

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**KINERJA MANAJEMEN SEKSI PERLINDUNGAN
TANAMAN DALAM PELAYANAN PENANGANAN
ORGANISME PENGGANGGU TANAMAN (OPT)
PADA DINAS PERTANIAN DAN PANGAN
KABUPATEN BANGKA BARAT**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

TRESNA RAHARJA

NIM:500629944

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2017**

ABSTRAK

Kinerja Manajemen Seksi Perlindungan Tanaman dalam Pelayanan Penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat

Tresna Raharja

kampeyng_pertanian@yahoo.co.id

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Penelitian ini ditujukan untuk menganalisis kinerja manajemen Seksi Perlindungan Tanaman Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari 4 (empat) perspektif, yaitu perspektif pelanggan, keuangan, proses internal organisasi, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini bertujuan: (1) menganalisis kinerja Seksi Perlindungan Tanaman dalam pelayanan penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat dilihat dari perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dan (2) menganalisis faktor pendukung dan penghambat Seksi Perlindungan Tanaman dalam pelayanan penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat. Penelitian ini menggunakan metode campuran kualitatif dan kuantitatif (*mixed methods*). Pendekatan kualitatif dimaksudkan untuk menghasilkan uraian yang mendalam tentang ucapan, tulisan, dan perilaku yang diamati dari suatu individu kelompok masyarakat dan organisasi dalam suatu konteks tertentu yang dikaji dari sudut pandang yang utuh dan komprehensif. Sedangkan pendekatan kuantitatif dimaksudkan untuk memberikan gambaran lebih akurat mengenai deskripsi wilayah, dan karakteristik objek penelitian. Sampel yang menjadi subjek penelitian ini adalah *stakeholder* yang terkait dengan penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) di Kabupaten Bangka Barat. *Stakeholder terkait* diklasifikasikan menjadi *stakeholder internal* dan *stakeholder eksternal*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja manajemen Seksi Perlindungan Tanaman secara keseluruhan dalam 4 (empat) perspektif tersebut dalam kategori baik. Dari penilaian tersebut dapat disusun *strategy mapping* yang bertujuan untuk membuat kerangka kerja bagi strategi Seksi Perlindungan Tanaman dalam penyelenggaraan pelayanan OPT kedalam item-item ukuran kinerja yang merupakan derivasi dari visi Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat.

Kata Kunci : Analisis Kinerja, *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

Management Performance of Crop Protection Section in the Service of Pests at the Department of Agriculture and Food of West Bangka Regency

Tresna Raharja

kampung_penagan@yahoo.co.id

This research is aimed to analyze the management performance of Plant Protection Section of Agriculture and Food Service of West Bangka Regency with Balanced Scorecard approach from 4 (four) perspectives, namely customer perspective, finance, internal organizational process, and growth and learning. This study aims to: (1) analyze the performance of Plant Protection Section in the handling service of pests in the Department of Agriculture and Food of West Bangka Regency viewed from customer perspective, financial perspective, internal process perspective and growth and learning perspective, and (2) analyzing the supporting and inhibiting factors of Plant Protection Section in the handling service of Pests at the Department of Agriculture and Food of West Bangka Regency. This research uses qualitative and quantitative mixed method. The qualitative approach is intended to produce an in-depth description of the words, writings, and behaviors observed from an individual group of people and organizations in a certain context studied from a comprehensive and comprehensive viewpoint. While the quantitative approach is intended to provide a more accurate picture of the description of the region, and the characteristics of the object of research. The sample that is the subject of this research is the stakeholders related to the handling of pests in West Bangka Regency. Stakeholders are classified into internal stakeholders and external stakeholders. The results show that the management performance of the Plant Protection Section as a whole in 4 (four) perspectives is in good category. From this assessment can be formulated strategy mapping that aims to create a framework for the strategy of Plant Protection Section in the implementation of pest services into items of performance measures which is a derivation of the vision of the Department of Agriculture and Food of West Bangka Regency.

Keywords : Performance Analysis, Balanced Scorecard

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Kinerja Manajemen Seksi Perlindungan Tanaman dalam Pelayanan Penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Pangkal Pinang, Desember 2017

Menyatakan,

Iresna Raharja

NIM. 500629944

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Tresna Raharja
NIM : 500629944
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul TAPM : Kinerja Manajemen Seksi Perlindungan Tanaman dalam Pelayanan Penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat

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

Hari/Tanggal : Kamis/07 Desember 2017
Waktu : 13.30 WIB – 15.30 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : Dr. Darmanto, M.Ed

Penguji Ahli

Nama : Prof. Dr. A. Aziz Sanapiah, M.P.A

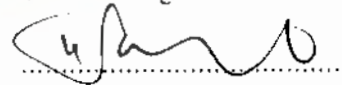
Pembimbing I

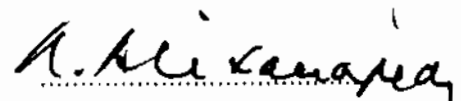
Nama : Dr. Ibrahim, S. Fil., M.Si

Pembimbing II

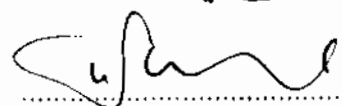
Nama : Dr. Darmanto, M.Ed

Tanda Tangan









PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Kinerja Manajemen Seksi Perlindungan Tanaman dalam Pelayanan Penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat

Penyusun TAPM : Tresna Raharja

NIM : 500629944

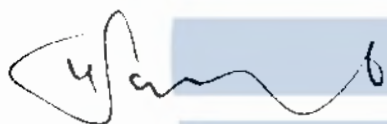
Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal :

Menyetujui,

Pembimbing II

Pembimbing I




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

Dr. Ibrahim, S. Fil., M.Si

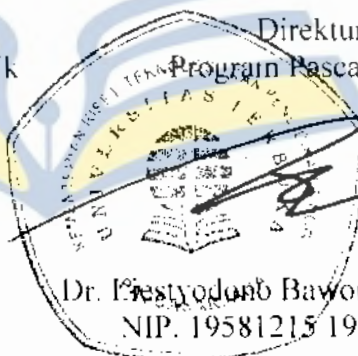
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu
Program Magister Administrasi Publik

Direktur
Program Pascasarjana



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



Dr. Festyodono Bayono Irianto, M.Si
NIP. 19581215 198601 1 009

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur, senantiasa penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas segala berkah dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Shalawat beserta salam semoga tetap tercurahkan pada junjungan kita Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya. Adapun judul tesis yang telah tersusun adalah : Kinerja Manajemen Seksi Perlindungan Tanaman dalam Pelayanan Penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat.

Dalam penyusunan tesis ini masih banyak kekurangan dan keterbatasan, hal ini karena keterbatasan pemahaman dan pengetahuan penulis. Oleh karena itu, penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya dan sangat mengharapkan masukan dan kritik yang membangun.

Dengan segala kerendahan hati, penulis berharap mudah-mudahan tesis ini bisa bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca pada umumnya serta dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan ilmu pengetahuan terutama mengenai Administrasi Publik.

Akhir kata hanya kepada Allah SWT penulis memohon supaya apa yang telah dikerjakan selama ini menjadi amal yang bernilai ibadah. Amin.

Pangkal Pinang, Desember 2017

Penulis

RIWAYAT HIDUP

Nama : Tresna Raharja
NIM : 500629944
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Tempat/Tanggal Lahir : Sungailiat/18 Oktober 1988

Riwayat Pendidikan : 1. Lulus SD Negeri 145 Penagan tahun 1999
2. Lulus SLTP Negeri 2 Mendo Barat tahun 2002
3. Lulus SMA Negeri 1 Pemali tahun 2005
4. Lulus S1 Universitas Sriwijaya tahun 2009

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2010 sampai dengan sekarang bekerja sebagai
PNS di Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka
Barat

Pangkal Pinang, Desember 2017

Tresna Raharja
NIM : 500629944

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	ii
Abstract	iii
Lembar Pernyataan	iv
Lembar Pengesahan	v
Lembar Persetujuan	vi
Kata Pengantar	vii
Riwayat Hidup	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kegunaan Penelitian	9
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	10
B. Kajian Teori	12
1. Definisi Kinerja	12
2. Konsep Kinerja Organisasi	14
3. Pengukuran Kinerja	15
4. Pelayanan Publik	19
5. Pelayanan Penanganan OPT	22
6. Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	24
C. Kerangka Pemikiran	26
D. Operasionalisasi Konsep	27
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	30
B. Tempat dan Waktu Penelitian	31
C. Subjek Penelitian	31
D. Teknik Pengumpulan Data	32
E. Instrumen Penelitian	33
F. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data	34
 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Objek Penelitian	37
1. Visi dan Misi Distangan Bangka Barat	40
2. Tujuan dan Sasaran Distangan Bangka Barat	42
3. Strategi dan Kebijakan Distangan Bangka Barat	42
4. Tugas dan Fungsi Distangan Bangka Barat	44
5. Tugas Pokok dan Uraian Tugas Bidang Pertanian	45

6. Tugas Pokok dan Uraian Tugas Seksi Perlindungan.....	46
7. Struktur Organisasi	47
8. Sumberdaya Kepegawaian	48
9. Kondisi Sebaran OPT Kabupaten Bangka Barat	49
B. Hasil Penelitian.....	52
1. Perspektif Pelanggan	52
a. Wujud Fisik (<i>Tangibility</i>)	53
b. Keandalan (<i>Reliability</i>)	55
c. Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)	57
d. Jaminan (<i>Assurance</i>).....	58
e. Kepedulian (<i>Empathy</i>)	60
2. Perspektif Proses Internal	64
a. Sarana dan Prasarana	65
b. Proses Pelaksanaan Pekerjaan	67
3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	71
a. Motivasi dan Kesempatan Pengembangan Diri.....	72
b. Komitmen Pegawai terhadap Organisasi.....	74
c. Kepuasan Pegawai	75
4. Perspektif Keuangan.....	78
5. Hasil Analisis Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	81
C. Pembahasan	82
1. Perspektif Pelanggan	84
2. Perspektif Proses Internal	87
3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	89
4. Perspektif Keuangan.....	91
5. Pengaruh Eksternal	92
D. Kritik Teori dan Peta Strategi <i>Balanced Scorecard</i>	95
1. Kritik Teori	95
2. Peta Strategi <i>Balanced Scorecard</i>	98
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	103
B. Saran	106
DAFTAR PUSTAKA	107
LAMPIRAN.....	110

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Komoditi Unggulan Kabupaten Bangka Barat.....	6
Tabel 1.2 Data Luasan Serangan OPT.....	7
Tabel 3.1 Skala Pengukuran Kuesioner.....	36
Tabel 3.2 Nilai Kinerja Balanced Scorecard	36
Tabel 4.1 Tujuan dan Sasaran Distanngan Kab. Bangka Barat	42
Tabel 4.2 Tanggapan Responden terhadap Wujud Fisik (<i>Tangibles</i>)....	54
Tabel 4.3 Tanggapan Responden terhadap Keandalan (<i>Reliability</i>).....	55
Tabel 4.4 Tanggapan Responden terhadap Daya Tanggap (<i>Respons</i>)....	57
Tabel 4.5 Tanggapan Responden terhadap Jaminan (<i>Assurance</i>)	58
Tabel 4.6 Tanggapan Responden terhadap Kepedulian (<i>Empathy</i>).....	60
Tabel 4.7 Nilai Kinerja Perspektif Kepuasan Pelanggan.....	62
Tabel 4.8 Tanggapan Pegawai terhadap Sarana Prasarana.....	65
Tabel 4.9 Tanggapan Pegawai terhadap Proses Pelaksanaan Kerja	68
Tabel 4.10 Nilai Kinerja Perspektif Proses Internal	69
Tabel 4.11 Tanggapan Pegawai terhadap Motivasi & Pengembangan ...	72
Tabel 4.12 Tanggapan Pegawai terhadap Komitmen Pegawai.....	74
Tabel 4.13 Tanggapan Pegawai terhadap Kepuasan Pegawai.....	75
Tabel 4.14 Nilai Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	76
Tabel 4.15 Alokasi Anggaran Seksi Perlindungan Tanaman	79
Tabel 4.16 Hasil Kinerja Akhir Pendekatan Balanced Scorecard	81
Tabel 4.17 Titik Lemah Kinerja Seksi Perlindungan	96



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	26
Gambar 4.1 Peta Wilayah Kabupaten Bangka Barat.....	38
Gambar 4.2 Persentase Status Pegawai	48
Gambar 4.3 <i>Strategy Mapping Balanced Scorecard</i>	100
Gambar 4.4 Instrumen BSC Seksi Perlintan dalam Pelayanan OPT	102



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pelayanan publik kepada masyarakat yang diberikan pemerintah merupakan perwujudan fungsi aparatur Negara sebagai abdi masyarakat. Sesuai yang diamanatkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mengandung makna Negara berkewajiban memenuhi kebutuhan setiap warga Negara melalui suatu sistem pemerintahan yang mendukung terciptanya penyelenggaraan pelayanan publik yang prima dalam rangka memenuhi kebutuhan dasar dan hak sipil setiap warga Negara atas barang publik, jasa publik, dan pelayanan administratif.

Pada era otonomi daerah, fungsi pelayanan publik menjadi salah satu fokus perhatian dalam rangka peningkatan kinerja instansi pemerintah daerah. Oleh karenanya secara otomatis berbagai fasilitas pelayanan publik harus lebih didekatkan pada masyarakat, sehingga mudah dijangkau oleh masyarakat. Dalam mewujudkan pelayanan yang prima juga sangat dibutuhkan kualitas kinerja pegawai. Oleh karena itu, fungsi pelayanan kepada masyarakat memiliki ketergantungan penuh terhadap penyelenggara pelayanan dan fasilitas yang disediakan dalam memberikan kepuasan optimal terhadap masyarakat pengguna.

