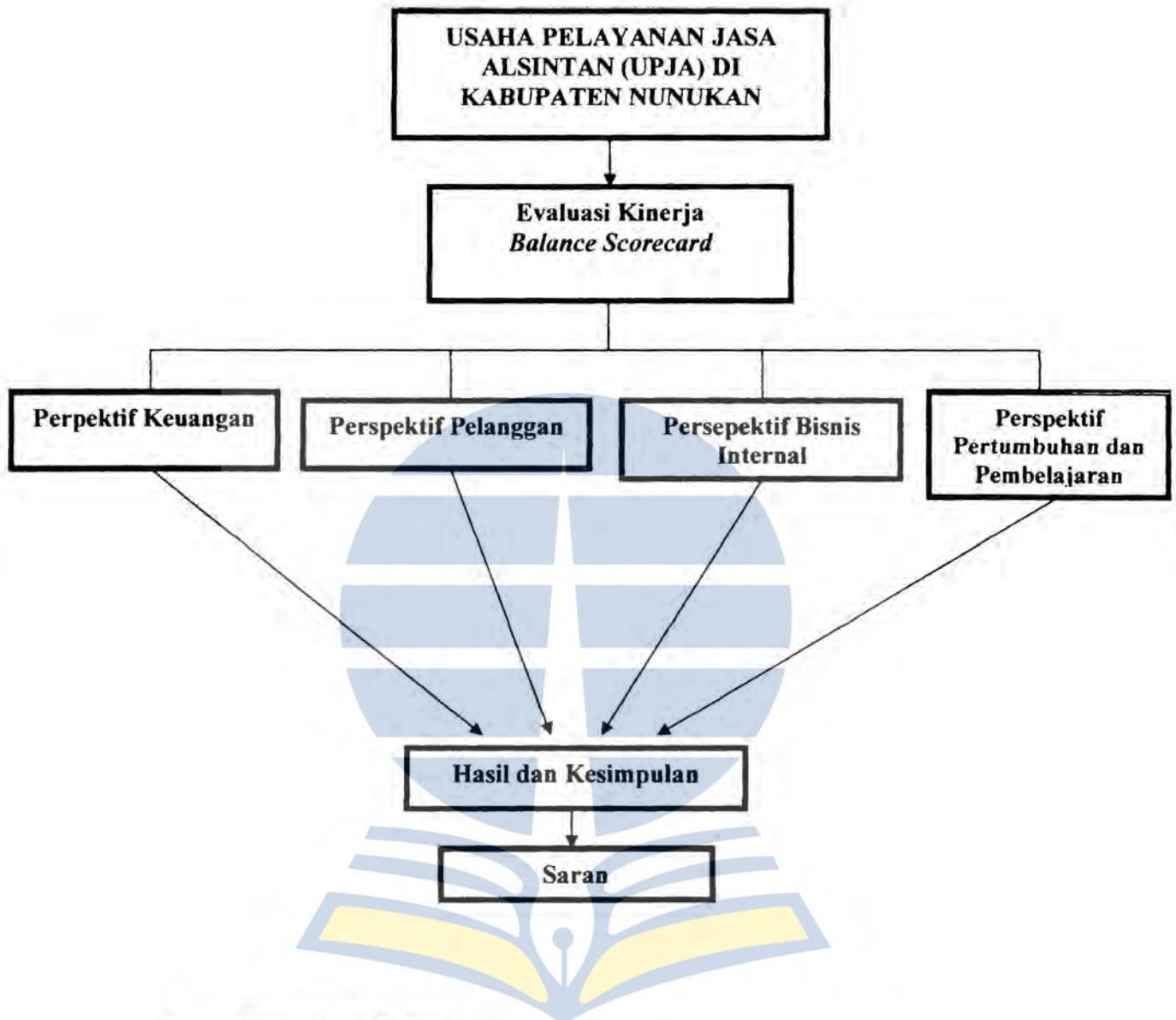
Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama menggunakan konsep *Balance Scorecard*. Sedangkan perbedaannya terletak subjek dan objek penelitian serta metode penelitian yang berbeda.

C. Kerangka Berpikir

Setiap organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas. Untuk mencapai tujuan tersebut maka perusahaan harus mempunyai visi, misi dan strategi yang selanjutnya dilakukan pengukuran kinerja perusahaan. Adanya pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui apakah visi, misi, dan strategi yang diterapkan organisasi sudah terealisasi sesuai apa yang telah diinginkan atau belum. Melalui metode *balanced scorecard* pengukuran kinerja dilakukan dengan melihat dari empat perspektif yang ada yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Selanjutnya visi dan strategi perusahaan diterjemahkan dalam bentuk *strategic objective*. Setelah penelitian diharapkan akan menemukan hasil yang diinginkan dapat digunakan sebagai alternatif pengukuran kinerja serta menjadi langkah untuk menentukan rencana strategi untuk masa yang akan datang. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian Analisis Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alsintan (UPJA) di Kabupaten Nunukan adalah sebagai berikut:

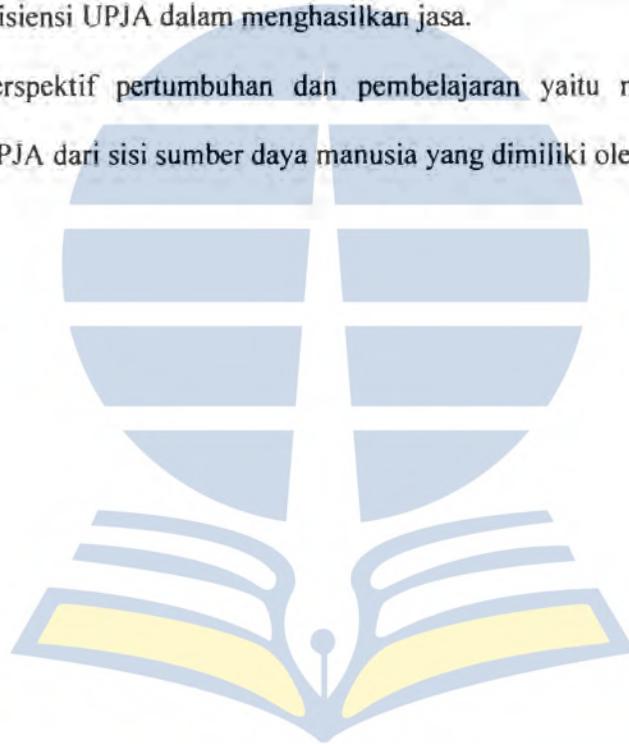
Gambar 2.1
Kerangka Berfikir



D. Operasional Konsep

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Jadi dalam definisi ini harus dirinci ciri-ciri yang akan diteliti dan bagaimana menghadapinya. Adapun beberapa konsep dalam penelitian ini adalah:

1. Analisis Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Mesin Pertanian (ALSINTAN) yang meliputi:
 - a. Perspektif Keuangan yaitu mengukur kinerja UPJA pada sisi finansial atau keuangan yang dikelola oleh UPJA.
 - b. Perspektif Pelanggan yaitu mengukur kinerja UPJA dari sisi pelanggan. Faktor yang berhubungan kepuasan pelanggan, kemampuan mempertahankan pelanggan, kemampuan menguasai pelanggan
 - c. Perspektif Bisnis Internal yaitu mengukur bagaimana efektifitas dan efisiensi UPJA dalam menghasilkan jasa.
 - d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu mengukur kinerja UPJA dari sisi sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Dalam melakukan suatu penelitian sangat perlu dilakukan perencanaan, agar penelitian yang dilakukan dapat berjalan dengan baik dan sistematis. Menurut Jonathan Sarwono (2006:79), desain penelitian bagaikan sebuah peta jalan bagi peneliti yang menuntun serta menentukan arah berlangsungnya proses penelitian secara benar, dan tepat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Irawan (2007:4.21), desain penelitian adalah rancangan (rencana) penelitian yang akan dilakukan oleh seorang peneliti. Desain penelitian mempunyai tiga komponen besar, yaitu permasalahan penelitian, kerangka teoritik dan metodologi. Desain penelitian sangat penting sebab desain ini yang menentukan kualitas dari penelitian secara keseluruhan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penggunaan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, didasarkan pada pertimbangan bahwa metode ini dianggap sangat relevan dengan materi penulisan TAPM, karena penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini hanya bersifat deskriptif, yaitu menggambarkan apa adanya dari kejadian yang diteliti, selain itu guna memperoleh data yang obyektif dan valid dalam rangka memecahkan masalah yang ada di lokasi penelitian.

Menurut Nawawi (2006:63), metode deskriptif didefinisikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan dan melukiskan keadaan subjek atau objek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat

dan lain-lain) pada waktu atau saat sekarang dan berdasarkan fakta-fakta yang tampak sebagaimana adanya.

Menurut Moleong (2009:21), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya, perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistic dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Menurut Irawan (2007:426), penelitian kualitatif tidak mengenal populasi dan tidak pula sampel. Kalaupun kata sampel muncul dalam metode kualitatif maka sampel ini tidak bersifat mewakili populasi, tetapi lebih diperlakukan sebagai kasus yang mempunyai ciri khas tersendiri yang tidak harus sama dengan ciri populasi yang diwakilinya. Penelitian kualitatif adalah penelitian non populasi dan pengumpulan datanya dalam bentuk informan.

Informan adalah orang yang dapat memberikan keterangan atau informasi mengenai masalah yang sedang diteliti dan dapat berperan sebagai narasumber selama proses penelitian. Dalam penelitian ini pemilihan informan atau narasumber dilakukan secara *purposive*. Cara ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa nara sumber yang dipilih adalah orang-orang yang benar-benar mengetahui atau terlibat dengan focus penelitian.

Secara spesifik informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepala Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan.

2. Manajer UPJA
3. Kelompok Tani atau Gabungan Kelompok Tani
4. Petugas Penyuluh Lapangan (PPL)
5. Pengawas Alsintan Kabupaten Nunukan

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya (Suharsimi Arikunto, 2000:54). Pada penelitian kualitatif peneliti merupakan instrumen utama. Dalam penelitian ini, peneliti langsung mengadakan pengamatan, wawancara tak terstruktur dengan menggunakan buku catatan, *tape recorder*, kamera dan lainnya.