Pembangunan pertanian juga tidak terlepas dari baiknya kualitas pelayanan pemerintah baik pusat maupun daerah yang memberikan jaminan positif bagi petani. Sebagaimana yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1992 tentang Budidaya Tanaman, pemerintah wajib memberikan pelayanan dasar

dan jaminan dalam setiap proses budidaya yang dilakukan oleh petani, tidak terkecuali dalam perlindungan tanaman terhadap Organisme Pengganggu Tanaman (OPT).

Perlindungan tanaman memegang peranan penting dalam pembangunan pertanian karena merupakan bagian integral dari sistem produksi tanaman pangan dan hortikultura. Pencapaian produksi pertanian tidak terlepas dari gangguan-gangguan sistem produksi yang dialami di lapang. Berbagai serangan organisme pengganggu tanaman (OPT) dan gangguan akibat anomali iklim/bencana alam sering mengakibatkan kerugian hasil yang cukup besar. Serangan OPT menyebabkan produk rusak, berlubang, busuk, ukuran tidak optimal, maupun tampilan yang kurang optimal sangat berpengaruh terhadap mutu. Produk pertanian yang membawa OPT sangat berpengaruh terhadap pencapaian standar mutu yang diinginkan. Sementara itu, residu pestisida yang digunakan untuk pengendalian OPT, selain berbahaya juga berpengaruh terhadap pencapaian mutu yang sesuai dengan tuntutan pasar (konsumen). Dengan pengelolaan perlindungan tanaman yang baik, diharapkan gangguan-gangguan tersebut dapat dihilangkan atau diminimalisasikan, sehingga pencapaian target produksi tidak terganggu (Biro Perencanaan Kementerian Pertanian, 2014).

Kabupaten Bangka Barat merupakan salah satu kabupaten dengan mayoritas penduduk bergerak pada usaha pertanian dan perkebunan. Bila melihat data Badan Pusat Statistik Kabupaten Bangka Barat tahun 2016, luas areal pertanian dan perkebunan Bangka Barat mencapai 212.027 Ha. Dengan total luas keseluruhan wilayah Bangka Barat seluas 288.415 Ha, berarti menunjukkan bahwa 73.51 % wilayah Kabupaten Bangka Barat merupakan areal pertanian dan perkebunan.

Adapun kendala utama dalam pembangunan pertanian Kabupaten Bangka Barat dalam kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir 2011-2016, berdasarkan pengamatan lingkungan strategis lokal yang dominan mempengaruhi perubahan naik turunnya hasil budidaya tanaman pertanian Kabupaten Bangka Barat yaitu penyebaran endemik serangan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT). Hal ini tentunya membutuhkan upaya jaminan dari pemerintah, baik pusat maupun daerah dalam memberikan pelayanan pertanian yang prima khususnya dalam penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) sehingga dapat dirasakan langsung oleh mayoritas penduduk Bangka Barat yang dominan bergerak di sektor pertanian dan perkebunan dan berdampak positif pada peningkatan produksi dan produktifitas komoditi pertanian Bangka Barat.

Sebagaimana yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, penyelenggaraan pemerintahan terbagi dalam urusan wajib dan pilihan terdapat kewenangan pemerintah daerah untuk menjalankan urusan pemerintahan tersebut. Pemerintah Kabupaten Bangka Barat melalui Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat merupakan unsur pelaksana otonomi daerah yang menyelenggarakan urusan Pertanian dan Pangan yang bersifat wajib bukan pelayanan dasar, sesuai dengan pembagian urusan yang ditetapkan dalam Peraturan Bupati Bangka Barat Nomor 06 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bangka Barat. Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat sebagai Organisasi Perangkat Daerah yang memiliki tugas, pokok, fungsi dan kewenangan urusan pemerintahan daerah di sektor pertanian dan pangan Kabupaten Bangka Barat. Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat sebagai unsur pembantu Kepala Daerah dalam

menjalankan salah satu keberhasilan visi-misinya untuk meningkatkan pembangunan pertanian Kabupaten Bangka Barat.

Salah satu permasalahan utama pembangunan pertanian Kabupaten Bangka Barat yaitu penyebaran endemik serangan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT). Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat melalui Bidang Perlindungan Tanaman sangat berperan penting dalam mengatasi hal tersebut, baik dari segi pelayanan bimbingan maupun penyediaan fasilitas bagi para petani.

Berdasarkan Pedoman Teknis Penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) Tahun 2016, salah satu program penanganan yang bisa dilaksanakan oleh pemerintah yaitu dengan Program Pengendalian Hama Terpadu (PHT). Program pengendalian hama terpadu dapat membantu petani dalam mengendalikan serangan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) dengan tepat sasaran untuk mendapatkan hasil dan kualitas panen optimal secara aman dan bijaksana. Metode dalam pengendalian hama terpadu, yaitu: Pertama, Identifikasi terhadap jenis Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) yang ada di lahan, karena tidak semua organisme menimbulkan kerugian bahkan beberapa organisme memberikan keuntungan bagi pertanian dan lingkungan. Dengan identifikasi yang tepat, petani dapat menggunakan jenis pestisida atau bahan perlindungan tanaman yang tepat untuk mengendalikan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT). Kedua, Monitoring (pengamatan) dilakukan oleh petani terhadap keadaan dan populasi Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) sehingga petani dapat memutuskan dengan tepat kapan dalam penggunaan pestisida atau bahan perlindungan tanaman. Karena prinsip Pengendalian Hama Terpadu (PHT) adalah hama tidak

dimusnahkan tetapi diusahakan agar selalu dibawah ambang batas ekonomi, dan yang Ketiga, Pengendalian. Bila pencegahan dengan cara mengelola tanaman, lahan dan ekosistem telah dilakukan namun populasi Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) tetap melebihi ambang batas dan menimbulkan kerugian, petani dapat melakukan pengendalian mekanik, fisik, hayati dengan menggunakan organisme menguntungkan yang menjadi musuh alami dan pestisida atau bahan perlindungan tanaman yang tepat untuk mengendalikan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT). Dengan penggunaan pestisida atau bahan perlindungan tanaman secara tepat dan bijaksana, populasi Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) diharapkan dapat berkurang dan tetap berada di bawah tingkat populasi sehingga keseimbangan ekosistem, ekologi dan ekonomi terjaga.

Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat melalui Seksi Perlindungan Tanaman juga melaksanakan program sesuai dengan panduan yang tertuang dalam Pedoman Teknis tersebut diatas. Mengingat luasnya lahan dan kompleksnya komoditi pertanian yang dibudidayakan oleh para petani, Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat berupaya tetap menjalankan program penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) dengan target sasaran diprioritaskan pada komoditi yang diunggulkan Kabupaten Bangka Barat. Adapun komoditi unggulan pertanian dan perkebunan Kabupaten Bangka Barat dapat dilihat pada tabel 1.1. berikut.

Tabel 1.1.
Data Komoditi Unggulan Pertanian dan Perkebunan Kabupaten Bangka Barat

No	Jenis Komoditi	Luas Tanam (Ha)	Jumlah Produksi (Ton)
1	2	3	4
1.	Padi Sawah	1.639,3	2.712,9
2.	Padi Ladang	2.495	6.790,6
3.	Jagung	30	142,1
4.	Cabai	39,8	58,5
5.	Lada	5.639,3	4.724,2
6.	Karet	18.025,6	14.636,3
7.	Sawit	17.818,2	144.556,6

Sumber : Data SIPD Dinas Pertanian dan Pangan Kab. Bangka Barat (2016)

Tabel 1.1 menunjukkan keragaman komoditi unggulan daerah di Kabupaten Bangka Barat. Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat mengelompokkan 7 (tujuh) komoditi yang menjadi prioritas tersebut dengan mempertimbangkan beberapa karakteristik unggul yang dimiliki yaitu (1) termasuk komoditi *icon* daerah, (2) adaptif terhadap lingkungan lokal, (3) banyak dibudidayakan masyarakat, dan (4) penyebab inflasi daerah.

Penyebaran endemik serangan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) menjadi masalah utama yang dihadapi oleh petani dalam meningkatkan produksi hasil komoditi unggulan daerah. Oleh karena itu, Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat melalui Seksi Perlindungan Tanaman sebagai penyelenggara pelayanan penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) berperan aktif memberikan pelayanan yang optimal dengan dukungan fasilitas dan sumberdaya yang dimiliki. Namun, masih terdapat beberapa luasan areal puso

akibat dari serangan hama penyakit tanaman. Hal ini dapat dilihat pada jumlah hektar luas areal puso yang dialami oleh petani akibat serangan hama penyakit sesuai pada Tabel 1.2. berikut.

Tabel 1.2.
Data Luasan Serangan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT)

No	Jenis Komoditi	Luas Areal Terserang OPT (Ha)	Luas Areal Terkendali OPT (Ha)	Luas Areal Puso (Ha)
1	2	3	4	5
1.	Padi Sawah	719,6	197,3	522,3
2.	Padi Ladang	534,1	376,9	157,2
3.	Jagung	4	2	2
4.	Cabai	12,4	5,7	6,7
5.	Lada	1.200,8	409,4	791,4
6.	Karet	240,8	170,3	70,5
7.	Sawit	208,4	200,9	7,5

Sumber : Data Petugas OPT Dinas Pertanian dan Pangan Kab. Bangka Barat (2016)

Bila melihat tabel 1.2., terdapat beberapa faktor yang tentunya menyebabkan masih terjadi luas areal puso yang terserang hama penyakit tanaman. Oleh karena itu, Penulis tertarik untuk menyoroti sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja Seksi Perlindungan Tanaman dalam pelayanan penanganan serangan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) di Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Pendekatan ini dirasa layak untuk mengukur kinerja manajemen Seksi Perlindungan Tanaman dalam penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) dikarenakan pendekatan ini dapat menterjemahkan visi-misi dan strategi organisasi kedalam tujuan organisasi.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja manajemen Seksi Perlindungan Tanaman dalam pelayanan penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) di Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat?
2. Apa yang menjadi faktor pendukung dan penghambat Seksi Perlindungan Tanaman dalam pelayanan penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) di Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat?

C. Tujuan Penelitian

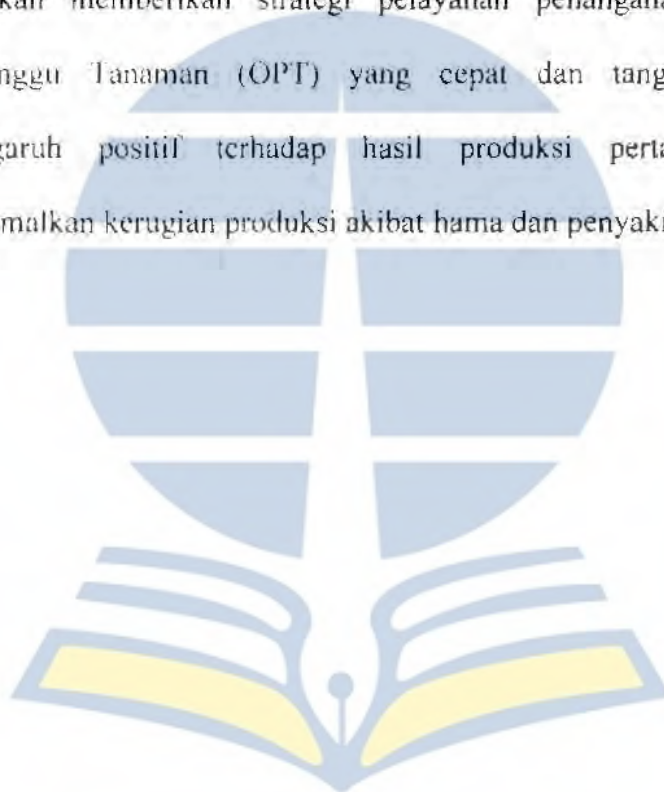
Mengacu pada rumusan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Menganalisis kinerja manajemen Seksi Perlindungan Tanaman dalam pelayanan penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat dilihat dari perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Menganalisis faktor pendukung dan penghambat Seksi Perlindungan Tanaman dalam pelayanan penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan sebagai berikut :

1. Bagi Pemerintah Kabupaten Bangka Barat, hasil penelitian ini sebagai tawaran kepada instansi terkait mengenai strategi tata kelola pelayanan publik dalam penilaian pelayanan publik khususnya tentang penanganan serangan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT).
2. Bagi Masyarakat Tani Kabupaten Bangka Barat, hasil penelitian ini diharapkan memberikan strategi pelayanan penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) yang cepat dan tanggap sehingga berpengaruh positif terhadap hasil produksi pertanian dengan meminimalkan kerugian produksi akibat hama dan penyakit tanaman.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian oleh Nugrahini, dkk (2016) tentang Penilaian Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard* pada Badan Penanaman Modal dan Perijinan Daerah Kabupaten Tabanan menjelaskan bahwa organisasi sektor publik yang melaksanakan fungsi penanaman modal dan perijinan daerah adalah Badan Penanaman Modal dan Perijinan Daerah (BPMPD). Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* dengan menggunakan metode kuantitatif non statistik. Penilaian kinerja perspektif keuangan, proses bisnis internal, pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan masing-masing melalui *Value For Money* (VFM), pengukuran kapasitas infrastruktur, Indeks Kepuasan Masyarakat, kepuasan dan produktivitas karyawan. Hasil analisis berdasarkan pengukuran *balanced scorecard* menunjukkan bahwa kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan secara keseluruhan berada pada kualifikasi sedang dengan tingkat keberhasilan cukup berhasil.

Hasil penelitian oleh Narutomo (2012) tentang Penerapan *Balanced Scorecard* untuk Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri menjelaskan secara ringkas bahwa *balance scorecard* dapat menuntun manajemen dan anggota organisasi dalam menterjemahkan visi, misi serta strategi organisasi ke dalam tindakan yang nyata. Dalam *balanced scorecard*, pengukuran kinerja dilihat dari 4 perspektif yaitu *Customer and Stakeholder Perspective*, *Financial Perspective*, *Employees and Organization Capacity Perspective*, dan *Internal*

Bussiness Process Perspective. Pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* tidak terbatas digunakan pada organisasi swasta melainkan juga bisa diterapkan pada organisasi sektor publik.

Lebih lanjut penelitian yang dilakukan oleh Wulandari (2010) tentang Perbandingan Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Se-Eks Karesidenan Surakarta dengan Tujuan penelitian ini untuk membandingkan kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* antara rumah sakit se-Eks Karesidenan Surakarta. Dalam penelitian ini, *purposive sampling* dipakai sebagai metode yang menggambarkan responden. Secara spesifik, responden diambil berdasarkan pertimbangan tertentu. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari pasien, karyawan, dan para medis rumah sakit se-Eks Karesidenan Surakarta. Variabel yang diuji dalam penelitian ini meliputi perspektif pelanggan, perspektif pelayanan dan administrasi, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dan perspektif keuangan. Analisis penelitian ini menggunakan instrumen data tes, uji normalitas, dan uji t. Dari uji t dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat perbedaan secara signifikan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* antara rumah sakit se-Eks Karesidenan Surakarta ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran serta perspektif pelayanan dan administrasi. Sedangkan untuk perspektif pelanggan dan perspektif keuangan menunjukkan tidak ada perbedaan secara signifikan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* antara rumah sakit se-Eks Karesidenan Surakarta.

Secara garis besar penelitian-penelitian terdahulu diatas yang menjadi rujukan penelitian Penulis sekarang memiliki kata kunci bahwa kinerja Organisasi Publik yang berorientasi pemenuhan kebutuhan publik dapat diukur dengan

pendekatan *balanced scorecard*, bukan hanya diperuntukkan bagi pengukuran kinerja perusahaan swasta dengan orientasi keuntungan saja. Oleh karena itu, Penulis tertarik melakukan analisis kinerja Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat sebagai salah satu organisasi publik pada tingkat pemerintah daerah dengan pendekatan *balanced scorecard* sehingga didapat evaluasi yang spesifik mengenai kualitas pelayanan publik yang telah diberikan. Perbedaan antara penelitian terdahulu yang menjadi rujukan penelitian Penulis sekarang yaitu penelitian Penulis lebih memfokuskan pada titik pelayanan yang diberikan, bukan pada kinerja unit Organisasi Publik secara keseluruhan, sehingga penilaian terhadap suatu kinerja pelayanan dapat lebih spesifik untuk menemukan keunggulan dan kelemahan pelayanan yang telah ada.

B. Kajian Teori

1. Definisi Kinerja

Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi.

Gilbert (1997) mendefinisikan kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Murphy (1990) menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat bekerja. Sedangkan Widodo (2006:78) mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan

menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2007) bahwa istilah kinerja dari kata kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi.

Nawawi (2004) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/ material maupun non fisik/ non material. Menurut Simanjuntak (2005), kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan menurut Foster dan Seeker (2001) menyatakan bahwa, kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai kinerja di atas, Penulis mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Dan dapat dipahami bahwa pengertian kinerja tidak terbatas pada kinerja individu saja, tetapi juga kinerja kelompok/tim dan kinerja organisasi, yang pada dasarnya bersumber dari kinerja individu.

2. Konsep Kinerja Organisasi

Kinerja menggambarkan sampai seberapa jauh organisasi tersebut mencapai hasil ketika dibandingkan dengan kinerja terdahulu (*Previous Performance*), dan sampai seberapa jauh pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan. Lebih lanjut Chaizi Nasucha, mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus-menerus mencapai kebutuhannya secara efektif.

Rue & Byars mendefinisikan kinerja organisasi sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*degree of accomplishment*" atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Yuwono (2002), kinerja organisasi berhubungan dengan berbagai aktivitas dalam mata rantai (*value chain*) yang ada pada organisasi. Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sesungguhnya memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan dari unit-unit organisasi, dimana organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas seluruh aktivitas sesuai dengan tujuan organisasi. Armstrong dan Baron (1998:15) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Menurut Hodge, Anthony dan Gales (1996) kinerja organisasi mencakup *how well the organization is doing*, bagaimana suatu organisasi mencapai *profit*/tujuannya dan tingkat kepuasan dari para pelanggan/pengguna jasa pelayanannya. Pengertian kinerja organisasi juga dikemukakan oleh Bastian (2001) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas suatu organisasi

dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut. Sementara itu (dalam Pedoman Penerapan Pelaporan Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang diterbitkan oleh LAN di Jakarta pada tahun 2002), Kinerja diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Dari berbagai definisi kinerja organisasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi ialah hasil yang ditunjukkan oleh sebuah organisasi atau tingkat pencapaian pelaksanaan tugas suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut. Dan dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja organisasi terdiri dari :

- a. Hasil-hasil atau evaluasi fungsi pekerjaan.
- b. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan/pegawai seperti: motivasi, kecakapan, persepsi peranan, dan sebagainya.
- c. Pencapaian tujuan organisasi.
- d. Periode waktu tertentu.

3. Pengukuran Kinerja

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dapat diketahui dengan menggunakan penilaian kegiatan organisasi tersebut berdasarkan peraturan, norma dan etika yang berlaku.

Menurut Larry D. Stout (dalam Yuwono 2002), pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang

ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Selanjutnya, menurut Yuwono (2002) pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat dalam perusahaan atau organisasi.

Robertson dalam Mahmudi (2010) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Dalam pengukuran kinerja sangat ditentukan oleh tujuan yang ideal untuk dicapai, sehingga dalam tahapan pengukurannya harus aktual/nyata dengan mengidentifikasikannya terlebih dahulu ke dalam komponen operasional. Kinerja organisasi dapat dilihat dari visi dan misi yang ada, kinerja proses dapat dilihat dari prosedur standar operasi, dan kinerja pegawai dapat dilihat dari petunjuk kerja manual yang ada. Sehingga penggambaran visi dan misi dari suatu organisasi harus mampu menjelaskan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dalam suatu organisasi yang dirumuskan dalam sebuah tugas pokok dan fungsi dan akan menjadi satuan kerja dalam menciptakan aktivitas atau kegiatan pekerja atau pegawai. Dengan demikian kinerja lebih diorientasikan pada pekerjaan itu sendiri dalam memberikan hasil, dampak, dan manfaat bagi masyarakat maupun bagi pegawai itu sendiri.

Mahmudi (2005) dalam Manajemen Kinerja Sektor Publik menyatakan bahwa tujuan pengukuran kinerja adalah:

- a. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi

Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.

- b. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai

Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, ketrampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.

- c. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya

Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi.

- d. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian penghargaan dan hukuman.

Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, keterampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.

e. Memotivasi pegawai

Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.

f. Menciptakan akuntabilitas publik

Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi.

Menurut Lynch dan Cross (1993), manfaat pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya member kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan *reward* atas perilaku yang diharapkan tersebut.

4. Pelayanan Publik

Menurut Osborne dalam LAN (2007), secara teoritik, birokrasi pemerintahan memiliki tiga fungsi utama, yaitu: fungsi pelayanan, fungsi pembangunan dan fungsi pemerintahan umum yaitu sebagai berikut :

- a. *Fungsi pelayanan*, berhubungan dengan unit organisasi pemerintahan yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Fungsi utamanya, memberikan pelayanan (*service*) langsung kepada masyarakat.
- b. *Fungsi pembangunan*, berhubungan dengan unit organisasi pemerintahan yang menjalankan salah satu bidang tugas tertentu disektor pembangunan. Fungsi pokoknya adalah *development function/fungsi pembangunan* dan *adaptive function/fungsi adaptasi*.
- c. *Fungsi pemerintahan umum*, berhubungan dengan rangkaian kegiatan organisasi pemerintahan yang menjalankan tugas-tugas pemerintahan umum (regulasi), termasuk di dalamnya menciptakan dan memelihara ketentraman dan ketertiban. Fungsinya lebih dekat pada fungsi pengaturan (*regulation function*)

Penyelenggaraan pelayanan publik dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik yaitu penyelenggara Negara/pemerintah, penyelenggara perekonomian dan pembangunan, lembaga independen yang dibentuk oleh pemerintah, badan usaha/badan hukum yang diberi wewenang melaksanakan sebagian tugas dan fungsi pelayanan publik, badan usaha/badan hukum yang bekerjasama dan/atau dikontrak untuk melaksanakan sebagian tugas dan fungsi pelayanan publik. Dan masyarakat umum atau swasta yang melaksanakan sebagian

tugas dan fungsi pelayanan publik yang tidak mampu ditangani/dikelola oleh pemerintah/pemerintah daerah (LAN : 2003).

Terdapat 3 unsur penting dalam pelayanan publik, yaitu unsur pertama, adalah organisasi pemberi (penyelenggara) pelayanan yaitu Pemerintah Daerah, unsur kedua, adalah penerima layanan (pelanggan) yaitu orang atau masyarakat atau organisasi yang berkepentingan, dan unsur ketiga, adalah kepuasan yang diberikan dan/atau diterima oleh penerima layanan (pelanggan). *Unsur pertama* menunjukkan bahwa pemerintah daerah memiliki posisi kuat sebagai (*regulator*) dan sebagai pemegang monopoli layanan, dan menjadikan Pemda bersikap statis dalam memberikan layanan, karena layanannya memang dibutuhkan atau diperlukan oleh orang atau masyarakat atau organisasi yang berkepentingan. Posisi ganda inilah yang menjadi salah satu faktor penyebab buruknya pelayanan publik yang dilakukan pemerintah daerah, karena akan sulit untuk memilah antara kepentingan menjalankan fungsi regulator dan melaksanakan fungsi meningkatkan pelayanan.

Unsur kedua, adalah orang, masyarakat atau organisasi yang berkepentingan atau memerlukan layanan (penerima layanan), pada dasarnya tidak memiliki daya tawar atau tidak dalam posisi yang setara untuk menerima layanan, sehingga tidak memiliki akses untuk mendapatkan pelayanan yang baik. Posisi inilah yang mendorong terjadinya komunikasi dua arah untuk melakukan KKN dan memperburuk citra pelayanan dengan mewabahnya pungli, dan ironisnya dianggap saling menguntungkan.

Unsur ketiga, adalah kepuasan pelanggan menerima pelayanan, unsur kepuasan pelanggan menjadi perhatian penyelenggara pelayanan (Pemerintah), untuk menetapkan arah kebijakan pelayanan publik yang berorientasi untuk

memuaskan pelanggan, dan dilakukan melalui upaya memperbaiki dan meningkatkan kinerja manajemen pemerintahan daerah. Paradigma kebijakan publik di era otonomi daerah yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, memberikan arah terjadinya perubahan atau pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintahan, dari paradigma *rule government* bergeser menjadi paradigma *good governance* (LAN : 2007).

Dengan demikian, pemerintah daerah dalam menjalankan monopoli pelayanan publik, sebagai *regulator*/pembuat peraturan (*rule government*/peraturan pemerintah) harus mengubah pola pikir dan kerjanya dan disesuaikan dengan tujuan pemberian otonomi daerah, yaitu memberikan dan meningkatkan pelayanan yang memuaskan masyarakat. Untuk terwujudnya *good governance*, dalam menjalankan pelayanan publik, pemerintah daerah juga harus memberikan kesempatan luas kepada warga dan masyarakat, untuk mendapatkan akses pelayanan publik, berdasarkan prinsip-prinsip kesetaraan, transparansi, akuntabilitas dan keadilan (LAN : 2006).

Peningkatan pelayanan kepada masyarakat seperti yang terdapat pada agenda *reinventing government* adalah pengembangan organisasi yang bermuara pada terwujudnya *a smaller, better, faster, and cheaper government* (pemerintah yang lebih kecil, lebih baik, lebih cepat, dan pemerintah yang lebih murah). Agenda *reinventing government* bertumpu pada prinsip *costumer driven government* (pemerintah berorientasi pada pelanggan). Instrumen dari prinsip ini adalah pembalikan mental model pada birokrat dari keadaan yang lebih suka dilayani menuju pada lebih suka melayani. Paradigma lama menempatkan pemimpin birokrasi berada pada piramida tertinggi dengan warga negara (*costumer*) berada

pada posisi terbawah. Sebaliknya paradigma baru menempatkan warga negara (*costumer*) berada pada posisi puncak dengan pemimpin birokrasi berada pada posisi paling bawah (Osborne, 1992).

5. Pelayanan Penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT)

Pembangunan pertanian memiliki peran yang strategis dalam perekonomian nasional pada umumnya dan daerah pada khususnya . Peran strategis pertanian tersebut digambarkan melalui kontribusi yang nyata melalui penyediaan bahan pangan, bahan baku industri, pakan, penyerap tenaga kerja, sumber pendapatan, serta pelestarian lingkungan melalui praktek usaha tani yang ramah lingkungan. Berbagai peran strategis pertanian dimaksud sejalan dengan tujuan pembangunan perekonomian nasional dan daerah yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat, mempercepat pertumbuhan ekonomi, mengurangi kemiskinan, menyediakan lapangan kerja, serta memelihara keseimbangan sumberdaya alam dan lingkungan hidup.

Salah satu program peningkatan pembangunan pertanian yaitu melalui dukungan perlindungan tanaman terhadap serangan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT). Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 12 tahun 1992 tentang Sistem Budidaya Tanaman, Undang-Undang Nomor 39 tahun 2014 tentang Perkebunan, Peraturan Pemerintah Nomor 6 tahun 1995 tentang Perlindungan Tanaman dan Keputusan Menteri Pertanian Nomor 887/Kpts/07.210/9/97 tentang Pedoman Pengendalian OPT, bahwa Perlindungan Tanaman dilaksanakan dengan pemantauan, pengamatan, dan pengendalian OPT. Penanganan OPT masih belum optimal karena peran, kesadaran dan kemampuan masyarakat masih relatif rendah. Untuk meningkatkan efektifitas pengendalian, diperlukan bantuan pengendalian

oleh pemerintah sebagai stimulan untuk mendorong peran serta dan kesadaran masyarakat dalam mengendalikan OPT tersebut. Karena terbatasnya anggaran yang dimiliki oleh pemerintah, kegiatan pengendalian OPT dilaksanakan pada pusat-pusat serangan atau areal yang memiliki potensi untuk menjadi sumber serangan.