Untuk mendapatkan informasi yang akurat, penelitian ini menggunakan panduan/pedoman wawancara yang diajukan kepada aktor-aktor nara sumber yang terlibat langsung dengan Usaha Pelayanan Jasa Alsintan (UPJA) di Kabupaten Nunukan. Dalam melakukan wawancara tersebut maka peneliti menggunakan alat perekam, kamera, buku catatan dan alat tulis.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah yang paling penting dalam sebuah penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam usaha pengumpulan data serta informasi yang diperlukan untuk menjawab rumusan masalah penelitian, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan prosedur pengumpulan data sebagai berikut:

1. Studi kepustakaan (*library research*) dilakukan dengan cara mempelajari berbagai literatur serta hasil-hasil penelitian sebelumnya yang berkenaan dengan pokok permasalahan yang sedang dikaji guna memperoleh data dan landasan teoritis penelitian yang dilakukan.
2. Studi lapangan (*field research*), dilakukan dengan tiga cara yaitu:
 - a. Observasi (*observation*), yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung aktivitas keseharian dari objek yang diteliti. Teknik observasi dipergunakan untuk mengamati perilaku objek yang sedang diteliti dalam melaksanakan pekerjaan, hubungan kerja, dan aktifitas lainnya selama melakukan pekerjaan.
 - b. Wawancara mendalam (*indepth interview*), adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan secara mendalam. Dalam wawancara ini peneliti mengadakan tanya jawab secara langsung baik secara formal maupun non formal dengan para informan yang telah ditetapkan sebelumnya yaitu Kepala Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan, Manajer UPJA, Kelompok Tani atau Gabungan Kelompok Tani, Petugas Penyuluh Lapangan (PPL), Pengawas Alsintan Kabupaten Nunukan. Metode wawancara dilakukan dalam rangka untuk mendapatkan data primer dari para informan dengan menggunakan pedoman wawancara.
 - c. Studi dokumentasi (*documentation*), merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara. Dokumentasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah upaya untuk mendapatkan data

sekunder dari berbagai dokumen seperti laporan, LAKIP, buku-buku, jurnal, laporan penelitian, serta artikel. Dokumen yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah yang berhubungan dengan kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alsintan (UPJA) di Kabupaten Nunukan.

E. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang peneliti gunakan adalah metode analisis data deskriptif. Menurut Arikunto (2005:250), metode analisis deskriptif merupakan penelitian bukan eksperimen, karena tidak dimaksudkan untuk mengetahui akibat dari suatu perlakuan. Dengan penelitian deskriptif peneliti hanya bermaksud menggambarkan (mendeskripsikan) atau menerangkan gejala yang sedang terjadi.

Bogdan dalam Sugiyono (2008:88), menyatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun data secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Sementara Sugiyono (2008:89), berpendapat bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang telah diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Metode analisis data dalam penelitian ini mengacu pada proses yang disarankan Irawan (2012:5.23), sebagai berikut:

1. Pengumpulan data mentah melalui wawancara terhadap *key informan*, kajian pustaka kemudian observasi langsung ke lapangan untuk menunjang penelitian yang dilakukan agar mendapatkan sumber data yang diharapkan.
2. Pembuatan transkrip data yaitu proses pemindahan data yang diperoleh dalam bentuk rekaman atau tulisan tangan menjadi catatan dalam bentuk tertulis dan terstruktur.
3. Pembuatan koding yaitu proses pemilihan dan pemusatan data yang telah ditranskrip dipilah pada bagian-bagian tertentu untuk menemukan hal-hal yang penting perlu dicatat sebagai kata kunci dan nantinya diberi kode.
4. Membuat kategorisasi data. Pada tahap ini data yang telah diberi kode sebelumnya dikelompokkan menurut jenisnya dan disederhanakan dengan cara mengikat konsep-konsep (kata kunci) dalam satu besaran yang disebut dengan istilah kategori.
5. Membuat kesimpulan sementara. Pada proses ini dari kategori data yang sudah dibuat ditarik kesimpulan sementara sehingga data yang diperoleh memiliki makna. Penarikan kesimpulan dilakukan secara cermat dengan melakukan verifikasi berupa tinjauan ulang pada catatan-catatan di lapangan sehingga data-data dapat diuji validitasnya.
6. Triangulasi, yaitu proses pengecekan data dan membandingkan dengan data hasil pengamatan, wawancara, dokumen dan data lainnya yang relevan. Beberapa kesimpulan sementara dapat dipilah menjadi kategori-kategori yang lebih sederhana atau jika terdapat kategori yang memiliki makna yang berbeda maka dapat dimunculkan kategori baru dalam penyimpulan hasil penelitian.

7. Pada tahap akhir adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan akhir dibuat merupakan reduksi dari hasil triangulasi dalam kata-kata yang lebih sederhana, general dan bermakna.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

Dalam penelitian ini ditekankan evaluasi. Objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah UPJA yang ada di Kabupaten Nunukan. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja usaha pelayanan jasa alat dan mesin pertanian (UPJA) di kabupaten Nunukan dengan pendekatan *balanced scorecard*. Teori-teori yang digunakan menggambarkan bagaimana suatu perusahaan dapat mencapai keunggulannya yaitu dengan memiliki sumber daya yang unggul baik dari segi modal manusia, modal perusahaan maupun struktur organisasinya. Sehingga dengan seluruh keunggulan yang dimiliki dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan pada nilai perusahaan. Sumber daya yang dimiliki oleh lembaga akan memberikan hasil optimal apabila mendapat dukungan sumber daya manusia dengan kinerja yang tinggi dan mampu digunakan untuk meningkatkan nilai organisasi atau lembaga.

1. Gambaran Umum Kabupaten Nunukan

Kabupaten Nunukan mempunyai luas wilayah 14.585,70 Km² dengan letak Geografis antara 115°22'30 BT sampai dengan 118°44'54 BT dan 3°30'00 sampai dengan 4°24'55' LU, secara administratif Kabupaten Nunukan memiliki batas wilayah sebagai berikut:

- a. Sebelah Utara: berbatasan dengan Negara Bagian Sabah Malaysia.
- b. Sebelah Selatan: berbatasan dengan Kabupaten Bulungan dan Kabupaten Malinau.
- c. Sebelah Timur: berbatasan dengan Laut Sulawesi
- d. Sebelah Barat: berbatasan dengan Negara Bagian Serawak Malaysia.

Wilayah Kabupaten Nunukan didominasi oleh topografi yang bergelombang dari kemiringan landai sampai curam. Dengan ketinggian perbukitan antara 500 Meter sampai dengan 3.000 Meter dari permukaan laut (DPL). Daerah dataran rendah pada umumnya pada kawasan pantai dan pada kawasan sepanjang sungai. Sedangkan daerah perbukitan terdapat di bagian barat laut dan utara. Secara garis besar dari 1.458.570 Ha keadaan topografi perbukitan memiliki sudut kelerengan lebih dari 30%, untuk daerah yang merupakan dataran tinggi mempunyai kemiringan berkisar antara 8-15%, sedangkan untuk daerah yang merupakan perbukitan kemiringan sangat terjal di atas 15%.

Sehingga dengan demikian kemiringan rata-rata berkisar 0-50%. Sedangkan untuk Pulau Nunukan sendiri di sebelah barat daya pada umumnya memiliki daerah sangat curam, sedangkan di bagian pantai timur daerahnya sedikit bergelombang antara 3-8 % dan yang berbukit sekitar 15-25%. Begitu pula dengan daerah Pulau Sebatik, topografinya hampir sama dengan Pulau Nunukan, daerahnya datar dan sedikit bergelombang dengan kemiringan 0-3%.

Kabupaten Nunukan terdiri dari 9 (sembilan) Kecamatan dan 218 (dua ratus delapan belas) Desa dengan rincian sebagai berikut:

- a. Nunukan terdiri dari 8 desa
- b. Sebatik terdiri dari 4 Desa

- c. Sembakung terdiri dari 20 Desa
 - d. Lumbis terdiri dari 77 Desa
 - e. Krayan terdiri dari 65 Desa
 - f. Krayan Selatan terdiri dari 24 Desa
 - g. Sebuku terdiri dari 21 desa
- Sebatik barat terdiri dari 4 Desa

Jumlah penduduk Kabupaten Nunukan menurut Sensus Penduduk Tahun 2015 sebanyak 140.841 jiwa yang terdiri dari 75.171 jiwa penduduk laki-laki dan 65.670 jiwa penduduk perempuan, dengan kepadatan rata-rata 9,87 jiwa per Km². Rasio penduduk menunjukkan angka 114,47 yang berarti penduduk laki-laki lebih banyak dari pada penduduk perempuan.

Kepadatan penduduk masing-masing kecamatan yaitu: Kecamatan Sebatik Barat 73,03. Sedangkan untuk kecamatan lainnya, kepadatan penduduk berkisar antara 1,29-33,79 jiwa/Km². Komposisi penduduk masing-masing kecamatan, yaitu Kecamatan Krayan 7.240 jiwa, Kecamatan Krayan Selatan 2.243 jiwa, Kecamatan Lumbis 9.883 jiwa, Kecamatan Sembakung 8.138 jiwa, Kecamatan Nunukan 53.621 jiwa, Kecamatan Sebatik 22.173 jiwa, Kecamatan Sebatik Barat 10.384 jiwa dan Kecamatan Sebuku 14.899 jiwa.

Dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan Pemerintah Kabupaten Nunukan didukung oleh Instansi Pemerintah dengan jumlah PNS pada tahun 2016 sebanyak 4.421 orang pegawai.

2. Gambaran Umum Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan

Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan (Dispertanak) dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Nunukan Nomor 03 Tahun 2001 tentang Pembentukan Organisasi Dinas-Dinas Daerah kabupaten Nunukan (Lembaran Daerah Tahun 2001 Nomor 03 Seri D Nomor 3) dan diperbarui dengan Peraturan Daerah Kabupaten Nunukan Nomor 23 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-Dinas Daerah Kabupaten Nunukan (Lembaran Daerah Kabupaten Nunukan Tahun 2008 Nomor 23 Seri D Nomor 09).

Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan merupakan unsur pelaksana otonomi daerah di Kabupaten Nunukan dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati Nunukan melalui Sekretaris Daerah. Sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Nunukan Nomor 23 Tahun 2008, Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah di bidang pertanian tanaman pangan dan peternakan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan.

Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan dalam melaksanakan tugas pokoknya menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan kebijakan teknis bidang pertanian tanaman pangan dan peternakan sesuai dengan rencana strategis yang di tetapkan Pemerintah Daerah;

- b. Perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis-teknis di bidang pertanian tanaman pangan dan peternakan;
- c. Perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis bidang pengolahan lahan, air, sarana, prasarana dan pasca panen;
- d. Perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis bidang produksi tanaman pangan dan hortikultura;
- e. Perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis bidang produksi dan sumber daya ternak;
- f. Perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis bidang informasi teknologi dan bina usaha;
- g. Pembina penyelenggaraan urusan kesekretariatan dinas;
- h. Pembinaan Unit Pelaksanaan Teknis Dinas;
- i. Pembinaan Kelompok Jabatan Fungsional; dan
- j. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

3. 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. 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 Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan Tahun 2012-2016 tersebut, terdapat beberapa kata kunci yang perlu diberikan penjelasan yaitu sebagai berikut:

- a. 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.
- b. 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.
- c. 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:

- a. Meningkatkan produksi dan produktivitas pertanian dan peternakan
- b. Meningkatkan infrastruktur pertanian dan peternakan
- c. Meningkatkan sistem informasi pertanian dan peternakan
- d. Meningkatkan kuantitas dan kualitas sumber daya pertanian dan peternakan

4. 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

Tujuan	Sasaran
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. Meningkatkan 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

5. Kebijakan dan Strategi 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 yang bertujuan untuk: (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 diorganisasi mengetahui apakah memperoleh dukungan untuk bekerja dan mengimplementasikan keputusan. Kebijakan minimal yang harus dikembangkan meliputi: (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 telah ditetapkan selanjutnya dirumuskan dalam bentuk kebijakan. Dengan kebijakan yang ditentukan diharapkan strategi yang dijalankan bias efektif untuk mendukung terwujudnya visi dan misi. Adapun kebijakan yang akan ditempuh adalah sebagai berikut:

- 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 JIUT, 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

6. Struktur Organisasi Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan

Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan (Dispertanak) dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Nunukan Nomor 03 Tahun 2001 tentang Pembentukan Organisasi Dinas-Dinas Daerah kabupaten Nunukan (Lembaran Daerah Tahun 2001 Nomor 03 Seri D Nomor 3) dan diperbarui dengan Peraturan Daerah Kabupaten Nunukan Nomor 23 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-Dinas Daerah Kabupaten Nunukan (Lembaran Daerah Kabupaten Nunukan Tahun 2008 Nomor 23 Seri D Nomor 09).

Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan merupakan unsur pelaksana otonomi daerah di Kabupaten Nunukan dipimpin oleh seorang Kepala

Dinas yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati Nunukan melalui Sekretaris Daerah.

Sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Nunukan Nomor 23 Tahun 2008, Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan mempunyai tugas dan fungsi sebagai berikut :

1. Tugas Pokok

Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah di bidang pertanian tanaman pangan dan peternakan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan.

2. Fungsi

Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi :

- a. Perumusan kebijakan teknis bidang pertanian tanaman pangan dan peternakan sesuai dengan rencana strategis yang ditetapkan Pemerintah Daerah;
- b. Perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis-teknis di bidang pertanian tanaman pangan dan peternakan;
- c. Perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis bidang pengolahan lahan, air, sarana, prasarana dan pasca panen;
- d. Perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis bidang produksi tanaman pangan dan hortikultura;
- e. Perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis bidang produksi dan sumber daya ternak;

- f. Perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis bidang informasi teknologi dan bina usaha;
- g. Pembina penyelenggaraan urusan kesekretariatan dinas;
- h. Pembinaan Unit Pelaksanaan Teknis Dinas;
- i. Pembinaan Kelompok Jabatan Fungsional; dan
- j. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

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

- a. Kepala Dinas
- b. Sekretariat, yang terdiri dari:
 - 1). Sub Bagian Penyusunan Program dan Pelaporan
 - 2). Sub Bagian Keuangan
 - 3). Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
- c. Bidang PLA, Sarana, Prasarana dan Pasca Panen, terdiri dari:
 - 1). Seksi PLA dan Sarana Prasarana
 - 2). Seksi Pengolahan Hasil dan Pasca Panen
- d. Bidang Produksi Tanaman Pangan dan Hortikultura, terdiri dari:
 - 1). Seksi Produksi Padi dan Palawija
 - 2). Seksi Produksi Hortikultura dan Biofarmaka
 - 3). Seksi Perlindungan Tanaman
- e. Bidang Produksi dan Sumber Daya Ternak, terdiri dari:

- 1). Seksi Pembibitan dan Sumber Daya Ternak
 - 2). Seksi Pakan dan Penerapan Teknologi Tepat Guna
 - 3). Seksi Kesehatan Hewan dan Masyarakat Veteriner
- f. Bidang Informasi, Teknologi dan Bina Usaha, terdiri dari:
- 1). Seksi Informasi, Pendataan dan Pengkajian Pengembangan Teknologi
 - 2). Seksi Kelembagaan, Permodalan dan Bina Usaha
- g. Unit Pelaksana Teknis Daerah
- h. Kelompok Jabatan Fungsional.

Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan memiliki sumber daya manusia aparatur sebanyak 105 orang yang terdiri dari 19 pejabat struktural, 23 orang pegawai non struktural, dan 62 orang tenaga honorer. Tabel berikut ini disajikan profil Sumber Daya Manusia yang ada pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan :

Tabel 4.2
Sumber Daya Manusia Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan

No	Klasifikasi	PNS Golongan				Non PNS	Jml	Tingkat Pendidikan					Jml
		I	II	III	IV			SLTP	SLTA	D3	S1	S1	
1.	Struktural												
	- Eselon II				1							1	
	- Eselon III			4	1					1	3	1	
	- Eselon IV			13			3				13		3
2.	Non Jabatan	4	16	3			23	1	16	4	2	-	23
3.	Honorer					62	62		41	3	18		2

Jumlah	4	16	21	2	62	105	1	57	8	37	2	105
---------------	---	----	----	---	----	------------	---	----	---	----	---	------------

7. Kinerja Pelayanan SKPD

Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan dalam rangka menyikapi era keterbukaan informasi dan reformasi, sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya harus mampu memberikan pelayanan informasi produk yang dihasilkan dalam bentuk publikasi sebagai wujud keberpihakan pemerintah terhadap masyarakat.

Dalam memberikan pelayanan data dan informasi tentang produk-produk yang dihasilkan oleh Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan yang dapat dijadikan acuan dalam pelaksanaan pembangunan pertanian dan peternakan, yaitu :

1. Menyiapkan bahan perumusan kebijakan, koordinasi, pembinaan, bimbingan, pengendalian serta pengembangan teknis, pengembangan produksi tanaman pangan serta benih tanaman pangan dimana secara sistematis tercakup masalah pemetaan potensi dan pengelolaan lahan pertanian tanaman pangan, penanganan panen, pengolahan hasil, pemasaran dan peningkatan mutu hasil tanaman pangan serta melakukan evaluasi penerapan standar perbenihan tanaman pangan
2. Menyiapkan bahan perumusan kebijakan, koordinasi, pembinaan, bimbingan, pengendalian serta pengembangan teknis, pengembangan produksi hortikultura, pengolahan hasil dan pemasaran hortikultura serta benih hortikultura yang mencakup masalah pemetaan potensi dan pengelolaan lahan pertanian hortikultura, penanganan panen, pasca panen pengolahan hasil pemasaran dan peningkatan mutu hasil

hortikultura serta melakukan evaluasi penerapan standar perbenihan hortikultura

3. Menyiapkan bahan perumusan kebijakan, koordinasi, pembinaan, bimbingan, pengendalian dan pengembangan teknis produksi peternakan, pengolahan hasil dan pemasaran produk hasil peternakan yang mencakup pemetaan potensi kawasan peternakan dan peningkatan populasi ternak yang meliputi ternak unggas, ternak kecil dan ternak besar.
4. Menyiapkan bahan perumusan kebijakan, koordinasi, pembinaan, bimbingan, pengendalian serta pengembangan teknis, pengelolaan air, lahan dan perluasan areal dimana secara sistematis tercakup masalah pengembangan sumber air, rehabilitasi dan optimasi air, konservasi serta kelembagaan, dan pengembangan rehabilitasi, konservasi, optimasi dan pengendalian lahan pertanian, serta pengembangan perluasan kawasan tanaman pangan dan hortikultura.
5. Menyiapkan bahan perumusan kebijakan, koordinasi, pembinaan, bimbingan, pengendalian serta pengembangan teknis, perlindungan tanaman, pupuk pestisida serta alat dan mesin pertanian dimana secara sistematis tercakup monitoring, peramalan dan pengendalian serangan organisme pengganggu tanaman pangan dan hortikultura, penggunaan pupuk dan pestisida serta pengembangan alat dan mesin pertanian dan kelembagaan
6. Melaksanakan pengawasan dan sertifikasi benih tanaman pangan dan hortikultura yang mencakup pengumpulan bahan pelaksanaan

sertifikasi dan penilaian kultivar serta melakukan analisa mutu benih dan pengawasan mutu benih

7. Melaksanakan pengawasan mutu bibit ternak, mutu semen beku dan pakan ternak termasuk menyiapkan paket teknologi inseminasi buatan dan bioteknologi budidaya.
8. Melakukan kegiatan teknis operasional di bidang proteksi tanaman pangan dan hortikultura serta pemeliharaan kesehatan dan pencegahan penyakit ternak dan pemusnahan produk hasil peternakan yang tidak ASUH.
9. Melaksanakan kegiatan teknis dibidang benih padi, hortikultura dan palawija yang mencakup pengadaan dan penyediaan benih sumber benih dasar dan benih pokok serta melakukan pengembangan teknologi produksi benih padi.
10. Melaksanakan kegiatan pengumpulan dan pengolahan data dan informasi statistik dengan bekerja sama dengan Badan Pusat Statistik Nasional.
11. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan, bimtek dan magang bagi aparatur dan petani/peternak guna meningkatkan kemampuan dan kualitas sumber daya pertanian dan peternakan.

Selain itu, Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan juga harus mampu menyikapi perkembangan masyarakat yang demokratis, transparan, sejalan dengan perkembangan dan informasi, oleh karenanya Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan harus berperan aktif dan berpartisipasi dalam proses pembangunan Kabupaten

Nunukan, yaitu peningkatan hasil – hasil pertanian dan peternakan terutama yang berkaitan dengan swasembada pangan.

Produksi tanaman pangan khususnya padi di Kabupaten Nunukan pada tahun 2010 yaitu 38.454 ton, dimana produksi padi Kecamatan Nunukan 416 ton, Kecamatan Nunukan Selatan 2.975 ton, Kecamatan Sebatik 8.409 ton, Kecamatan Sebatik Barat 4.767 ton, Kecamatan Sebuku 849 ton, Kecamatan Sembakung 3.631 ton, Kecamatan Lumbis 2.912 ton, Kecamatan Krayan 11.416 ton, dan Kecamatan Krayan Selatan 3.125 ton. Jika dibandingkan dengan jumlah penduduk Kabupaten Nunukan 140.842 jiwa dimana Kecamatan Nunukan 53.646 jiwa, Kecamatan Nunukan Selatan 12.283 jiwa, Kecamatan Sebatik 22.054 jiwa, Kecamatan Sebatik Barat 10.400 jiwa, Kecamatan Sebuku 14.899 jiwa, Kecamatan Sembakung 8.153 jiwa, Kecamatan Lumbis 9.906 jiwa, Kecamatan Krayan 7.245 jiwa dan Kecamatan Krayan Selatan 2.256 jiwa, sebenarnya secara umum Kabupaten Nunukan berdasarkan angka produksi telah dapat mencukupi kebutuhan bahan pokok pangan (dilihat dari rata-rata tingkat konsumsi beras nasional 139,15 kg/kapita/tahun). Namun hubungan antar kecamatan yang masih sulit, menyebabkan kelebihan produksi di satu kecamatan tidak dapat dipasarkan ke kecamatan lain dalam satu kabupaten, melainkan dipasarkan ke kabupaten lain, bahkan dipasarkan keluar negeri.

Realisasi panen durian tahun 2010 mencapai 13.730 pohon dengan produksi 1.540 ton. Sentra durian terdapat di Kecamatan Sebatik, Sebatik Barat, Sembakung dan Lumbis. Realisasi luas panen pisang mencapai 13.734 pohon dengan produksi 23.288 ton. Sentra tanaman pisang terdapat di Kecamatan

Sebatik dan Sebatik Barat. Sedangkan realisasi panen rambutan 19.775 pohon dengan produksi 1.803 ton.

Produksi buah-buahan, jika dihitung konsumsi buah secara normal yaitu 0.6 kg/kapita/hari, sebenarnya belum dapat memenuhi kebutuhan buah-buahan sendiri, apalagi untuk buah-buahan yang memenuhi standard internasional (mutu buah untuk ekspor). Kabupaten Nunukan selain sebagai produsen masih merupakan pasar yang cukup potensial untuk produk buah-buahan.