Pencapaian produksi pertanian tidak terlepas dari gangguan-gangguan sistem produksi yang dialami di lapang. Berbagai serangan organisme pengganggu tanaman (OPT) dan gangguan akibat anomali iklim/bencana alam sering mengakibatkan kerugian hasil yang cukup besar. Serangan OPT menyebabkan produk rusak, berlubang, busuk, ukuran tidak optimal, maupun tampilan yang kurang optimal sangat berpengaruh terhadap mutu. Produk pertanian yang membawa OPT sangat berpengaruh terhadap pencapaian standar mutu yang diinginkan. Sementara itu, residu pestisida yang digunakan untuk pengendalian OPT, selain berbahaya juga berpengaruh terhadap pencapaian mutu yang sesuai dengan tuntutan pasar (konsumen). Dengan pengelolaan perlindungan tanaman yang baik, diharapkan gangguan-gangguan tersebut dapat dihilangkan atau diminimalisasikan, sehingga pencapaian target produksi tidak terganggu (Biro Perencanaan Kementerian Pertanian, 2006).

Dengan semakin berkembangnya kesadaran manusia terhadap bahaya penggunaan pestisida, terutama bagi lingkungan hidup dan kesejahteraan manusia, maka berkembanglah konsep PHT yang merupakan wujud dari pembangunan berkelanjutan yang berwawasan lingkungan (Untung, 1996). PHT adalah pengendalian hama yang berusaha memaksimalkan keefektifan pengendalian alami dan pengendalian secara bercocok tanam, menggunakan pengendalian

kiniawi hanya bila diperlukan dengan mempertimbangkan konsekuensi ekologi, ekonomi, teknologi dan sosial budaya.

Konsepsi dasar PHT adalah proses pengambilan keputusan (strategis, taktis, operasional) agar pertanaman yang diusahakan menghasilkan panen yang tinggi dan berkelanjutan, dengan ongkos produksi rendah serta dengan resiko minimum terhadap produsen, konsumen dan lingkungan pada saat budidaya berlangsung (jangka pendek) maupun setelahnya (jangka panjang). Pada prinsipnya PHT adalah kegiatan untuk meningkatkan vigor tanaman, menekan perkembangan populasi OPT dan meningkatkan peran musuh alami dengan memadukan berbagai teknik pengendalian secara kompetibel sehingga dapat diperoleh kuantitas dan kualitas produksi yang optimal secara berkelanjutan.

6. Pendekatan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan salah satu pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja manajemen. Pada awal sekitar tahun 90-an, *balanced scorecard* ditemukan dan digunakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sebagai alat pengukuran kinerja manajemen pada perusahaan-perusahaan swasta di Amerika. Secara harfiah, pengertian *balanced scorecard* dapat di bagi dua yaitu 'scorecard' yang diartikan sebagai sebuah kartu laporan kinerja yang berisikan angka-angka dan 'balanced' yang artinya seimbang. Menurut Kaplan dan Norton (1996) *balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan.

Pendekatan manajemen dengan menggunakan metode *balanced scorecard* lahir sebagai upaya untuk mendapatkan alat pengukuran kinerja yang

komprehensif, koheren, dan teratur, karena metode *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada sebuah organisasi tidak hanya berdasarkan pada perspektif keuangan, tetapi juga pada perspektif non keuangan seperti perspektif pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* memberikan kerangka yang jelas dan masuk akal bagi seluruh personel untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja non keuangan tersebut.

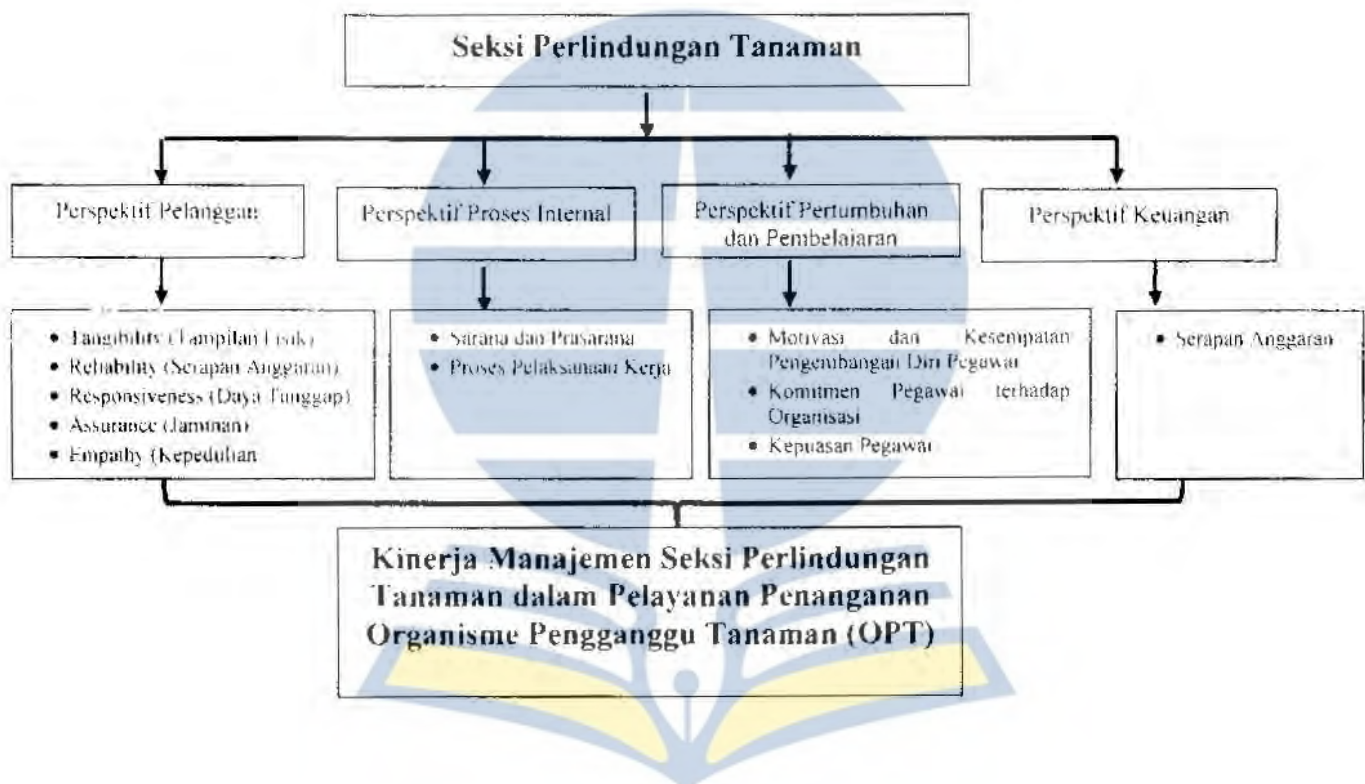
Dengan menggunakan *balanced scorecard*, pimpinan organisasi dapat mengukur seberapa efektif unit organisasi mereka dalam membentuk nilai bagi pelanggan pada saat sekarang dan masa depan, membangun dan meningkatkan kapabilitas internal, dan mengembangkan sumber daya manusia, sistem, dan prosedur yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pada masa yang akan datang. *Balanced scorecard* bukan pendekatan tradisional yang hanya berfokus pada kinerja jangka pendek – melalui perspektif keuangan – *balanced scorecard* membentuk nilai untuk keuangan jangka panjang dan kinerja yang kompetitif.

Kerangka *balanced scorecard* tersebut tidak terbatas untuk organisasi bisnis, akan tetapi organisasi sektor publik dapat menggunakannya dengan penempatan tumpuan yang berbeda. Jika dalam organisasi bisnis tumpuannya adalah pada perspektif keuangan, maka dalam organisasi sektor publik tumpuannya adalah pada perspektif pelanggan. Tujuan utama organisasi publik adalah bukan memaksimalkan hasil-hasil finansial, tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholder) sesuai dengan visi dan misi organisasi pemerintah dengan

pertimbangan organisasi pemerintah cenderung menekankan “pelayanan publik” yang berkualitas (Vincent Gasperz, 2006).

C. Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1 dibawah ini :



D. Operasionalisasi Konsep

Kerangka konsep penelitian merupakan operasionalisasi keterkaitan antar variabel-variabel yang berasal dari kerangka teori dan biasanya berkonsentrasi pada satu bagian dari kerangka teori. Kerangka konsep menggambarkan aspek-aspek yang telah dipilih dari kerangka teori untuk dijadikan dasar masalah penelitiannya. Jadi kerangka konsep timbul dari kerangka teori dan berhubungan dengan masalah penelitian yang spesifik.

a. Kinerja Pelanggan

Untuk mengambil tingkat kepuasan pelanggan dalam memperoleh pelayanan, Penulis menggunakan teori *Service Quality* dari Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1998). Berdasarkan teori ini, 5 (lima) *Variable Services Quality* yang diuraikan sebagai berikut :

- 1) Wujud fisik (*tangibility*), yaitu penampilan fisik yang meliputi :
 - a) Tata ruang kantor;
 - b) Kebersihan, kerapian dan kenyamanan ruangan pelayanan;
 - c) Ketersediaan ruang tunggu dan toilet/we.
- 2) Keandalan (*reliability*), yaitu kemampuan memberi pelayanan yang meliputi :
 - a) Pelayanan administrasi yang tidak berbelit-belit;
 - b) Ketepatan waktu pelayanan;
 - c) Kesesuaian pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.
- 3) Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu kemampuan pegawai yang meliputi :
 - a) Penerimaan pengaduan dengan prosedur cepat dan tepat;
 - b) Pemeriksaan lapangan yang tanggap;
 - c) Proses penyelesaian yang cepat dan tepat.

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

- a) Sikap sopan dan ramah dalam memberikan pelayanan;
- b) Kemampuan dan keterampilan petugas dalam memberikan pelayanan;
- c) Pemberian informasi yang jelas dan mudah dimengerti;
- d) Pelayanan yang diberikan tanpa adanya pungutan biaya;
- e) Memberikan pelayanan secara adil kepada semua pelanggan.

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

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

b. Kinerja Proses Internal

Kuesioner yang disebar terdiri dari 2 (dua) variabel yaitu variabel sarana dan prasarana serta variabel proses penyelesaian pekerjaan. Variabel sarana prasarana indikatornya yaitu :

- a) Tersedianya alat tulis kantor yang baik dan memadai;
- b) Tersedianya alat pendukung lapangan yang baik dan memadai;
- c) Penguasaan terhadap sistem administrasi yang mendukung pelayanan;
- d) Penguasaan terhadap sistem penanganan OPT yang tanggap;
- e. Perawatan inventaris kantor dilakukan secara intensif;
- d. Tersedianya data dan informasi yang mendukung pekerjaan.

Adapun pada variabel proses penyelesaian pekerjaan indikatornya sebagai berikut :

- a) Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target dan waktu yang telah ditetapkan
- b) Selalu berada di tempat pelayanan
- c) Pegawai mampu mengatasi hambatan dan masalah dalam pekerjaan
- d) Pegawai mampu melaksanakan tugas dan fungsi sesuai rencana.

c. Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan

Indikator dari perspektif ini yaitu sebagai berikut :

- a) Motivasi dan kesempatan pengembangan diri pegawai;
- b) Komitmen pegawai terhadap organisasi;
- c) Kepuasan pegawai.

d. Kinerja Keuangan

Analisis terhadap kinerja keuangan dilakukan dengan cara membandingkan antara ketersediaan dana yang dikelola untuk penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) pada tahun 2016 sesuai DPA Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat Tahun Anggaran 2016 dan jumlah serapan anggaran yang terealisasi sesuai dengan hasil LAKIP Tahun 2016.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode campuran (*mixed methods*) pendekatan kuantitatif bercorak campuran dengan paradigma *post positivisme*. Pendekatan kuantitatif dimaksudkan untuk memberikan gambaran lebih akurat mengenai deskripsi dan karakteristik setiap perspektif pada analisis *Balanced Scorecard*. Pendekatan kuantitatif didukung data kuesioner dengan bobot penilaian skala Likert. Pendekatan kuantitatif berguna untuk melengkapi beberapa kelemahan yang bisa muncul dalam pendekatan kualitatif seperti objektivitas, validitas, dan reliabilitas yang seringkali menjadi penghambat besar untuk mencapai penelitian kualitatif yang berkualitas. Sedangkan Pendekatan kualitatif dimaksudkan untuk menambahkan uraian yang mendalam tentang ucapan, tulisan, dan perilaku yang diamati dari suatu individu kelompok masyarakat dan organisasi dalam suatu konteks tertentu yang dikaji dari sudut pandang yang utuh dan komprehensif dalam bentuk wawancara.

Sesuai dengan penjabaran pendekatan penelitian diatas, kecenderungan penelitian ini masuk dalam paradigma *post-positivisme*. Philips dan Burbulle (2000) dalam Creswell (2009), mengemukakan sejumlah asumsi dasar yang menjadi inti dalam paradigma penelitian *post-positivisme* salah satunya yaitu penelitian dibentuk oleh data, bukti, dan pertimbangan-pertimbangan logis. Dalam praktiknya, peneliti mengumpulkan informasi dengan menggunakan instrumen-

instrumen pengukuran tertentu yang diisi oleh para partisipan atau dengan melakukan observasi mendalam di lokasi penelitian.

Penelitian ini dilakukan terhadap masyarakat pengguna pelayanan untuk menilai bagaimana kinerja pelayanan publik penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat dilihat dari pendekatan *balanced scorecard* melalui 4 (empat) perspektif, yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dari 4 (empat) perspektif tersebut akan diambil kesimpulan mengenai sejauh mana kinerja pelayanan penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) di Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian dikhususkan pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat di Muntok dan wilayah pertanian komoditi unggulan daerah yang berpotensi terjadi serangan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) di Kabupaten Bangka Barat. Waktu penelitian 2 (dua) bulan yakni dari bulan Agustus sampai dengan bulan Oktober 2017.

C. Subjek Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2005). Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Furchan, 2004; 193, Sugiyono,

2001: 56). Sampel yang menjadi subjek penelitian ini adalah *stakeholder* yang terkait dengan penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) di Kabupaten Bangka Barat. Stakeholder terkait diklasifikasikan menjadi *stakeholder internal* dan *stakeholder eksternal*.

Stakeholder internal yaitu terdiri dari pegawai Eselon II (Kepala Dinas), Eselon III (Kepala Bidang), Eselon IV (Kepala Seksi), Fungsional (Petugas Pengendali Organisme Pengganggu Tanaman (POPT)) dan Staf Pelaksana lintas bidang dimana terdapat 3 (tiga) komoditi yaitu komoditi Tanaman Pangan, komoditi Hortikultura dan komoditi Perkebunan dengan total sampel berjumlah **32 sampel pegawai**.

Stakeholder eksternal diambil dari anggota Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) yang tersebar di 6 (enam) kecamatan se-Kabupaten Bangka Barat. Jumlah keseluruhan Gapoktan di Kabupaten Bangka Barat yaitu 64 (enam puluh empat) Gapoktan yang berarti **64 sampel pelanggan**.

D. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode *non-probability sampling* (pengambilan sampel secara tidak acak) dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *purposive sampling*, dimana sampel dipilih berdasarkan karakteristiknya. Teknik ini dipilih karena populasi dan sampel yang diambil memiliki karakteristik tertentu. Karakteristik pada sampel stakeholder eksternal antara lain: a) pengguna layanan; b) mengetahui standar prosedur pelayanan; c) berdomisili di Kabupaten Bangka Barat. Sedangkan karakteristik pada sampel

stakeholder eksternal antara lain: a) berkecimpung pada pemberi pelayanan dan b) pengambil dan penyusun kebijakan instansi.

Teknik pengumpulan data yakni dengan pengumpulan data primer maupun data sekunder. Sumber data sekunder adalah dokumen dan arsip pemerintah (Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat, Balai Penyuluh Pertanian Kecamatan, dan kantor/badan/dinas yang terkait lainnya seperti Badan Pusat Statistik dan Bappeda Kabupaten Bangka Barat). Untuk pengumpulan data primer dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat dan Ketua Gapoktan pengguna pelayanan publik penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) untuk memperoleh data primer. Penggunaan data primer tersebut dilakukan untuk mengetahui persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik dan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik.

Wawancara juga dilakukan terhadap sampel pelanggan ataupun *stakeholder* internal. Melalui wawancara ini, diharapkan mendapatkan uraian yang lebih tajam dan mendalam guna merumuskan faktor pendukung dan faktor penghambat dalam setiap perspektif *Balanced Scorecard*.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah semua alat yang digunakan untuk mengumpulkan, memeriksa, menyelidiki suatu masalah, atau mengumpulkan, mengolah, menganalisa dan menyajikan data-data secara sistematis serta objektif dengan tujuan memecahkan suatu persoalan atau menguji suatu hipotesis. Jadi, semua alat yang bisa mendukung suatu penelitian bisa disebut instrumen penelitian.

Adapun jenis instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Kuesioner atau Angket

Pengertian metode angket menurut Arikunto (2006:151) adalah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadi atau hal-hal yang ia ketahui. Sedangkan menurut Sugiyono (2008:199), angket atau kuesioner merupakan tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

b. Wawancara (*Interview*)

Dalam penelitian ini, *interview* digunakan untuk menghasilkan uraian yang lebih detail dan mendalam dalam setiap perspektif untuk selanjutnya merumuskan faktor pendukung dan faktor penghambat masing-masing perspektif.

F. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

Pada penelitian ini, setelah data dikumpulkan tahap yang harus dilakukan adalah menganalisis data. Analisis data dalam hal ini dilakukan menggunakan statistik. Analisis data ini dimaksudkan untuk pengelompokan data berdasarkan variabel yang diteliti, mentabulasi data berdasarkan variabel yang diperoleh dari seluruh responden. Statistika deskriptif adalah bagian dari statistika yang mempelajari alat, teknik, atau prosedur yang digunakan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan kumpulan data atau hasil pengamatan yang telah dilakukan. Kegiatan-kegiatan tersebut antara lain adalah kegiatan pengumpulan data,

pengelompokkan data, penentuan nilai dan fungsi statistik, serta pembuatan grafik, diagram dan gambar.

Statistika deskriptif ini merupakan metode-metode yang berkaitan dengan pengumpulan, peringkasan, dan penyajian suatu data sehingga memberikan informasi yang berguna dan juga menatanya ke dalam bentuk yang siap untuk dianalisis. Dengan kata lain, statistika deskriptif ini merupakan fase yang membicarakan mengenai penjabaran dan penggambaran termasuk penyajian data. Dalam fase ini dibahas mengenai ukuran-ukuran statistik seperti ukuran pusat, ukuran sebaran, dan ukuran lokasi dari persebaran / distribusi data.

Adapun analisis statistika deskriptif ini memiliki tujuan untuk memberikan gambaran (deskripsi) mengenai suatu data agar data yang tersaji menjadi mudah dipahami dan informatif bagi orang yang membacanya. Statistika deskriptif menjelaskan berbagai karakteristik data seperti rata-rata (*mean*), jumlah (*sum*) simpangan baku (*standard deviation*), varians (*variance*), rentang (*range*), nilai minimum dan maximum dan sebagainya.

Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang variabel penelitian. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel (Sugiyono, 2012). Selanjutnya untuk menganalisis data hasil jawaban kuesioner dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Jarak (rentang)}}{\text{Jumlah Kelas}} (\text{skala interval } 1 - 4)$$

Tabel 3.1
Skala Pengukuran Kuesioner

SKALA	NILAI	RENTANG NILAI
3,1 - 4	4	Sangat Puas/Sangat Baik
2,1 - 3	3	Puas/Baik
1,1 - 2	2	Kurang Puas/Kurang Baik
1	1	Sangat Tidak Puas/Sangat Tidak Baik

Tabel 3.2
Nilai Kinerja *Balanced Scorecard*

INTERVAL	NILAI (%)	PENAFSIRAN
1	86 - 100	Sangat Baik
2	71 - 85	Baik
3	56 - 70	Cukup Baik
4	< 55	Kurang Baik

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

Kabupaten Bangka Barat merupakan daerah yang strategis ditinjau dari sudut geografisnya. Hal ini dikarenakan posisi Kabupaten Bangka Barat dekat dengan Pulau Sumatera sehingga menjadi pintu gerbang masuknya barang dan penumpang dari Pulau Sumatera yang melewati laut.

Kabupaten Bangka Barat merupakan salah satu bagian dari Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sendiri terbentuk berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2000 tentang pembentukan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, dan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2003 tentang pembentukan Kabupaten Bangka Selatan, Kabupaten Bangka Tengah, Kabupaten Bangka Barat, dan Kabupaten Belitung Timur.

Batas wilayah Kabupaten Bangka Barat berdasarkan Undang-Undang RI No. 5 Tahun 2003 adalah sebagai berikut:

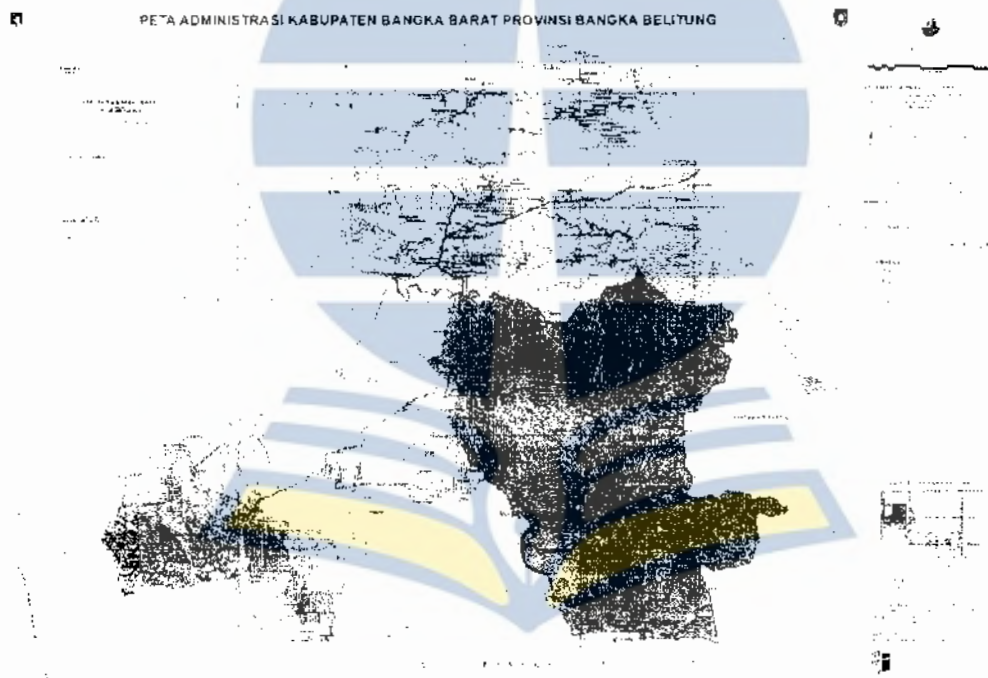
- Sebelah utara berbatasan dengan laut Natuna
- Sebelah timur berbatasan dengan wilayah Kabupaten Bangka
- Sebelah selatan berbatasan dengan Selat Bangka
- Sebelah barat berbatasan dengan Selat Bangka

Berdasarkan pembacaan pada Peta Rupa Bumi BAKOSURTANAL skala 1 : 250.000, wilayah Kabupaten Bangka Barat secara geografis terletak di antara : 105 ° 00' – 106° 00' BT dan 01° 00' – 02° 10' LS. Luas wilayah daratan lebih

kurang 3.065,79 Km² dengan wilayah administratif yang terbagi 6 (enam) kecamatan, 4 (empat) kelurahan dan 60 (enam puluh) desa.

Wilayah daratan terbagi dalam enam kecamatan, yaitu Kecamatan Kelapa dengan luas wilayah 573,80 km², Kecamatan Tempilang dengan luas wilayah 461,02 km², Kecamatan Muntok dengan luas wilayah 505,94 km², Kecamatan Simpang Teritip dengan luas wilayah 637,35 km², Kecamatan Jebus dengan luas wilayah 351,93 km² dan Kecamatan Parittiga dengan luas wilayah 354,11 km² (BPS Kabupaten Bangka Barat. 2017).

Gambar 4.1
Peta Wilayah Kabupaten Bangka Barat



Kabupaten Bangka Barat memiliki potensi yang besar dalam bidang pertanian sehingga dibutuhkan pembangunan pada sektor tersebut. Pembangunan pertanian memiliki peran yang strategis dalam perekonomian khususnya di Kabupaten Bangka Barat . Peran strategis pertanian tersebut digambarkan melalui kontribusi yang nyata melalui penyediaan bahan pangan, bahan baku industri, pakan, penyerap tenaga kerja, sumber pendapatan, serta pelestarian lingkungan melalui praktek usaha tani yang ramah lingkungan. Berbagai peran strategis pertanian dimaksud sejalan dengan tujuan pembangunan perekonomian daerah yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat, mempercepat pertumbuhan ekonomi, mengurangi kemiskinan, menyediakan lapangan kerja, serta memelihara keseimbangan sumberdaya alam dan lingkungan hidup.

Beberapa daerah di Kabupaten Bangka Barat merupakan daerah potensial untuk pengembangan sektor pertanian dimasa kini dan masa yang akan datang. Hal ini dikarenakan adanya ketersediaan lahan, juga didukung oleh tingkat kesuburan tanah, iklim dan suhu yang mendukung komoditi pertanian. Tanaman pertanian yang giat dikembangkan sekarang antara lain padi-padian, palawija, sayuran, dan buah-buahan. Hal ini menjadi kekuatan dalam pelaksanaan pembangunan pertanian dimasa yang akan datang.

Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat merupakan unsur pelaksana otonomi daerah yang menyelenggarakan urusan Pertanian dan Pangan yang bersifat wajib bukan pelayanan dasar, sesuai dengan pembagian urusan yang ditetapkan dalam Peraturan Bupati Bangka Barat Nomor 58 Tahun 2016.

1. Visi dan Misi Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat

Visi

Pada hakekatnya membentuk visi organisasi adalah menggali gambaran bersama mengenai masa depan berupa komitmen berdasarkan realitas secara rasional. Visi adalah mental model masa depan, dengan demikian visi harus menjadi milik bersama dan diyakini oleh seluruh anggota organisasi dan masyarakat (*stakeholder*). Dalam konsep kehidupan berorganisasi, visi memainkan peran yang menentukan dalam dinamika perubahan lingkungan sehingga organisasi pada umumnya dan organisasi pemerintah pada khususnya dapat bergerak maju menuju masa depan yang lebih baik dan fokus. Dengan memperhatikan prioritas pembangunan di Kabupaten Bangka Barat dan Lingkungan Strategis pembangunan pertanian dan peternakan, maka visi pembangunan Pertanian, Perkebunan dan peternakan yang selanjutnya disebut visi Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat periode 2016 – 2021 dirumuskan sebagai berikut : **“Terwujudnya pertanian unggul berkelanjutan yang berbasis sumber daya lokal untuk meningkatkan kemandirian pangan, nilai tambah dan kesejahteraan petani menuju Bangka Barat Hebat 2021”**.