Selama kurun waktu lima tahun terakhir sub sektor pertanian tanaman pangan adalah penyumbang Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) kedua terbesar pada sektor pertanian di bawah sub sektor kehutanan dengan nilai Rp 460,985 milyar dari Rp 1.857,030 milyar sumbangan sektor pertanian. Sedangkan sub sektor peternakan menyumbang PDRB sebesar Rp 209,641 milyar dari sektor pertanian. Laju pertumbuhan sub sektor peternakan pada tahun 2010 yaitu 1,24% dari 1,03% laju pertumbuhan sektor Pertanian. Namun laju pertumbuhan sub sektor tanaman pangan mengalami penurunan yaitu sebesar -5,18%. PDRB sub sektor pertanian tanaman pangan merupakan 32,25% dari PDRB Kabupaten Nunukan tahun 2010, sub sektor peternakan 14,68% dari PDRB Kabupaten Nunukan.

8. Gambaran Umum UPJA di Kabupaten Nunukan

UPJA adalah suatu lembaga ekonomi perdesaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa dalam rangka optimalisasi penggunaan alat dan mesin pertanian untuk mendapatkan keuntungan usaha baik di dalam maupun di luar kelompok

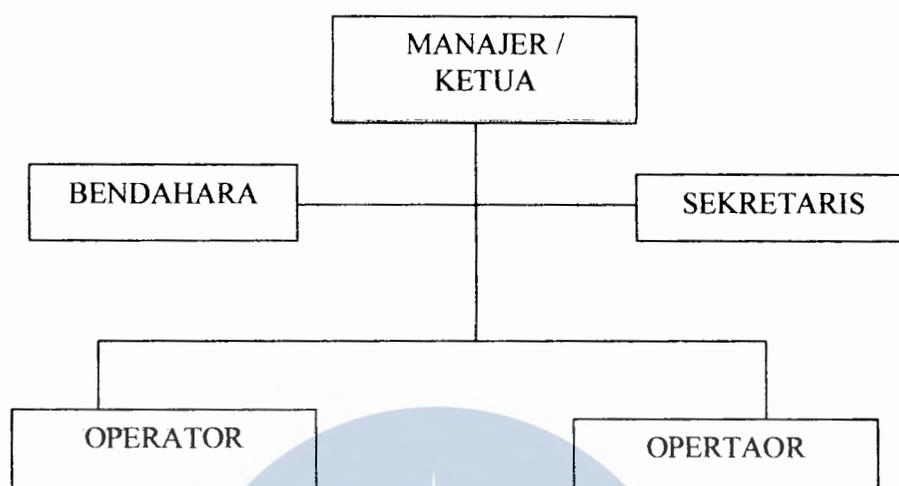
tani/gapoktan. Adapun fungsi dari UPJA di Kabupaten Nunukan adalah sebagai berikut :

1. Mengoptimalkan penggunaan alsintan dan mempercepat alih teknologi alsintan kepada masyarakat pertanian di perdesaan.
2. Mempercepat dan meningkatkan mutu pengolahan tanah, mutu hasil panen, dan pengolahan hasil pasca panen menuju pertanian modern.
3. Meningkatkan indeks pertanaman (IP) dalam satu satuan waktu pada luasan tertentu.
4. Mendukung pemanfaatan air irigasi bagi tanaman pangan, hortikultura, peternakan dan perkebunan.
5. Mengatasi kekurangan tenaga kerja dan menciptakan lapangan kerja baru di perdesaan guna menarik minat tenaga kerja muda.
6. Mendorong tumbuh kembangnya usaha ekonomi di perdesaan yang terkait dengan pengembangan sistem agribisnis di perdesaan.
7. Mempercepat alih teknologi di perdesaan khususnya penggunaan mekanisasi modern.

Pengembangan UPJA merupakan upaya dalam membangun UPJA yang belum berkembang ke arah mandiri dan profesional, yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan usaha, dikelola berdasarkan skala ekonomi, berorientasi pasar dan didukung oleh sumberdaya manusia profesional.

Organisasi UPJA dibentuk melalui musyawarah kelompok tani yang dimaksudkan untuk melayani pemanfaatan jasa Alsintan oleh para petani/anggota kelompok tani. Masing-masing kelompok UPJA dipimpin oleh seorang manajer dan dibantu oleh beberapa orang operator. Jumlah operator yang dimiliki oleh tiap

kelompok berbeda-beda, sesuai jenis dan jumlah alat yang dikelola. Struktur organisasi UPJA di Kabupaten Nunukan digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.1
Struktur Organisasi UPJA

Struktur organisasi UPJA diatas menggambarkan aliran tugas dari manajer ke operator, bendahara dan sekretaris. Antara manajer dan operator terjalin hubungan timbal balik, yang berarti bahwa operator bekerja berdasarkan perintah manajer, sedangkan manajer bertugas untuk mengawasi hasil kerja operator. Bendahara dan Sekretaris bertanggung jawab kepada manajer dan bekerja atas perintah manajer sebagai penanggung jawab organisasi.

Keorganisasian merupakan hal penting untuk dilakukan, karena setiap organisasi betapa pun kecilnya harus menjalankan prinsip keorganisasian, sekalipun dengan bentuk yang sederhana dan luwes agar mudah dilakukan penyesuaian dengan keadaan yang baru. Diharapkan agar setiap orang dalam organisasi harus tahu tugas, wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing, sehingga kesemrawutan yang dapat menjadi pangkal ketidakberhasilan organisasi dapat dihindari.

Pembagian tugas dan tanggung jawab antara manajer dan operator dalam organisasi UPJA ditujukan untuk dapat memberikan pelayanan jasa Alsintan kepada petani/kelompok tani, dan mengelola Alsintan yang dimiliki seoptimal mungkin agar dapat memberikan hasil usaha yang maksimal. Penjelasan tentang fungsi, tugas serta tanggungjawab manajer dan operator pada organisasi UPJA adalah sebagai berikut:

1. Fungsi, tugas dan tanggung jawab manajer

- Memilih dan menunjuk operator
- Membuat rencana kerja pelayanan jasa Alsintan di wilayahnya maupun di wilayah lain yang terjangkau oleh kelompok tani UPJA
- Berusaha mencari konsumen/pengguna jasa Alsintan
- Mengendalikan dan mengawasi operator dalam mengoperasikan Alsintan
- Memungut hasil operasional Alsintan
- Mengeluarkan biaya operasi dan pemeliharaan alat, upah operator, gaji manajer
- Membukukan secara rapi dan teratur pelaksanaan operasional Alsintan berdasarkan catatan kerja harian operator
- Mengontrol sekaligus melakukan perawatan dan pemeliharaan Alsintan yang dikelola
- Mengelola keuangan kelompok UPJA

2. Fungsi, tugas dan tanggung jawab operator

- Mengoperasikan Alsintan untuk melayani permintaan petani baik untuk pelayanan air, pengolahan tanah, dan pelayanan pasca panen

- Memungut hasil operasional Alsintan dari konsumen/petani
- Melakukan pemeliharaan, perawatan dan penyimpanan Alsintan untuk menghindarkan kerusakan dan tindakan pencurian
- Melakukan pencatatan-pencatatan mengenai kegiatan operasional Alsintan seperti bahan bakar, luas areal yang diolah/diairi, jumlah hasil perontokan, jam kerja mesin, dan sebagainya
- Melaporkan hasil kerja operasional Alsintan yang menjadi tanggung jawabnya kepada manajer UPJA

9. Skala Pelayanan UPJA

Setiap kelompok UPJA berfungsi untuk memberikan pelayanan jasa Alsintan kepada petani/kelompok tani yang membutuhkan. Pelayanan yang diberikan berupa pengolahan tanah, pengairan, perontokan padi, dan penggilingan padi. Tugas pelayanan jasa Alsintan ini dilakukan oleh operator dengan pengawasan dari manajer.

Pihak pengelola selalu berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik dengan prinsip tepat harga, tepat mutu, tepat waktu, tepat tempat, dan tepat sasaran. Prinsip-prinsip ini haruslah tetap dipertahankan untuk dapat bersaing dengan pihak lain (swasta). Penetapan harga (biaya sewa alat) dilakukan sesuai dengan harga yang sedang berlaku di pasaran setempat, bahkan khusus untuk penggilingan padi (RMU) harga ditetapkan lebih murah dari pada yang dikelola pihak swasta. Cara pelayanan dan pengelolaan Alsintan di masing-masing UPJA berbedabeda menurut kebijaksanaan pengurus dan musyawarah bersama dengan anggota kelompok UPJA.

B. Hasil

Pada bagian ini penulis akan membahas hasil penelitian atas analisis kinerja UPJA di Kabupaten Nunukan berdasarkan empat perspektif kinerja yang ada di dalam model *balanced scorecard*. Metode *balanced scorecard* yang telah dimodifikasi sesuai dengan karakteristik organisasi sektor publik digunakan metode *balanced scorecard* mengukur kinerja organisasi yang mencakup aspek *financial*, perspektif kepuasan pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

1. Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan Dilihat Dari Perspektif Keuangan

Tolak ukur finansial adalah penting karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan. Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar, akan tetapi tidak cukup mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai (*value*) bagi organisasi. *Balanced Scorecard* dalam implementasi sistemnya berusaha mencari suatu keseimbangan dari tolak ukur kinerja, baik finansial maupun non finansial untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan.

Perspektif finansial dalam penelitian ini adalah mengenai penilaian kinerja finansial yang dihasilkan oleh manajemen untuk mengetahui tingkat kesehatan lembaga atau organisasi, karena dalam manajemen *Balanced Scorecard* penilaian kinerja finansial menjadi penting karena keberlangsungan bisnis suatu perusahaan sangat tergantung pada posisi dan kekuatan finansial.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua atau manajer UPJA Bersatu

Bersama Bapak JM yang mengatakan bahwa :

kinerja keuangan UPJA kami masih bersifat sederhana yaitu dengan cara menghitung pendapatan dari penyewaan dikurangi dengan biaya operasional maka terlihat apakah UPJA kita mengalami keuntungan atau kerugian, dari hasil selama ini kami hanya mendapat keuntungan sedikit saja hal ini dikarenakan oleh biaya perawatan serta pembelian onderdil alsintan.

Hal yang hampir sama dikatakan oleh manajer UPJA Abadi Usaha Bapak

Ar yang mengatakan bahwa :

Kita belum mendapat keuntungan yang signifikan karena habis dengan biaya operasional untuk membayar operator serta biaya perawatan yang cukup mahal, sehingga keuntungan kita tidak terlalu besar. Sehingga uang kas kami hanya berada diangka itu-itu saja.

Kemudian berdasarkan wawancara dengan UPJA Tani Bina Mandiri

Bapak Am yang mengatakan bahwa :

Pengelolaan keuangan kami mungkin tidak sebaik UPJA yang lainnya, bagi kami hasil dari usaha bisa menutupi biaya operasional saja itu sudah baik, adapun lebih dari itu merupakan bonus saja, akan tetapi tentunya kita berharap bisa lebih berkembang lagi khususnya dari sisa hasil usaha yang kami jalankan untuk kepentingan dan kemajuan UPJA ini.