Misi

Misi Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat untuk mewujudkan visi pembangunan yang telah ditetapkan setiap instansi pemerintah harus mempunyai misi yang jelas. Misi merupakan pernyataan yang menetapkan tujuan instansi pemerintah dan sasaran yang ingin dicapai. pernyataan misi membawa organisasi kepada suatu fokus. Untuk mencapai visi dimaksud, Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat mengemban misi sebagai berikut :

1. Mewujudkan pengembangan sistem agribisnis/agroindustri, pertanian berkelanjutan yang efisien berbasis sumber daya lokal serta berdaya saing tinggi.
2. Menciptakan keseimbangan ekosistem pertanian yang mendukung keberlanjutan peningkatan produksi dan produktivitas untuk meningkatkan kemandirian pangan.
3. Meningkatkan produk pangan segar dan olahan yang aman, segar, utuh dan halal (ASUH) dikonsumsi.
4. Meningkatkan produk pertanian sebagai bahan baku industri.
5. Mengamankan plasma-nutufah dan meningkatkan pendayagunaan untuk mendukung diversifikasi dan ketahanan pangan.
6. Mewujudkan usaha pertanian yang terintegrasi secara vertikal dan horizontal guna menumbuhkan usaha ekonomi produktif dan menciptakan lapangan kerja dipedesaan.
7. Mengembangkan industri hilir pertanian yang terintegrasi dengan sumber daya lokal untuk memenuhi permintaan pasar domestik, regional dan internasional.
8. Mendorong terwujudnya sistem kemitraan usaha dan perdagangan komoditas pertanian yang sehat, jujur dan berkeadilan.
9. Menjadikan petani yang kreatif, inovatif, dan mandiri serta mampu memanfaatkan iptek dan sumber daya lokal untuk menghasilkan produk pertanian berdaya saing tinggi.
10. Meningkatkan kualitas kinerja dan pelayanan aparatur pemerintah bidang pertanian yang amanah dan profesional.

2. Tujuan dan Sasaran Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka

Barat

Guna mewujudkan visi dan menjalankan misi pembangunan daerah Kabupaten Bangka Barat 2016 –2021 maka dijabarkan tujuan dan sasaran Dinas Pertanian dan Pangan dan dilihat dari tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1
Tujuan dan Sasaran Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat

VISI	TUJUAN	SASARAN
Terwujudnya pertanian unggul berkelanjutan yang berbasis sumber daya lokal untuk meningkatkan kemandirian pangan, nilai tambah dan kesejahteraan petani menuju Bangka Barat Hebat 2021	1. Meningkatkan produktivitas sub sektor pertanian tanaman pangan yang mendukung ketahanan pangan	Meningkatnya produktivitas tanaman pangan
	2. Meningkatkan produksi dan produktivitas sub sektor perkebunan rakyat guna mendorong pertumbuhan ekonomi	Meningkatnya produksi dan produktivitas perkebunan rakyat
	3. Meningkatkan produksi sub sektor peternakan	Meningkatnya produksi peternakan (sapi, ayam)
	4. Mengembangkan agribisnis/agroindustri	Berkembangnya sistem agribisnis/agroindustri

Sumber : Renstra Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat 2016-2021

3. Strategi dan Kebijakan Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten

Bangka Barat

Strategi dan kebijakan menunjukkan bagaimana cara Organisasi Perangkat Daerah (OPD) mencapai tujuan, sasaran jangka menengah OPD, dan target kinerja hasil (outcome) program prioritas RPJMD yang menjadi tugas dan fungsi OPD. Strategi dan arah kebijakan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana OPD mencapai tujuan dan sasaran dengan efektif dan efisien. Rumusan strategi merupakan pernyataan-pernyataan yang menjelaskan bagaimana tujuan dan

sasaran akan dicapai serta selanjutnya dijabarkan dalam serangkaian kebijakan. Rumusan strategi juga harus menunjukkan keinginan yang kuat bagaimana OPD menciptakan nilai tambah (*value added*) bagi *stakeholder* layanan.

Strategi dan kebijakan dalam Renstra OPD selanjutnya menjadi dasar perumusan kegiatan OPD bagi setiap program prioritas RPJMD yang menjadi tugas dan fungsi OPD. Melalui rumusan strategi yang baik, maka kegiatan dari program-program yang telah ditetapkan dapat ditentukan dengan semakin tepat.

Berdasarkan permasalahan dan isu strategis daerah, dan memperhatikan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, maka strategi dan kebijakan jangka menengah adalah sebagai berikut:

1. Melaksanakan peningkatan kemampuan dan Keterampilan Sumber Daya Manusia Pertanian
2. Pencegahan, Pengendalian dan Pemantuan Organisme Penganggu Tanaman (OPT)
3. Meningkatkan Produksi melalui intensifikasi usaha tani Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan
4. Memberikan Pelayanan Kesehatan Hewan dan Masyarakat Veteriner
5. Meningkatkan Populasi ternak Ruminansia dan Unggas
6. Meningkatkan sarana dan prasarana pengolahan dan penyimpanan bahan pangan

4. Tugas dan Fungsi Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat

Berdasarkan Peraturan Bupati Bangka Barat No 58 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan, Fungsi serta Tata Kerja Organisasi Perangkat Daerah, Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat menyelenggarakan tugas sebagai berikut:

- a. Perumusan kebijakan dibidang pertanian dan pangan;
- b. Pelaksanaan kebijakan dibidang pertanian dan pangan;
- c. Koordinasi penyediaan infrastruktur dan pendukung dibidang ketersediaan pangan, distribusi pangan, kerawanan pangan, dsitribusi pangan, cadangan pangan, penganekaragaman konsumsi dan keamanan pangan;
- d. Peningkatan kualitas sumber daya manusia di bidang ketersediaan pangan, distribusi pangan, kerawanan pangan, dsitribusi pangan, cadangan pangan, penganekaragaman konsumsi dan keamanan pangan;
- e. Penyusunan program penyuluhan pertanian;
- f. Penataan prasarana pertanian;
- g. Pengawasan mutu dan peredaran benih tanaman, benih/bibit ternak dan hijauan pakan ternak;
- h. Pengawasan peredaran sarana pertanian;
- i. Pembinaan produksi di bidang pertanian;
- j. Pengendalian dan penanggulangan hama penyakit tanaman dan penyakit hewan;
- k. Pengendalian dan penanggulangan bencana alam;
- l. Pembinaan pengolahan dan pemasaran hasil pertanian;

- m. Penyelenggaraan penyuluhan pertanian;
- n. Pemberian izin usaha/rekomendasi teknis pertanian;
- o. Pemantauan, pengawasan, evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan di bidang ketahanan pangan dan pertanian;
- p. Pelaksanaan administrasi Dinas Pertanian dan Pangan.

5. Tugas Pokok dan Uraian Tugas Bidang Pertanian Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat

- (1) Bidang Pertanian mempunyai tugas melaksanakan penyusunan, pelaksanaan kebijakan, dan pemberian bimbingan teknis, serta pemantauan dan evaluasi di bidang Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan.
- (2) Fungsi Bidang Pertanian mempunyai fungsi :
 - a. Penyusunan kebijakan perbenihan, produksi, perlindungan, pengolahan, dan pemasaran hasil di bidang pertanian
 - b. Perencanaan kebutuhan dan penyediaan benih di bidang pertanian
 - c. Pengawasan peredaran dan sertifikasi benih di bidang pertanian
 - d. Pemberian bimbingan penerapan peningkatan produksi di bidang pertanian
 - e. Pengendalian dan penanggulangan hama penyakit, penanggulangan bencana alam, dan dampak perubahan iklim di bidang pertanian
 - f. Pemberian bimbingan pascapanen, pengolahan dan pemasaran hasil di bidang pertanian
 - g. Pemberian izin usaha/rekomendasi teknis di bidang pertanian

- h. Pemantauan dan evaluasi di bidang pertanian

**6. Tugas Pokok dan Uraian Tugas Seksi Perlindungan Tanaman Dinas
Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat**

- a. Melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana dan anggaran Seksi Perlindungan Tanaman
- b. Melakukan penyiapan bahan penyusunan kebijakan perlindungan tanaman di bidang pertanian
- c. Melakukan penyiapan bahan pengendalian serangan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT)
- d. Melakukan penyiapan bahan pengamatan OPT
- e. Melakukan penyiapan bahan pengendalian dan pemantauan OPT, bimbingan operasional pengamatan dan peramalan OPT
- f. Melakukan pengelolaan data OPT
- g. Melakukan penyiapan bahan bimbingan kelembagaan OPT
- h. Melaksanakan penyiapan sekolah lapang pengendalian hama terpadu
- i. Melakukan penyiapan bahan penanganan dampak perubahan iklim
- j. Melakukan penyiapan bahan penanggulangan bencana alam
- k. Melakukan penyiapan bahan bimbingan teknis perlindungan tanaman di bidang pertanian
- l. Melakukan penyusunan pelaporan dan pendokumentasian kegiatan Seksi Perlindungan Tanaman
- m. Melakukan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugasnya.

7. Struktur Organisasi

Dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsi Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat, maka sesuai dengan penjabaran Peraturan Bupati Bangka Barat Nomor 58 tahun 2016 disusunlah struktur organisasi Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat tipe A yang terdiri dari Kepala Dinas, Sekretariat, 2 (dua) Sub Bagian, 3 (tiga) Bidang, dan 9 Seksi :

- a. Kepala Dinas;
- b. Sekretaris Dinas;
- c. Sekretariat, terdiri dari :
 1. Sub Bagian Umum dan Perlengkapan;
 2. Sub Bagian Penyusunan Program dan Keuangan.
- d. Bidang Pertanian, terdiri dari :
 1. Seksi Produksi dan Perbenihan Pertanian
 2. Seksi Perlindungan Tanaman
 3. Seksi Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian
- e. Bidang Peternakan, terdiri dari :
 1. Seksi Kesehatan Hewan;
 2. Seksi Kesehatan Masyarakat Veteriner, Pengolahan dan Pemasaran Hasil Peternakan;
 3. Seksi Benih/Bibit dan Produksi Peternakan.
- f. Bidang Ketahanan Pangan, terdiri dari :
 1. Seksi Ketersediaan dan Kerawanan Pangan;
 2. Seksi Distribusi dan Cadangan Pangan;
 3. Seksi Konsumsi dan Keamanan Pangan.

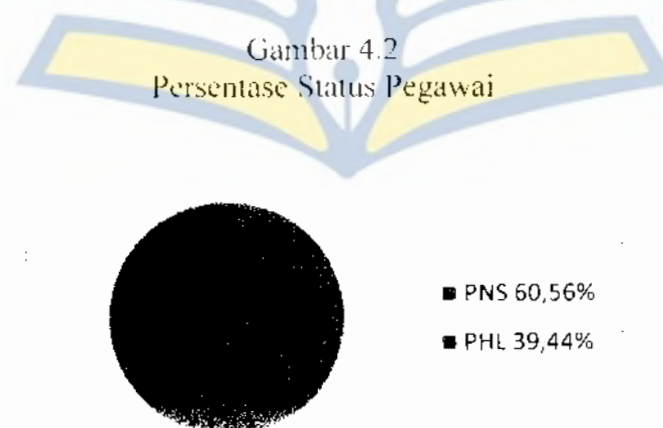
- g. Unit Pelaksana Teknis (UPT) Perbenihan
- h. Balai Penyuluhan Pertanian Kecamatan
- i. Petugas Jabatan Fungsional

8. Sumberdaya Kepegawaian

SKPD dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya serta dalam upaya mencapai tujuan jangka pendek, menengah dan panjang didukung oleh sumber daya manusia (SDM) per 31 Desember 2016 berjumlah 63 orang. Dari ke 63 pegawai tersebut diantaranya berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 39 orang dan Pegawai Harian Lepas (PHL) sebanyak 24 orang.

Setelah penggabungan serta mutasi pegawai tahun 2017, jumlah pegawai pada Dinas Pertanian dan Pangan sebanyak 113 orang diantaranya berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 67 orang dan Pegawai Harian Lepas (PHL) sebanyak 46 orang.

Adapun persentase status pegawai di Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut ini.



9. Kondisi Sebaran Organisme Pengganggu Tanaman (OPT)

Kabupaten Bangka Barat

Komoditi pertanian diusahakan dengan penuh keyakinan tinggi untuk menghadapi, menerima dan meminimalisir resiko. Ini disebabkan karena komoditi pertanian memiliki keterkaitan siklus biologi dan ekologi yang saling bermutualisme. Ketika salah satu komponen tidak memenuhi syarat, maka resiko akan muncul dan membutuhkan upaya serius dalam pemulihan dan yang paling utama adalah akan merusak semangat tani sebagian orang yang berkecimpung di dalamnya.

Organisme pengganggu tanaman (OPT) merupakan elemen pembatas produksi tanaman yang secara garis besar dibagi menjadi tiga yaitu hama, penyakit dan gulma. Hama dan Penyakit menimbulkan gangguan tanaman secara fisik dan gangguan fisiologis pada tanaman, sedangkan gulma berkaitan dengan persaingan dalam memperoleh nutrisi hara dari dalam tanah. Perkembangan hama dan penyakit sangat dipengaruhi oleh dinamika faktor iklim. Sehingga tidak heran kalau pada musim hujan dunia pertanian banyak disibukkan oleh masalah penyakit tanaman, sedangkan pada musim kemarau banyak masalah hama.