Hal lain diungkapkan oleh ketua UPJA Besatu Membanngun Bapak A yang mengatakan bahwa :

Sudah beberapa bulan ini kita tidak mendapat keuntungan dikarenakan habis untuk biaya perawatan alat yang sering rusak dan tidak jarang saya mengeluarkan uang pribadi untuk memperbaiki alat-alat yang rusak itu.

Hal yang lain juga diungkapkan oleh manjer UPJA Mandiri Bapak KH yang mengatakan bahwa:

Alhamdulillah keuangan kita cukup baik walaupun kita tidak mempunyai kas yang cukup besar akan tetapi dari hasil dari jasa penyewaan alat pertanian kita bisa menutupi biaya operasional dan

sisanya kita simpan di Bank atas nama saya sebagai ketua atau manajer UPJA Mandiri.

Hal yang sama diungkapkan Manajer UPJA Tani Jaya Bapak Sp yang mengatakan bahwa :

Keuangan kita sekarang ini berjalan dengan baik, dari kegiatan penyewaan jasa alat pertanian selalu ada sisa setelah dipotong biaya operasional, pemeliharaan dan lain-lain walaupun jumlah sisa itu tidak selalu sama hal ini dilihat dari biaya perawatan atau pembelian sparepart besar atau tidak. Jika biaya perawatan besar maka sisa usaha kecil, sebaliknya jika biaya perawatan kecil maka sisanya lumayan besar.

Hal lain juga diungkapkan juga oleh Manajer UPJA Bones Bapa LK yang mengatakan bahwa :

Kegiatan UPJA alat pertanian memang memberikan hal yang positif salah satunya dari keuangan yang kita miliki, dari sisa usaha ini kami simpan di Bank yang kita tunjuk, supaya lebih aman dan mudah terkontrol oleh anggota lainnya. Jumlahnya memang tidak terlalu besar tetapi dengan adanya sisa kami cukup merasa puas dan bangga bahkan kami pernah menyeter ke kas negara dari sisa hasil usaha kami.

Manajer UPJA Sinar Harapan Bapak SAM menambahkan bahwa :

Hasil dari penyewaan alat mesin pertanian kita gunakan untuk biaya rutin kita yaitu operasional kegiatan penyewaan, adapun sisa dari penyewaan tersebut kita simpan untuk dijadikan modal atau pegangan jika ada kerusakan dan untuk menutupi biaya operasional bulan berikutnya jika hasil penyewaan tidak mencukupi untuk menutup pada bulan itu.

Terkait dengan persektif pengelolaan keuangan secara umum peneliti mewawancarai Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan (Dispertanak) yang mengatakan bahwa :

Pengelolaan Keuangan UPJA di Kabupaten Nunukan masih dalam kategori belum optimal hal ini wajar karena kategori UPJA di Kabupaten Nunukan mayoritas masih dalam kategori UPJA pemula, yang tentunya hal ini perlu pendampingan yang intens untuk menjadikan UPJA di Kabupaten Nunukan lebih baik lagi.

Kemudian saya menilai bahwa UPJA yang ada di Kabupaten Nunukan sudah berda di track yang benar tinggal kita terus melakukan pembinaan dan pendampingan saja baik secara maanjerial ataupun secara pengelolaan keuangannya.

Dari hasil wawancara dengan Bapak Ln, Pengawas Alsintan Kabupaten Nunukan terkait dengan Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan Dilihat Dari Perspektif Keuangan yang menilai bahwa :

Kinerja UPJA jika dilihat dari perspektif keuangan atau dengan kata lain pengelolaan keuangan secara umum memang mereka sudah bisa mengelolanya sendiri, akan tetapi tentunya tidak berhenti disitu saja yang namanya usaha tentunya harus memberikan keuntungan adapun UPJA di Kabupaten Nunukan berdasarkan pengamatan dan laporan yang saya terima masih ada UPJA yang tidak mendapat keuntungan bahkan cenderung rugi yang disebabkan oleh biaya perawatan atau pemeliharaan yang cukup mahal. Sisi positifnya walaupun dalam kondisi yang kurang optimal dari sisi pengelolaan keuangan UPJA di Kabupaten Nunukan masih bisa berjalan.

Hal yang sama diungkapkan oleh Bapak Hn Penyuluh Pertanian Kecamatan Seimenggaris yang mengatakan bahwa:

Dilihat sisi keuangan memang terlihat bahwa UPJA belum berjalan dengan baik karena indikasi dari berjalannya keuangan yang baik pertama tentunya usaha ini memberikan keuntungan kedua UPJA di kabupaten Nunukan bisa menyetor kepada Negara, jika kita lihat mungkin secara umum hanya sedikit UPJA yang mendapat keuntungan besar bahkan bisa setor kepada kas Negara, akan tetapi hal ini memang terlihat wajar dikarena jumlah alat yang sedikit tetapi biaya perawatannya ckup tinggi sehingga wajar jika UPJA belum bisa memberikan keuntungan yang besar.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden diatas dapat disimpulkan bahwa perspektif keuangan UPJA di Kabupaten Nunukan menunjukkan bahwa secara umum kinerja keuangan UPJA masih kurang optimal hal ini disebabkan oleh *cash flow* sistem keuangan kurang berjalan dengan baik, kemudian kurangnya sisa hasil usaha dari jasa alat pertanian yang disebabkan tingginya

biaya operasional terutama untuk pemeliharaan dan perbaikan – perbaikan alat mesin pertanian.

2. Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan Dilihat Dari Perspektif Kepuasan Pelanggan

Pada bab ini penulis akan membahas hasil penelitian atas analisis kinerja UPJA di Kabupaten Nunukan berdasarkan empat perspektif kinerja yang ada di dalam model *balanced scorecard*. Metode *balanced scorecard* yang telah dimodifikasi sesuai dengan karakteristik organisasi sektor publik digunakan sebagai metode analisis kinerja, dalam penelitian ini metode *balanced scorecard* mengukur kinerja organisasi yang mencakup aspek *financial* dan *non financial* yaitu: perspektif kepuasan pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

Pada perspektif ini, perusahaan mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasarnya. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan. Sasaran strategik dari perspektif *customer* ini adalah *Firm equity*. Diantaranya adalah meningkatnya kepercayaan *customer* atas produk dan jasa yang ditawarkan oleh organisasi, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan perusahaan dengan kustomernya. *Balanced Scorecard* dalam organisasi pemerintah terdiri dari empat perspektif, yaitu: Perspektif Pelanggan dengan indikator - indikator:

1. *Customer Satisfaction* (Kepuasan pelanggan)

Kepuasan pelanggan adalah suatu keadaan di mana keinginan, harapan, dan kebutuhan pelanggan terpenuhi. Suatu pelayanan dinilai memuaskan bila pelayanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.

Pengukuran kepuasan pelanggan merupakan elemen penting dalam menyediakan elemen yang lebih baik, lebih efisien, dan lebih efektif.

2. *Customer Retention* (Kemampuan Mempertahankan Pelanggan)

Customer retention adalah suatu aktivitas yang dilakukan organisasi untuk mempertahankan pelanggannya. *Customer retention* yang sukses dimulai dengan kontak pertama perusahaan dengan pelanggan yang berlanjut secara terus-menerus. Retensi dinilai baik, bila selama periode pengamatan mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila konstan dan fluktuatif, dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

3. *Customer Acquisition* (Kemampuan Menguasai Pelanggan)

Customer Acquisition menunjukkan sejauh mana kemampuan unit bisnis menarik pelanggan baru. Akuisisi dinilai kurang bila akuisisi pelanggan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila fluktuatif/konstan, dinilai baik apabila mengalami peningkatan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer atau ketua UPJA Bapak H. AL dari Desa Lapri mengatakan bahwa :

Kepuasan pelanggan atau anggota dari upja sebagai pengguna alat-alat pertanian kurang memuaskan hal ini dikarena dari jumlah alat-alat pertanian yang kurang, sehingga anggota yang memerlukan alat yang sama tidak terpenuhi sehingga harus menyewa pada pihaklain dengan biaya yang lebih mahal.

Hal lain terkait dengan Kemampuan Mempertahankan Pelanggan dan Kemampuan Menguasai Pelanggan Bapak H. AL menambahkan :

Secara jumlah anggota yang saya pimpin masih tidak berubah masih sekitar 25 orang hal ini masih dirasa masih wajar ditengah kondisi yang memang belum ada perubahan yang signifikan dari alat pertanian yang kita miliki, sehingga sangat wajar dan logis apabila kita belum bisa menambah anggota yang baru.

Hal yang sama di ungkapkan Ketua UPJA Sinar Harapan Bapak ALF yang mengatakan bahwa :

Anggota saya banyak yang kecewa karena alat pertanian yang saling berebut karena jumlah yang terbatas, hal ini wajar karena kita panen atau kegiatan pertanian yang lainnya dalam waktu yang sama sehingga dengan alat yang terbatas maka saling berebut misalnya si A bilang saya dulu si B bilang saya dulu, kadang saya sebagai ketua sering kebingungan mana yang harus saya dulukan.

Adapun terkait dengan Kemampuan Mempertahankan Pelanggan dan Kemampuan Menguasai Pelanggan beliau mengatakan :

Anggota saya sekarang sedikit berkurang dibanding dengan awal - awal pendirian UPJA mungkin mereka melihat kondisi yang ada. Sekarang ini saya belum berfikir untuk menambah anggota baru saya lebih berusaha mempertahankan yang ada saja.

Kemudian ketua UPJA Sinar Pancang Bapak HLI Mengatakan :

Terkait dengan kepuasan pelanggan menurut saya mereka yang menggunakan jasa kita cukup puas dari sisi pengoperasian akan tetapi dari sisi waktu dan jumlah alat mereka tidak puas, karena harus bergantian dengan kelompok atau pengguna lain, sehingga mereka harus menunggu. Adapun dari jumlah pelanggan kita masih segitu-segitu saja tidak ada penambahan, tapi ini miah bagus daripada mereka pergi sehingga jumlah pelanggan kita berkurang.

Adapun menurut H selaku pelanggan UPJA SH mengatakan bahwa :

Sebagai pengguna alat dari UPJA bisa dikatakan bahwa saya puas tidak puas, puas dalam satu hal dan tidak puas dalam hal lainnya. Puas dalam setiap kompensasi yang diberikan apabila ada kerusakan akan tetapi tidak puas dalam jumlah alat yang ada sehingga harus menunggu.

Hal yang hampir sama di ungkapkan WA salah satu pelanggan UPJA di Kecamatan Sembakung yang mengatakan :

Jika dilihat dari kepuasan tentu saya tidak puas karena karena kita kadang harus menunggu untuk menggunakan alat pertaniannya walaupun saya paham karena alatnya terbatas, akan tetapi UPJA suka mendahulukan kepada orang-orang yang mereka kenal lebih dekat.

Hal yang lain diungkapkan oleh ZA selaku pelanggan dari UPJA di Kecamatan Sebatik yang mengatakan :

Saya dengan pengurus UPJA sudah kenal lama jadi saya yakin mereka akan memberikan pelayanan yang terbaik bagi saya atau pun bagi yang lainnya dan selama inipun saya merasa puas-puas saja, *yah* kalau ada kekurangan sedikit-sedikit ya dimaklum.