Sama halnya dengan kondisi di Kabupaten Bangka Barat yang mempunyai fluktuasi perubahan iklim yang signifikan. Kabupaten Bangka Barat memiliki iklim tropis tipe A dengan variasi curah hujan antara 11,8 hingga 370,3 mm per bulan. Untuk tahun 2016, dengan curah hujan terendah pada bulan September. Suhu rata-rata berdasarkan data dari Stasiun Meteorologi dan Geofisika Pangkalpinang menunjukkan variasi antara 25,7 hingga 29,0 derajat Celcius. Sedangkan

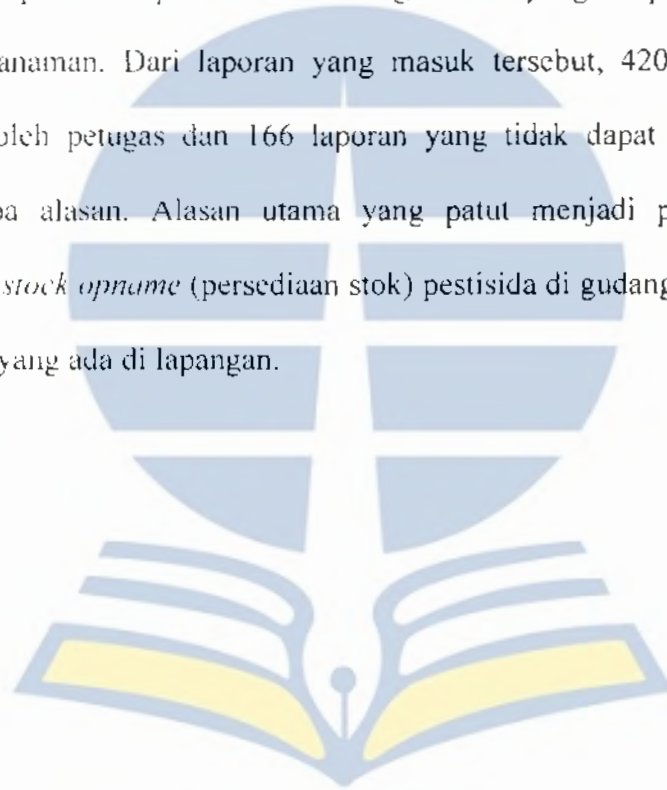
kelembaban udara bervariasi antara 66,0% hingga 83,6% pada tahun 2016 (*Bangka Barat Dalam Angka, 2017*).

Merujuk pada data iklim Kabupaten Bangka Barat diatas, Iklim menjadi sumber daya vital yang diperlukan bagi kegiatan pertanian dan merupakan faktor penentu produktivitas dan kualitas hasil terutama bila iklim sesuai dengan yang diperlukan oleh kegiatan pertanian. Sebaliknya, kondisi iklim yang tidak sesuai dapat menjadi kendala dan ancaman bagi kegiatan pertanian yang mengakibatkan instabilitas dan kegagalan produksi pertanian. Secara langsung iklim menentukan produksi dan pertumbuhan tanaman melalui penyediaan curah hujan, air dan unsur-unsur iklim yang lainnya seperti suhu, kelembaban dan radiasi. Kondisi iklim akan menentukan jenis tanaman yang akan dibudidayakan, varietas, pola tanam, areal tanam, musim tanam serta efisiensi produksi dalam memanfaatkan unsur-unsur iklim. Secara tidak langsung, iklim dapat menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja faktor-faktor produksi lainnya termasuk penggunaan berbagai input produksi seperti pupuk buatan, sumber daya lahan dan air serta kestabilan ekosistem. Fluktuasi perubahan iklim Kabupaten Bangka Barat ini tentunya mempengaruhi intensitas dan luas serangan OPT dan juga keberhasilan upaya pengendaliannya.

Secara teknis, pengendalian serangan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) Kabupaten Bangka Barat menjadi tanggung jawab Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat. Adapun yang menjadi sektor pengguna layanan yang diberikan oleh Dinas Pertanian dan Pangan ini melalui kelembagaan Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) yang tersebar di tiap desa/kelurahan. Sesuai

dengan jumlah desa/kelurahan di Kabupaten Bangka Barat, saat ini jumlah eksisting Gapoktan di Kabupaten Bangka Barat sebanyak 64 Gapoktan.

Sesuai dengan baku Standar Operasional Prosedur (SOP) Penanganan Serangan Hama Penyakit Tanaman, usulan ataupun laporan kasus serangan hama penyakit dari perwakilan Gapoktan menjadi dasar pelaksanaan penanganan OPT oleh Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat melalui Seksi Perlindungan Tanaman. Melihat dari data pelaporan serangan OPT yang masuk di tahun 2016, terdapat 586 laporan kasus serangan OPT yang dilaporkan ke Seksi Perlindungan Tanaman. Dari laporan yang masuk tersebut, 420 laporan yang ditindaklanjuti oleh petugas dan 166 laporan yang tidak dapat ditindaklanjuti dengan beberapa alasan. Alasan utama yang patut menjadi perhatian yaitu ketidaksesuaian *stock opname* (persediaan stok) pestisida di gudang Dinas dengan gejala serangan yang ada di lapangan.



B. Hasil Penelitian

Seperti yang telah dijabarkan pada metode penelitian, setelah pengumpulan informasi dan data literature hasil penelitian maka penelitian ini diarahkan pada analisis dengan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk melakukan pengukuran kinerja Seksi Perlindungan Tanaman dalam penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) dengan menterjemahkan visi-misi dan strategi organisasi kedalam tujuan organisasi dilihat dari 4 (empat) perspektif, yaitu perspektif pelanggan, keuangan, proses internal organisasi, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

1. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, organisasi mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi akan bersaing. Tujuan yang bisa ditetapkan dalam perspektif ini adalah pemuasan kebutuhan pelanggan. Ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif ini antara lain retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, akuisisi pelanggan baru, *market share*, dan lainnya. Dalam perspektif ini organisasi menyusun strategi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang pada akhirnya memberikan pencapaian tujuan bagi organisasi.

Penelitian ini dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada para pelanggan untuk mengetahui pendapat atau persepsi Gapoktan selaku pengguna layanan terhadap pelayanan yang diberikan. Kuesioner yang disebarakan terdiri atas 17 pernyataan dengan masing-masing pernyataan terdiri atas empat kategori jawaban, yaitu : untuk pilihan jawaban nomor 1 berarti tanggapan responden

sangat tidak puas atas pelayanan penanganan OPT yang diberikan. Untuk pilihan jawaban nomor 2 berarti tanggapan responden tidak puas atas pelayanan penanganan OPT yang diterima. Untuk pilihan nomor 3 berarti tanggapan responden puas atas pelayanan penanganan OPT yang diterima dan untuk pilihan nomor 4 berarti tanggapan responden sangat puas atas pelayanan penanganan OPT yang diberikan.

Untuk melihat tingkat kepuasan pelanggan, Valarie Zeithaml, A. Parasuraman, dan Leonard A. Berry (1996) telah mengembangkan sebuah instrumen yang dinamakan *Service Quality (servqual)* yang terbukti mampu mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas pelayanan yang mereka terima kedalam 5 (lima) dimensi sesuai dengan kuesioner yang diberikan yaitu:

a. Wujud fisik (*tangiability*),

Wujud fisik (*tangiability*), adalah penampilan fisik seperti: tempat pelayanan, sarana dan prasarana yang dapat dilihat langsung secara fisik oleh pelanggan mengenai tempat pelayanan OPT terdiri atas 5 (lima) pernyataan.

Berikut pada tabel 4.2 disajikan tentang tanggapan responden terhadap wujud fisik (*tangiability*) terhadap sarana dan prasarana Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat terkait pelayanan penanganan serangan OPT yang dapat dilihat dan dirasakan secara langsung oleh pelanggan.

Tabel 4.2
Tanggapan Responden terhadap Wujud Fisik (*Tangibles*)

No	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata-Rata
		1	2	3	4		
1	Lokasi/Letak Kantor Dinas Pertanian dan Pangan	0 (0,00%)	36 (56,25%)	24 (37,50%)	4 (6,25%)	64	2,50
2	Kondisi Tata Ruang/Penempatan Ruang Dinas Pertanian dan Pangan	0 (0,00%)	42 (65,63%)	19 (29,69%)	3 (4,69%)	64	2,39
3	Kondisi Kebersihan, Kerapian, dan Kenyamanan Ruang Pelayanan Dinas Pertanian dan Pangan	2 (3,13%)	9 (14,06%)	49 (76,56%)	4 (6,25%)	64	2,86
4	Ketersediaan Tempat Parkir Kendaraan	0 (0,00%)	3 (4,69%)	61 (95,31%)	0 (0,00%)	64	2,95
5	Ketersediaan Fasilitas Ruang Tunggu (tv, bahan bacaan, wc)	0 (0,00%)	18 (28,13%)	44 (68,75%)	2 (3,13%)	64	2,75
Total Nilai Rata-Rata							2,69

Sumber : Data Olahan Peneliti (2017)

Dari tabel 4.2 menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap wujud fisik (*tangibility*) Seksi Perlindungan Tanaman Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat terdapat 4,06 % pelanggan dengan tanggapan sangat puas, 61,56 % pelanggan dengan tanggapan puas, 33,75 % pelanggan dengan tanggapan tidak puas, dan 0,63 % pelanggan dengan tanggapan sangat tidak puas.

Melihat dari tabel 4.2 tersebut dapat dijabarkan bahwa variabel kondisi tata ruang/penempatan ruang memiliki nilai rata-rata terendah dengan angka 2,39 dan pada variabel ketersediaan tempat parkir kendaraan memiliki nilai rata-rata tertinggi dengan angka 2,95. Selanjutnya secara keseluruhan diperoleh rata-rata tingkat kepuasan pelanggan sebesar 2,69 sehingga dapat dikategorikan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap wujud fisik (*tangibility*) Seksi Perlindungan Tanaman Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat **baik**.

b. Keandalan (*reliability*)

Keandalan (*reliability*) yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu dan memuaskan yang diberikan melalui 3 (tiga) pernyataan. Pada tabel 4.3 dibawah ini dijabarkan data tentang tanggapan responden pelanggan terhadap kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu dan memuaskan (*reliability*).

Tabel 4.3
Tanggapan Responden terhadap Keandalan (*Reliability*)

No	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata-Rata
		1	2	3	4		
6	Kemampuan dan Kecepatan Pelayanan Administrasi	0 (0,00%)	28 (43,75%)	31 (48,44%)	5 (7,81%)	64	2,64
7	Ketepatan Waktu Pelayanan OPT yang Diberikan oleh Petugas Berdasarkan Laporan	2 (3,13%)	32 (50,00%)	27 (42,19%)	3 (4,69%)	64	2,48
8	Kesesuaian Laporan Kasus dengan Pelayanan yang Diberikan oleh Petugas	10 (15,63%)	38 (59,38%)	11 (17,19%)	5 (7,81%)	64	2,17
Total Nilai Rata-Rata							2,43

Sumber : Data Olahan Peneliti (2017)

Data hasil penelitian yang tergambarkan pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa terdapat 6,77 % pelanggan merasa sangat puas atas pelayanan administrasi, ketepatan waktu pelayanan dan kesesuaian pelayanan dengan laporan kasus serangan OPT. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan 35,94 % pelanggan memberikan penilaian puas, selanjutnya 51,04 % pelanggan memberikan penilaian tidak puas dan 6,25 % memberikan penilaian sangat tidak puas.

Selanjutnya dilihat dari data tersebut, tanggapan responden mengenai kemampuan dan kecepatan pelayanan administrasi sebanyak 7,81 % pelanggan merasa sangat puas, terdapat 48,44 % pelanggan merasa puas, kemudian 43,75 % pelanggan merasa tidak puas dan tidak ada pelanggan yang merasa sangat tidak puas. Kemudian tanggapan responden mengenai ketepatan waktu pelayanan OPT

yang diberikan oleh petugas berdasarkan laporan yaitu sebanyak 4,69 % pelanggan merasa sangat puas, terdapat 42,19 % pelanggan merasa puas, 50 % pelanggan merasa tidak puas dan 3,13 % pelanggan merasa sangat tidak puas. Terakhir tanggapan responden mengenai kesesuaian laporan dengan pelayanan yang diberikan petugas sebanyak 7,81 % pelanggan merasa sangat puas, selanjutnya 17,19 % pelanggan merasa puas, sebanyak 59,38 % pelanggan merasa tidak puas dan 15,63 % pelanggan merasa sangat tidak puas.

Jika dilihat dari nilai rata-rata, maka nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan kemampuan dan kecepatan pelayanan administrasi yaitu 2,64. Kemudian nilai rata-rata pada pernyataan ketepatan waktu pelayanan OPT yang diberikan oleh petugas berdasarkan laporan yaitu 2,48 dan nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan kesesuaian laporan kasus dengan pelayanan yang diberikan oleh petugas yaitu 2,17.

Oleh karena itu, secara keseluruhan nilai rata-rata tingkat kepuasan pelanggan terhadap keandalan (*reliability*) Seksi Perlindungan Tanaman Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat hanya sebesar 2,43 sehingga dapat dikategorikan baik.

c. Daya tanggap (*responsiveness*)

Daya tanggap (*responsiveness*) adalah kemampuan pegawai untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap terdiri atas 2 (dua) pernyataan. Pada tabel 4.4 dibawah ini disajikan data tentang tanggapan responden mengenai daya tanggap (*responsiveness*) petugas pemberi layanan yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.4
Tanggapan Responden terhadap Daya Tanggap (*Responsiveness*)

No	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata-Rata
		1	2	3	4		
9	Respon dari Petugas dalam Menerima Laporan	0 (0,00%)	11 (17,19%)	36 (56,25%)	17 (26,56%)	64	3,09
10	Proses Pelayanan OPT yang Diberikan Petugas	2 (3,13%)	26 (40,63%)	30 (46,88%)	6 (9,38%)	64	2,63
Total Nilai Rata-Rata							2,86

Sumber : Data Olahan Peneliti (2017)

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan respon petugas dalam menerima laporan sebanyak 26,56 % menyatakan sangat puas, terdapat 56,25 % menyatakan puas, dan sebesar 17,19 % menyatakan tidak puas. Sedangkan yang menyatakan sangat tidak puas tidak ada responden atau 0 %.

Selanjutnya tanggapan responden terhadap pernyataan proses pelayanan OPT yang diberikan petugas yaitu 9,38 % menyatakan sangat puas, kemudian 46,88 % menyatakan puas, terdapat 40,63 % menyatakan tidak puas, dan sebesar 3,13 % pelanggan menyatakan sangat tidak puas.