Selanjutnya menurut Bapak Ln Pengawas Alsintan Kabupaten Nunukan mengatakan bahwa :

Sebagai pengawas saya melihat dan mendengar bahwa di UPJA tiap desa banyak sekali permasalahan yang muncul salah satunya tentang ketersediaan alat pertanian yang terbatas sehingga hal ini menjadi sebuah kekecewaan khususnya pada pemerintah yang dalam hal ini Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan, akan tetapi tentunya hal harus menjadi maklum karena keterbatasan yang ada.

Hal yang sama diungkapkan oleh MMS selaku Kabid PLA Sarana Prasarana dan Pasca Panen yang mengatakan :

Sebagai Kabid sarana Prasarana saya mengakui bahwa alat pertanian di kabupaten Nunukan jumlahnya kurang memadai sehingga ditingkat bawah yaitu kelompok UPJA pasti muncul kekecewaan atau ketidakpuasan pada pemerintah daerah yang tidak bisa membantu menyelesaikan permasalahan tersebut akan tetapi tentunya hal ini menjadi PR buat pemerintah untuk mengevaluasi sekaligus memberi solusi kepada masyarakat dengan segala keterbatasan yang kami miliki. Dari jumlah alat yang tidak memadai tersebut hal yang wajar jika UPJA sangat sulit berkembang dari sisi keanggotaan, masih bertahan dengan jumlah awal keanggotaan saya pikir itu udah baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden diatas dapat disimpulkan bahwa perspektif pelanggan yang terdiri dari kepuasan pelanggan Kemampuan Mempertahankan Pelanggan dan Kemampuan Menguasai Pelanggan terhadap UPJA masih kurang maksimal bahkan cenderung kurang baik hal ini terlihat dari jumlah pelanggan yang tidak bertambah.

3. Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan Dilihat dari Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham dalam hal ini pemilik atau pemberi bantuan alat pertanian. Melalui perspektif ini memungkinkan manajer untuk dapat mengidentifikasi seberapa baik bisnis mereka dapat berjalan dan berkembang, serta dapat mengetahui apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan keinginan para pelanggan.

Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama. Secara umum Kaplan dan Norton (2000) membaginya menjadi 3 prinsip dasar yaitu :

1. Proses Inovasi

Inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai di mana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini. Kemudian dengan melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi.

2. Proses Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan

kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten, dan tepat waktu.

3. Proses Layanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

Selanjutnya dari penjelasan terkait perspektif bisnis internal penulis mewawancarai salah satu ketua UPJA atau Manajer UPJA Suka Maju Bapak IKR dari kecamatan Seimenggaris yang mengatakan :

Secara bisnis kita tidak berkembang dikarenakan hasil dari penyewaan alat pertanian hanya mamapu menutup biaya operasional saja akan tetapi kita masih bisa berjalan sampai saat ini sudah bagus paling tidak bisa sedikit membantu anggota saya. Sehingga untuk mengembangkan bisnis atau mencari anggota baru saya rasa kurang memungkinkan dikarenakan untuk memenuhi permintaan anggota saya untuk menyewa alat masih kurang terpenuhi dari sisi waktu. Ketidaktepatan waktu ini dikarenakan oleh kurangnya alat yang ada sehingga dari jumlah anggota yang ada akan membutuhkan waktu yang cukup lama atau harus mengantri dulu dan tidak jarang dari waktu yang lama ini anggota saya ada yang menyewa ke pihak lain.

Dari sisi yang lain dalam proses bisnis yang dalam hal ini penyewaan alat pertanian dalam prespektif purna jual bapak IKR menambahkan bahwa :

Dalam proses penyewaan alat pertanian kepada anggota jika dalam proses penyewaan atau proses operasi ada kerusakan alat atau mesin sehingga pekerjaan terhambat atau tidak selesai maka kami tidak membebankan biaya sewa kepada anggota, hal ini merupakan salah satu kebijakan sekaligus strategi dalam bisnis supaya anggota merasa tidak dirugikan dan merasa terlayani.

Hal hampir sama diungkapkan oleh ketua UPJA Maju Sejahtera Bapak RN dari Kecamatan Sebatik Barat yang mengatakan bahwa :

Dalam prespektif bisnis mungkin kita tidak bisa dibilang berkembang akan tetapi keberadaan UPJA dirasa cukup membantu walaupun masih banyak hal yang harus ditingkatkan atau diperbaiki khususnya penambahan jumlah alat pertanian, karena jumlah alat yang ada kurang memadai sehingga sering terjadi kerusakan dikarenakan pemakaian yang terus menerus. Sebagai kompensasi dari kerusakan pada saat pengoperasian maka kami tidak membebankan biaya atau anggota membayar seiklasnya saja.

Kemudian penulis mewawancarai manajer UPJA Padi Sagem yang mengatakan bahwa :

Secara itung-itungan bisnis UPJA kita memang kurang berkembang karena alat kami sangat sedikit sehingga sulit untuk bersaing dengan pihak lain, dari alat kami yang terbatas tentunya menghasilkan uangnya pun terbatas sehingga dari sisi bisnis kita akan tertinggal oleh pihak lain.

Dari sisi pemerintah daerah diungkapkan oleh MMS selaku Kabid PLA Sarana Prasarana dan Pasca Panen berkitatan dengan Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan Dilihat dari Perspektif Proses Bisnis Internal yang mengatakan :

Dari sisi inovasi UPJA di Kabupaten Nunukan mungkin sulit untuk berinovasi sehingga dari sisi jumlah kenggotaan masih tiadak berubah hal ini lagi-lagi terjadi karena keterbatasan yang ada. Dari segi pengoprasian tentunya kami menyerahkan sepenuhnya kepada UPJA pada masing – masing kecamatan atau desa termasuk pada tingkatan kerusakan pada alat pertanian kami serahkan kebijakannya kepada masing – masing UPJA.

Terkait dengan perpektif bisnis internal secara umum peneliti mewawancari Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan (Dispertanak) yang mengatakan bahwa :

Seperti dikatakan diawal bahwa UPJA kita masih berda ada kelas pemula yang artinya UPJA di Kabupaten Nunukan ini masih dalam proses perbaikan dan proses pembelajaran, akan tetapi menurut saya secara bisnis tentunya sudah berjalan dengan baik tinggal dilakukan perbaikan-perbaikan yang dirasa kurang dikarenakan dengan segala keterbatasan yang ada baik dari sisi pemeritah Kabupaten Nunukan atau pun dari UPJA itu sendiri.

Hal yang sama dikatakan oleh Bapak Ln Pengawas Alsintan Kabupaten Nunukan yang mengatakan bahwa :

Sebagai pengawas alsintan saya memandang bahwa proses inovasi akan cendrung kearah lebih baik seiring dengan perbaikan yang dilakukan serta penambahan jumlah alsintan yang sedang diusahakan oleh pemerintah daerah ataupun pemerintah pusat sehingga inovasi dari UPJA untuk menambah anggota baru bisa terwujud. Dari sisi pengoperasian saya rasa UPJA sudah melakukan yang terbaik dengan memberikan informasi baik informasi alsintan ataupun jadwal dari pengoperasian itu sendiri, dan selalu menginformasikan jenis kerusakan yang terjadi pada alat itu sendiri dan jika ada kerusakan pada saat pengoperasian kebanyakan kelompok UPJA memberikan kompensasi tertentu pada anggotanya masing-masing deangan tidak membebankan kerusakan kepada pengguna atau dengan memberikan kompensasi berupa pengurangan dari nilai sewa alat pertanian.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa informan diatas dapat disimpulkan bahwa proses Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan Dilihat dari Perspektif Proses Bisnis Internal belum berjalan optimal khususnya pada prinsip inovasi akan tetapi pada prinsip lainnya seperti proses pengoperasian dan prinsip purna jual sudah menunjukkan hal yang positif atau sudah berjalan dengan baik.

4. Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan Dilihat dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk membentuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan di jangka panjang. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang terbaik dalam perspektif lainnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup prinsip Kapabilitas pekerja, Kapabilitas sistem informasi, Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan.

Dalam wawancara terkait dengan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan penulis mewawancarai Bapak HR Ketua UPJA Indah Kel. Selisun Kec. Nunukan Selatan beliau mengatakan :

Pekerja atau operator di UPJA indah saya rasa sudah baik hal ini terlihat tidak adanya keluhan dari anggota terkait produktivitas operator kami, bahkan yang terjadi malah sebaliknya para anggota yang menggunakan jasa kami merasa senang dan terbantu karena operator kami bisa langsung memperbaiki alat jika ada kerusakan – kerusakan ringan. Kemudian operator disini sudah bekerja cukup lama sejak kami mendirikan UPJA ini kami masih menggunakan Operator yang sama.

Selanjutnya penulis mewawancarai operator dari UPJA Indah bapak Ms beliau mengatakan bahwa :

Saya bekerja di UPJA ini sudah cukup lama dan saya merasa nyaman bekerja disini karena penguurus lainnya serba terbuka pada saya dan saya merasa bahwa saya bukan hanya sekedar pekerja atau operator saja saya sering diminta untuk memberikan masukan terkait pengoperasian alat atau UPJA secara keseluruhan.

Wawancara lain dilakukan pada ketua UPJA Pagun Bais Bapak SH dari Kecamatan Sembakung yang mengatakan :

UPJA kami berdiri dengan asas kekeluargaan jadi dalam hal apapun kami selalu berdiskusi mememinta masukan dari semua pihak termasuk dari operator kami yang merupakan ujung tombak dari usaha ini. Menurut saya operator kami saya rasa cukup baik dan loyal terhadap pekerjaan dan mempunyai tanggung jawab yang tinggi baik terhadap penyewa alat maupun terhadap UPJA itu sendiri. Selain itu operator kami bekerja sudah cukup lama jadi dia mengetahui kondisi kami seperti apa.

Wawancara selanjutnya dilakukan pada operator UPJA Sumber Rezeki Bapak TN yang mengatakan :

Sebagai operator saya bekerja cukup senang karena disini seperti keluarga kalau ada apa-apa slaing membantu jadi saya bekerjapun enak dna ingin selalu memberikan yang terbaik khususnya pada orang – orang yang menggunkan jasa kami. Ketua saya selalu memberikan memberikan informasi apapun yang saya butuhkan jadi tidak ada yang disembunyikan sehingga bekerjapun enak.

Hal yang sama di ungkapkan salah satu anggota UPJA yaitu Bapak UM yang merupakan pengguna jasa dari Alsintan, beliau mengatakan :

Selama saya menggunakan jasa UPJA ini saya merasa UPJA telah memberikan hal yang cukup baik dengan memberikan informasi yang berhubungan dengan UPJA itu sendiri, selain itu opertatornya pun saya rasa mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi dan cukup tekun jadi saya senang dengan hal itu terakhir saya berharap alat-alatpertanian yang ada bisa bertambah itu saja.

Berdasarkan hasil wawancara terkait dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan Kepla Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan (Dispertanak) yang mengatakan bahwa :

Dalam hal ini saya memandang bahwa dari sisi pembelajaran dan pertumbuhan UPJA di Kabupaten Nunukan tentunya melakukan pembelajaran serta tumbuh kearah yang lebih baik hal ini terlihat dari berjalannya pengoperasian UPJA yang mempunyai operator yang sudah paham tugas mereka. Adapun yang perlu dibenahi dalam hal ini yaitu komunikasi serta informasi dari pengelola UPJA ataupun pengelola dengan petani atau kelompok tani.

Hal senada dikatakan oleh Bapak Ln Pengawas Alsintan Kabupaten

Nunukan yang menilai bahwa :

Dari sisi pembelajaran dan pertumbuhan dapat saya lihat secara pengopersian alsintan sudah cukup memadai dan dari sisi pekerja dalam hal ini operator sudah terlihat baik dan mempunyai produktivitas yang tinggi karena mereka sudah bekerja cukup lama menjadi operator di UPJA masing – masing daerah sehingga hal ini bisa menjadi penilaian tersendiri bagi pengguna jasa alsintan ini, akan tetapi dari sisi administrasi tentunya hal ini amasih perlu banyak perbaikan.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan Dilihat dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan sudah berjalan baik hal ini terlihat dari para operator yang merasa nyaman bekerja pada UPJA masing-masing dan bekerja sudah cukup lama sejak berdirinya UPJA tersebut, dari segi produktivitas para operatornya pun sudah sangat baik terlihat dari bagaimana para pengguna jasa alsintan merasa puas dengan kualitas dan produktivitas operator, adapapun hal yang perlu ditingtkan adalah terkait dengan admnistrasi dan pembukuannya saja.

Selain dari prinsip diatas hal yang yang menyangkut Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan dapat dilihat dari prinsip **Kapabilitas sistem informasi**. Dari hasil wawancara dengan Bapak Ln Pengawas Alsintan Kabupaten Nunukan yang menilai bahwa :

Seperti yang dikatakan sebelumnya bahwa sistem informasi yang ada di UPJA masing-masing daerah memang kurang maksimal hal ini memang sangat wajar kerana pengurus UPJA masing-masing daerah bekerja sebagai petani dan dilihat dari tingkat pendidikan masih rendah jadi sangat mungkin jika akses informasi kadang terhambat karena informasi yang ada hanya berifat lisan saja.

Hal yang sama diungkapkan oleh Bapak AA Penyuluh Pertanian Kecamatan Sebatik Barat yang mengatakan bahwa:

Informasi yang ada di UPJA memang tidak berjalan dengan baik karena kita tahu bahwa kebanyakan dari pengelola UPJA sendiri adalah petani dan mereka sibuk dengan lahannya masing-masing kemudian secara SDM nya pun memang kurang memadai karena tingkat pendidikannya pun masih rendah sehingga informasi yang ada misalnya antara pengurus dan para pengguna jasa alsintan kurang berjalan dengan baik, akan tetapi hal ini menjadi PR buat para penyuluh untuk selalu mendampingi dan memberikan informasi supaya UPJA bisa berjalan sesuai dengan harapan.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kapabilitas sistem informasi kurang berjalan dengan baik hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah karena pengurus UPJA merupakan petani itu sendiri yang sibuk dengan lahannya masing-masing kemudian SDM dari pengurus UPJA masih rendah sehingga informasi dan komunikasi kurang tersampaikan dengan baik.

Aspek terakhir sebagai upaya pengukuran kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan dapat dilihat dari prinsip Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan. Dari hasil wawancara dengan Bapak Ln Pengawas Alsintan Kabupaten Nunukan mengatakan bahwa :

Sebagai aparat pemerintah tentunya hal pemberdayaan, motivasi dan keselarasan menjadi PR buat pemerintah daerah untuk memberikan sesuatu yang baik kepada UPJA di daerah untuk melaksanakan organisasinya masing-masing, sehingga kita selalu memberikan pendampingan yang dilakukan oleh penyuluh-penyuluh pertanian yang ada di Desa dan Kecamatan di Kabupaten Nunukan sebagai upaya dari pemberian motivasi dan pemberdayaan serta keselarasan di masing-masing UPJA untuk menjadi lebih baik.

Hal yang sama diungkapkan oleh Bapak daerah diungkapkan oleh MMS selaku Kabid PLA Sarana Prasarana dan Pasca Panen yang mengatakan bahwa :

Pemerintah Kabupaten sudah berusaha semaksimal mungkin terkait dengan pemberian Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan, kita selalu memberikan pelatihan, pendampingan terhadap hal-hal baru kepada masing-masing UPJA. Motivasi selalu kita berikan supaya para pengurus atau pengelola untuk selalu bekerja dengan baik

dan profesional dan memberdayakan potensi – potensi yang ada di daerah guna membeikan keselarasan antara pengurus dengan pengurus serta pengurus deng anggota sebagai pengguna alat. Kami selalu melibatkan para penyuluh di daerah untuk senantiasa memberikan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan kepada UPJA baik secara organisasi ataupun pada alat-alat yang digunakan atau diberikan kepada masing-masin daerah. Adapun hasil dari semua itu tentunya berbeda pula tergantung dari kondisi UPJA itu sendiri.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi, pemberdayaan serta keselaran sudah dilakukan oleh pemerintah daerah Kabupaten Nunukan melalui petugas penyuluh di masing-masing daerah guna menjadikan UPJA untuk senantiasa berubah menjadi lebih baik dan professional adapun hasil dari pemberian motivasi berbeda dari masing-masing daerah.

C. Pembahasan

1. Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan Dilihat Dari Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap digunakan karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest* (Kaplan dan Norton, 2000). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

Growth (berkembang) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Di sini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan system, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Dari hasil penelitian UPJA Kabupaten Nunukan menunjukkan pada tahap *Growth* (berkembang) ini tentunya UPJA memiliki produk atau jasa yaitu alat pertanian dan mempunyai potensi yang cukup baik dan menjanjikan bagi pengelola atau organisasi itu sendiri, akan tetapi dari pengembangan produk jasa serta fasilitas produksi dalam hal ini alat mesin pertanian masih terbatas artinya belum bisa menambah atau mengembangkan operasi.

Sustain (bertahan) adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan *reinvestasi* dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

Dari hasil penelitian UPJA Kabupaten Nunukan menunjukkan pada tahap *Sustain* (bertahan) tentunya masih bisa bertahan dengan kondisi atau kelemahan

yang ada yang tentunya untuk mempertahankan pangsa pasar yang dalam hal ini kelompok tani atau anggota dari UPJA itu sendiri. Dilihat dari biaya operasional berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa biaya operasional masih cukup tinggi terutama untuk biaya perawatan dan pembelian suku cadang, sehingga untuk melakukan reinvestasi rasanya masih cukup jauh untuk dilakukan.

Harvest (panen) adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah hal yang utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, yaitu memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Dari hasil penelitian UPJA Kabupaten Nunukan menunjukkan pada tahap *Harvest* (panen) masih belum optimal karena dilihat kas masuk belum menunjukkan hasil yang maksimal dan pengeluaran modal kerja masih tinggi terutama untuk biaya operasional, akan tetapi berdasarkan hasil penelitian juga diperoleh hasil bahwa ada beberapa UPJA yang sudah bisa memanen dari usaha jasa tersebut walaupun dengan jumlah yang kecil.

2. Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan Dilihat Dari Perspektif Kepuasan Pelanggan

Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat (UPJA) Dan Mesin Pertanian di Kabupaten Nunukan Dilihat Dari Perspektif Kepuasan Pelanggan dari hasil penelitian kurang memuaskan hal ini dikarenakan jumlah Alsintan yang kurang

memadai dari sisi jumlah sehingga dengan jumlah yang ada tidak akan memenuhi kebutuhan pelanggan secara keseluruhan karena harus bergantian dengan anggota lainnya.

Ketidakpuasan anggota terhadap jumlah alsintan yang ada menyebabkan tidak berubahnya jumlah anggota dari UPJA itu sendiri hal ini sangat logis dari konsekwensi peralatan yang ada, bahkan menurut sebagian ketua UPJA sudah berada pada level tetapnya jumlah anggota itu sudah menunjukkan hal yang bagus karena tidak sedikit UPJA yang lainnya jumlah anggotanya justru berkurang.

Ketidakpuasan juga menyebabkan sulitnya menguasai pelanggan atau anggota UPJA itu sendiri hal ini karena jumlah anggota yang ada dengan ketersediaan alsintan kurang memadai, sehingga sangat wajar jika pelanggan atau anggota ada yang menggunakan jasa alsintan pada pihak lain.

Menurut Kaplan dan Norton, (2000), filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer satisfaction*. Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jika pelanggan tidak puas maka konsumen akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Kinerja yang buruk akan dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Perspektif pelanggan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar yang akan didominasi organisasi dan berbagai ukuran kinerja organisasi di dalam segmen pasar. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting yaitu kepuasan, retensi, loyalitas, akuisisi pelanggan. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan

pengukuran, secara eksplisit, proporsi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan .

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai tambah bagi konsumennya jika manfaat yang diterimannya relatif lebih tinggi dari pada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa. Produk atau jasa tersebut akan semakin mempunyai nilai tambah dan manfaat yang akan diharapkan oleh konsumen. Menurut Kaplan dan Norton (2000), perusahaan diharapkan mampu membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan sumberdaya dan rencana jangka panjang perusahaan. Tolak ukur kinerja yang digunakan dalam perspektif pelanggan dikelompokkan dalam rantai hubungan sebab akibat.

3. Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan Dilihat dari Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja usaha pelayanan jasa alat dan mesin pertanian (UPJA) di kabupaten nunukan dilihat dari perspektif proses bisnis internal dari hasil penelitian menunjukkan kurang optimal hal ini dikarenakan dari prinsip inovasi yang sulit mencari pelanggan atau anggota baru untuk menyewa alsintan pada UPJA serta sulitnya UPJA memenuhi keinginan dari para pengguna jasa alsintan. Pada prinsip yang lain yaitu prinsip operasi dan prinsip purna jual sudah

memberikan tren yang positif hal dikarenakan hal ini dapat dilihat dari kesesuaian jadwal yang diberikan oleh pengurus UPJA serta diberikannya kebijakan apabila terjadi kerusakan ditengah pengoperasian dengan memberikan kompensasi untuk tidak membayar alat sewa alat atau membayar ala kadarnya saja.

Proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain* yang memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis perusahaan berjalan dan apakah produk dan atau jasa perusahaan sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

Perspektif proses bisnis internal mendorong kepada proses tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan pengurus organisasi. Dalam perspektif ini para pengelola atau pengurus mengidentifikasi berbagai proses bisnis internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh lembaga atau organisasi sehingga memungkinkan perusahaan untuk memberi proporsi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran kedua memenuhi harapan keuntungan bagi organisasi atau lembaga.

Perspektif proses bisnis internal memiliki tiga proses usaha utama, yaitu Inovasi, operasi dan purna jual inovasi proses ini, unit bisnis mengidentifikasi kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi dan kemudian merancang dan mengembangkan produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Inovasi merupakan proses internal yang sangat penting. Proses operasi dimulai dengan diterimanya pesanan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan pada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien,

konsisten dan tepat waktu. Layanan purna jual menghasilkan nilai tambah bagi keseluruhan proses operasi bisnis internal perusahaan. Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran.

4. Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan Dilihat dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja usaha pelayanan jasa alat dan mesin pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari hasil penelitian dari prespektif Kapabilitas Karyawan sudah berjalan baik hal ini terlihat dari para operator yang merasa nyaman bekerja pada UPJA masing-masing dan bekerja sudah cukup lama sejak berdirinya UPJA tersebut, dari segi produktivitas para operatornya pun sudah sangat baik terlihat dari bagaimana para pengguna jasa alsintan merasa puas dengan kualitas dan produktivitas operator, adapun hal yang perlu ditingkatkan adalah terkait dengan administrasi atau pengorganisasiannya saja.

Terkait dengan kapabilitas sistem informasi kurang berjalan dengan baik hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah karena pengurus UPJA merupakan petani itu sendiri yang sibuk dengan lahannya masing-masing kemudian SDM dari pengurus UPJA masih rendah sehingga informasi dan komunikasi kurang tersampaikan dengan baik. Aspek pemberian motivasi, pemberdayaan serta keselaran sudah dilakukan oleh pemerintah daerah Kabupaten Nunukan melalui petugas penyuluh di masing-masing daerah guna menjadikan

UPJA untuk senantiasa berubah menjadi lebih baik dan profesional adapun hasil dari pemberian motivasi berbeda dari masing-masing daerah.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari faktor sumber daya manusia, system, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan atau penyuluhan pekerja dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.

Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber utama. Menurut Kaplan dan Norton (2000), tolak ukur yang digunakan sebagai pedoman oleh perusahaan atau organisasi dalam penentuan kinerja perspektif ini ada tiga : Kapabilitas pekerjaan. Ukuran yang berorientasi pada kapabilitas pekerja meliputi pertama Kepuasan pekerja Pekerja yang puas merupakan prasyarat untuk meningkatkan produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan pelanggan. Perusahaan yang ingin memuaskan pelanggan dengan mencapai tingkat kepuasan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh organisasi. Kedua Retensi pekerjaan Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Adapun jenis pekerjaan yang diminati oleh suatu perusahaan diantaranya loyal membawa nilai perusahaan, memiliki pengetahuan tentang berbagai proses organisasional dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan pelanggan. Ketiga Produktivitas pekerja Produktivitas adalah suatu ukuran hasil yang berdampak pada keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal dan kepuasan pelanggan. Produktivitas dapat diukur dengan membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

Kapabilitas sistem informasi dapat diukur melalui tersedianya informasi dapat waktu dan akurat mengenai pelanggan dan proses bisnis internal yang penting bagi para pengambil keputusan. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan Menurut Kaplan dan Norton, (2000), skill karyawan dan informasi yang diperlukan sudah tersedia , namun jika tidak disertai dengan motivasi untuk *take action*, maka skill dan informasi tersebut tidak ada manfaatnya. Oleh karena itu motivasi karyawan perlu dilakukan pengukurannya.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan Dilihat Dari Prespektif keuangan secara umum belum menunjukkan hasil yang optimal hal ini dikarena oleh biaya operasional yang cukup tinggi.
2. Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alat Dan Mesin Pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan Dilihat Dari Prespektif Kepuasan Pelanggan dari hasil penelitian menunjukkan hasil kurang memuaskan .
3. Kinerja usaha pelayanan jasa alat dan mesin pertanian (UPJA) di kabupaten nunukan dilihat dari prespektif proses bisnis internal dari hasil penelitian menunjukkan kurang optimal
4. Kinerja usaha pelayanan jasa alat dan mesin pertanian (UPJA) di Kabupaten Nunukan dilihat dari prespektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari tiga prespektif yaitu Kapabilitas Karyawan, Kapabilitas Sistem Informasi, Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan. Dari hasil penelitian Kapabilitas Karyawan sudah berjalan dengan baik sedangkan Kapabilitas Sistem Informasi, Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan kurang berjalan dengan baik.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh UPJA Kabupaten Nunukan agar dapat mengarah lebih baik lagi antara lain :

1. Pemerintah daerah Kabupaen Nunukan sebaiknya lebih memperhatikan UPJA di Kabupaten Nunukan dengan Memberikan bantuan alsintan
2. Pemerintah daerah Kabupaen Nunukan sebaiknya lebih meningkatkan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran terutama untuk meningkatkan kapabilitas dengan memberikan pelatihan kepada seluruh Pengelola secara merata.
3. Pendampingan secara berkala oleh pemerintah Daerah Kabupaten Nunukan untuk pengelolaan UPJA yang lebih baik
4. UPJA di Kabupaen Nunukan sebaiknya menambah serta memperbaharui sistem informasinya agar dapat meningkatkan pelayanan dan memperlancar aktivitas UPJA.
5. Perlu dikembangkan tenaga profesional yang berjiwa bisnis untuk mengelola kelompok UPJA.
6. Perlu penyediaan modal kredit untuk modal kerja bagi pengembangan kelompok UPJA dan usaha perbengkelan Alsintan.
7. Perencanaan yang bersifat lebih komprehensif (*Comprehensive Planning*) perlu diperhatikan kedepan sekaligus mengantisipasi berbagai implikasi dan dampak yang terjadi dalam jangka menengah atau jangka panjang kedepan.

8. Diperlukan berbagai penilaian kembali terhadap berbagai factor yang mencakup sistem dan Alsintan



DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dwiyanto. (1995). *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: FISIPOL UGM.
- Anas Sudijono. (1996). *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo
- Arikunto. (2005). *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta
- Bryan C & Louis G. W. (1987). *Manajemen Pembangunan Untuk Negara Berkembang*. Jakarta : LP3ES.
- Direktorat Alat dan Mesin Pertanian. (2014). *Pedoaman Teknis Pengembangan dan Pembinaan Usaha Pelyanan Jasa Alat dan Mesin Pertanian (UPJA)*. Direktorat Alat dan Mesin Pertanian. Jakarta. : Direktorat Jenderal Prasarana dan Sarana Pertanian, Kementerian Pertanian.
- Dispertanak Nunukan. (2014). *Buku Saku Pertanian dan Peternakan Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Nunukan*.
- Farida Yusuf. (2000). *Evaluasi Program Instrumen Evaluasi untuk Program Pendidikan dan Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gibson. dkk. (2003). *Organizations : Behavior Structure Processes*. Eleventh Edition. New York : Mc Graw Hill.
- Hadari Nawawi. (2006). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Henry Simamora.(1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta :STIE YKPN
- Irawan Prasetya. (2007). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta : DIA FISIP UI,
- Jackson, H.J & Musselman, A. V (1989). *Ekonomi Perusahaan, Konsep-Konsep dan Praktek-Praktek Sezaman, Edisi Kesepuluh, Jilid 1*. Jakarta : Intermedia.
- Juliana, D.L & David A.G. (2005) . *Outsourcing the Human Resources Function :Enviromental and Organizational, Characteristic That affect HR "Performance*. Journal of Business Strategies.22 (1) 55-73
- Lexy J Moleong,. (2009). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakaya

- Michael Harris. (1997). *Human Resourcce Management: A Practical Approach*. New York:Harcourt Brace
- Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Payaman, J.Simanjuntak. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Universitas Indonesia
- Pemerrintah Kabupaten Kampar. (2011). *Standar Operasional Program Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Kampar (PEMK)*. Pemerintah Kabupaten Kampar. Bangkinang
- Peter Salim dan Yenny Salim. (2002). *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*. Jakarta:Modern English Press.
- Peraturan Menteri Pertanian No.25/2008 tentang Pedomann Penumbuhan dan Pengembangan Usaha Pelayanan Jasa Alat dan Mesin Pertanian Persada.
- Prabu, M.A. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Prabu, M.A. (2001). *Manajemen Prestasi kerja*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Prasetya Irawan. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : STIA-LAN Press
- Pusat Latihan dan Penataran Perkoperasian. *UU RI No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian dan Pemasarakatannya*. Departemen Koperasi. Jakarta
- Riyanarto Sarno. (2009). *Strategi Sukses Bisnis Dengan Teknologi Informasi*. Surabaya: ITS Press.
- R.Soemita .(1978). *Pengantar Ekonomi Perusahaan Modern (Introduction to Modern Busines)*. Bandung : Penerbit Tarsito.
- Rizaldi .(2006). *Mesin Peralatan. Departemen Teknologi Pertanian*. USU Medan.
- Robbins, S.P. (1996). *Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia*,Jilid I dan II. Jakarta : Prinhalindo

- Robert S.K & David P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard Translatem Strategi into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Robert S.K & David P. Norton. (2000). *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*, Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance, 7, Harvard Business School Press, Boston.
- Siahaan S. (2001). *Penelitian tentang DIKLAT jarak jauh penyuluhan pertanian dan dampaknya terhadap peningkatan kualitas hidup petani di kabupaten Ogan Komering ilir (OKI), Sumatera Selatan*. Bogor :IPB Press.
- Siti Sugiah, M. M. (2006). *Penyuluhan Pertanian Bagian I : Peranan Penyuluhan Pertanian dalam Pembangunan Pertanian* .Bogor : IPB Press.
- Soeprihantono John. (2003) *Penilaian Kinerja Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta : BPFE
- Solichin, A.W (2002). *Analisis Kebijaksanaan, Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sofyan S Harahap. (2004). *Analisis Kritis atas Laporan Keuangan*. Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada
- Sugiyarto Dakung & Sugianto. (1989). *Teknologi Pertanian Sebagai Tanggapan Aktif Terhadap Lingkungan di Daerah Pekalongan*. Jakarta : Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Surwono. (1991). *Konsep Pemberdayaan Masyarakat Desa*. Jakarta: PT Rajawali Press.
- Tatikonda, Laksmi. U and Tatikonda, Rao. (1998). "We Need Dynamic Performance Measure Measures" *Majalah Manajemen*.
- Thomas, C.A. (2002). *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Penilaian Kinerja dan Standar Kinerja* .Jakarta : PT. Elex Media Komputindo-Kelompok Gramedia. hal 244 – 249
- Vincent G. (2005). *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Vinzent Gaspersz. (2005). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: BALANCED SCORECARD dengan Six Sixma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Wahyuni, S. (2011). *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros*, Universitas Hasanudin, Makasar.
- Widjaja Tunggal. (2000), *Dasar-Dasar Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta : Rineka Cipta
- Wirawan. (2011). *Evaluasi Teori Model Standar Aplikasi dan Profesi, Contoh Aplikasi Evaluasi Program: Pengembangan Sumber Daya Manusia, Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Pedesaan, Kurikulum, Perpustakaan, dan Buku Tes*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Anonim. (2011). *Pengenalan Alat dan Mesin Pertanian* http://ictsleman.ath.cx/pustaka/pertanian/agro_industri_non_pangan/15_pengenalan_alat_dan_mesin_pertanian.pdf/<http://tujuhbelasdesember.blogspot.co.id/2013/05/alat-dan-mesin-pertanian.html>. Diakses pada tanggal 27 Pebruari , pukul 17:43 WITA.
- <https://infoalsin.wordpress.com/tag/usaha-pelayanan-jasa-alat-dan-mesin-pertanian-upja/>