Berdasarkan tabel 4.4 juga menunjukkan bahwa nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan respon dari petugas dalam menerima laporan yaitu 3,09. Sedangkan nilai rata-rata untuk pernyataan proses pelayanan OPT yang diberikan petugas yaitu 2,63. Selanjutnya secara umum menurut skala Likert, nilai rata-rata

tingkat kepuasan pelanggan terhadap daya tanggap (*responsiveness*) yaitu sebesar 2,86 sehingga dapat dikategorikan **baik**.

d. Jaminan (*assurance*)

Jaminan (*assurance*) adalah pengetahuan dan keramahan pegawai yang dapat menimbulkan kepercayaan diri pelanggan terhadap Seksi Perlindungan Tanaman terdiri atas 4 (empat) pernyataan. Selanjutnya pada tabel 4.5 disajikan data mengenai tanggapan responden terhadap jaminan (*assurance*) pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh petugas.

Tabel 4.5
Tanggapan Responden terhadap Jaminan (*assurance*)

No	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata-Rata
		1	2	3	4		
11	Sikap Sopan dan Ramah Petugas dalam Memberikan Pelayanan	0 (0,00%)	2 (3,13%)	48 (75,00%)	14 (21,88%)	64	3,19
12	Kemampuan dan Keterampilan Petugas dalam Memberikan Pelayanan	2 (3,13%)	13 (20,31%)	43 (67,19%)	6 (9,38%)	64	2,83
13	Petugas tidak Membeda-bedakan (Berlaku Adil) terhadap Semua Pelanggan	0 (0,00%)	3 (4,69%)	51 (79,69%)	10 (15,63%)	64	3,11
14	Pelayanan yang Diberikan Tanpa Adanya Pungutan Biaya	1 (1,56%)	1 (1,56%)	62 (96,88%)	0 (0,00%)	64	2,95
Total Nilai Rata-Rata							3,02

Sumber : Data Olahan Peneliti (2017)

Berdasarkan tampilan tabel 4.5 dapat dilihat bahwa tanggapan responden terhadap sikap sopan dan ramah petugas dalam memberikan pelayanan yaitu sebesar 21,88 % menyatakan sangat puas, sebesar 75 % menyatakan puas, dan 3,13 % menyatakan tidak puas. Sedangkan pelanggan yang menyatakan sangat tidak puas terhadap pelayanan petugas tidak ada.

Selanjutnya untuk variabel kemampuan dan keterampilan petugas dalam memberikan pelayanan sebanyak 9,38 % menyatakan sangat puas, sebesar 67,19 %

menyatakan puas, sebanyak 20,31 % menyatakan tidak puas dan 3,13 % menyatakan sangat tidak puas. Kemudian pada variabel petugas tidak membedakan (berlaku adil) terhadap semua pelanggan sebanyak 15,63 % pelanggan menyatakan sangat puas, sebesar 79,69 % menyatakan puas, sebesar 4,69 % menyatakan tidak puas dan tidak ada pelanggan yang menyatakan sangat tidak puas.

Variabel terakhir dalam pengukuran jaminan (*assurance*) pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh petugas yaitu variabel pelayanan yang diberikan petugas tidak ada pungutan biaya. Berdasarkan tabel 4.5 telah menunjukkan bahwa tidak ada pelanggan yang menyatakan sangat puas, sebanyak 96,88 % pelanggan menyatakan puas, dan masing-masing 1,56 % yang menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas.

Dari tabel 4.5 tersebut juga dapat menggambarkan bahwa tanggapan responden terhadap jaminan (*assurance*) pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh petugas sebanyak 11,72 % menyatakan sangat puas, terdapat 79,69 % pelanggan menyatakan puas, sebesar 7,42 % menyatakan tidak puas dan 1,12 % menyatakan sangat tidak puas.

Variabel kemampuan dan keterampilan petugas dalam memberikan pelayanan memiliki nilai rata-rata terendah yaitu 2.83 sedangkan yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu variabel sikap sopan dan ramah petugas dalam memberikan pelayanan yaitu sebesar 3.19. Secara total keseluruhan, sesuai dengan pengukuran skala likert menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap jaminan (*assurance*) yaitu sebesar 3.02 sehingga dapat dikategorikan **baik**.

e. Empati (*emphaty*)

Empati (*emphaty*) adalah ketersediaan pegawai Dinas untuk peduli, memberikan perhatian pribadi kepada pelanggan dan kenyamanan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan pelanggan terdiri atas 3 (tiga) pernyataan. Tanggapan responden terhadap kepedulian (*empathy*) Seksi Perlindungan Tanaman dalam memahami dan mengerti terhadap apa yang dibutuhkan pelanggan dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6
Tanggapan Responden terhadap Empati (*emphaty*)

No	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata-Rata
		1	2	3	4		
15	Kemudahan menghubungi petugas OPT dalam menyampaikan laporan dan konsultasi masalah serangan hama penyakit	0 (0.00%)	10 (15.62%)	46 (71.87%)	8 (12.50%)	64	2,97
16	Kemudahan dalam pemberian layanan yang dibutuhkan	3 (4.68%)	16 (25.00%)	38 (59.37%)	7 (10.93%)	64	2,77
17	Kemudahan dalam memperoleh informasi hama penyakit tanaman	5 (7.81%)	12 (18.75%)	39 (60.93%)	8 (12.50%)	64	2,78
Total Nilai Rata-Rata							2,84

Sumber : Data Olahan Peneliti (2017)

Berdasarkan tabel 4.6 menunjukkan bahwa pada variabel kemudahan menghubungi petugas OPT dalam menyampaikan laporan dan konsultasi masalah serangan hama penyakit yaitu sebesar 12.50 % pelanggan menyatakan sangat puas, sebesar 71.87 % pelanggan menyatakan puas, sebesar 15.62 % pelanggan menyatakan tidak puas dan tidak ada pelanggan yang menyatakan sangat tidak puas. Selanjutnya pada variabel kemudahan dalam pemberian layanan yang dibutuhkan sebesar 10.93 % pelanggan menyatakan sangat puas, 59.37 % pelanggan menyatakan puas, 25 % pelanggan menyatakan tidak puas dan 4,68 % pelanggan menyatakan sangat tidak puas. Kemudian pada variabel kemudahan dalam memperoleh informasi hama penyakit tanaman terdapat 12,50 % pelanggan

menyatakan sangat puas, sebesar 60,93 % pelanggan menyatakan puas, 18,75 % pelanggan menyatakan puas dan 7,81 % pelanggan menyatakan sangat tidak puas.

Pada tabel 4.6 diatas juga menggambarkan secara umum tanggapan responden terhadap kepedulian (*empathy*) Seksi Perlindungan Tanaman dalam memahami dan mengerti terhadap apa yang dibutuhkan pelanggan sebesar 11,97 % pelanggan menyatakan sangat puas. 64,06 % pelanggan menyatakan puas, 19,79 % pelanggan menyatakan tidak puas dan 4,16 % pelanggan menyatakan sangat tidak puas. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada variabel kemudahan menghubungi petugas OPT dalam menyampaikan laporan dan konsultasi masalah serangan hama penyakit yaitu sebesar 2,97 dan nilai rata-rata terendah yaitu pada variabel kemudahan dalam pemberian layanan yang dibutuhkan yaitu sebesar 2,77. Secara umum sesuai dengan pengukuran skala Likert, nilai total tanggapan responden terhadap kepedulian (*empathy*) kemudahan dalam hubungan (menyampaikan laporan, koordinasi dan konsultasi) yaitu sebesar 2,84 sehingga dapat dikategorikan **baik**.

Berdasarkan penjelasan dari tiap variabel tingkat kepuasan pelanggan, maka secara keseluruhan penilaian kinerja perspektif kepuasan pelanggan dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7
Nilai Kinerja Perspektif Kepuasan Pelanggan

No	Variabel Perspektif Kepuasan Pelanggan	Nilai Rata-Rata	Kategori
1.	Tampilan Fisik (<i>Tangibility</i>)	2,69	Baik
2.	Kecandalan (<i>Reliability</i>)	2,43	Baik
3.	Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)	2,86	Baik
4.	Jaminan (<i>Assurance</i>)	3,02	Baik
5.	Kepedulian (<i>Empathy</i>)	2,84	Baik
Nilai Rata-Rata		2,77	Baik

Sumber : Data Olahan Peneliti (2017)

Dari tabel 4.7 tentang penilaian kinerja perspektif kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa nilai rata-rata tertinggi terdapat pada variabel Jaminan (*assurance*) yaitu sebesar 3,02 dan variabel terendah terdapat pada variabel Kecandalan (*reliability*) yaitu hanya sebesar 2,43. Jadi, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan nilai rata-rata perspektif kepuasan pelanggan terhadap kinerja Seksi Perlindungan Tanaman Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat pada pelayanan penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) yaitu sebesar 2,77 sehingga dapat dikategorikan **baik**.

Selain memberikan kuesioner, dalam penelitian ini juga dilakukan kegiatan wawancara dengan informan pelanggan (petani) sehingga mendapatkan data yang lebih luas dalam mengukur kepuasan pelanggan terhadap kinerja Seksi Perlindungan Tanaman dalam pelayanan penanganan OPT di Kabupaten Bangka Barat. Adapun informasi yang didapat sebagian besar petani sama halnya dengan hasil yang didapat melalui kusioner bahwa cukup puas dengan kinerja yang diberikan. Akan tetapi, masih terdapat keluhan sebagai kritik dan saran membangun

dari beberapa informan mengenai pelayanan OPT yang diterima, antara lain sebagai berikut :

Informan 1:

“Banyak hal yang masih kami temukan sebagai petani yang harus diperbaiki oleh Dinas dalam pelayanan penanganan hama penyakit. Seringkali laporan yang kami sampaikan khususnya melalui sms atau telfon kepada petugasnya langsung, akan tetapi lama mendapatkan respons dari petugas tersebut. Sehingga terkadang saat tanaman padi sawah kami sudah gagal total baru petugas mendatangi sawah kami di Kecamatan Tempilang ini”.

Informan 2:

“Kami selaku petani kebun lada di Desa Sinar Sari Kecamatan Kelapa terkadang kebingungan dengan apa yang dianjurkan oleh Petugas. Anjuran dari petugas untuk menggunakan pestisida yang direkomendasikan tetapi saat kami mencari merk pestisida tersebut di toko tidak ada. Sedangkan bila menunggu stok pestisida dari Dinas, hama penyakit yang menyerang kebun lada kami semakin meluas dan menyebar ke tanaman yang sehat.

Dari beberapa data baik kuesioner maupun wawancara yang didapatkan dalam penelitian ini, maka dapat dirumuskan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan atas kinerja Seksi Perlindungan Tanaman Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat dalam pelayanan OPT, yaitu sebagai berikut :

a. Faktor-faktor pendukung perspektif kepuasan pelanggan

1. Letak kantor strategis berada di kompleks perkantoran terpadu pemerintahan Kabupaten Bangka Barat dan kondisi kantor yang cukup memadai baik dari segi kebersihan dan kenyamanan ruangan pelayanan OPT di Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat.
2. Sikap pegawai yang harus mengutamakan pelayanan prima baik dari kesopanan, keramahan dan kecepatan pelayanan administrasi dan teknis sehingga memiliki kesan baik bagi pelanggan (petani).

3. Kemampuan petugas dalam menangani masalah OPT di lapangan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan OPT yang menjadi pedoman teknis bagi petugas di lapangan.
4. Berlaku adil terhadap semua pelanggan (petani) dan tanpa adanya pungutan biaya.
5. Komunikasi yang mudah dalam menyampaikan laporan kasus serangan OPT di lapangan.

b. Faktor-faktor penghambat perspektif kepuasan pelanggan

1. Respons petugas pasca penyampaian laporan dari petani yang cukup lama sehingga tidak efektif dalam menanggulangi serangan OPT di lapangan.
2. Keterbatasan stok pestisida di Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat sehingga saat dibutuhkan tidak ada dan merk pestisida tersebut jarang diperjual-belikan di toko/kios pestisida.

2. Perspektif Proses Internal

Pengukuran perspektif proses internal Seksi Perlindungan Tanaman Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat mengenai pelayanan penanganan serangan OPT di Kabupaten Bangka Barat menggunakan dua variabel yaitu sarana prasarana dan proses pelaksanaan pekerjaan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan pemberian kuesioner kepada 32 sampel pegawai yang berkaitan dengan pelayanan penanganan OPT lintas bidang dalam lingkup Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat.

Pernyataan yang disampaikan dalam variabel sarana prasarana terdapat 6 (enam) pernyataan dan dalam proses pelaksanaan pekerjaan terdapat 4 (empat) pernyataan. Pengukuran yang dilakukan menggunakan skala Likert dengan range angka 1 (satu) sampai dengan 4 (empat). Nilai 1 untuk jawaban sangat tidak setuju, nilai 2 untuk jawaban tidak setuju, nilai 3 untuk jawaban setuju dan nilai 4 untuk jawaban sangat setuju.

a. Sarana dan Prasarana

Adapun hasil dari penelitian yang menggambarkan tanggapan responden (pegawai) terhadap kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat yang berkaitan dengan pelayanan penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) di Kabupaten Bangka Barat dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut ini.

Tabel 4.8
Tanggapan Pegawai terhadap Sarana Prasarana

No	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata-Rata
		1	2	3	4		
1	Alat Tulis Kantor pada Seksi Perlindungan telah tersedia dengan cukup memadai	0 (0,00%)	0 (0,00%)	30 (93,75%)	2 (6,25%)	32	3,06
2	Pegawai di Seksi Perlindungan telah menguasai sistem komputerisasi dalam mendukung pelayanan OPT dengan baik	0 (0,00%)	3 (9,37%)	17 (53,12%)	12 (37,50%)	32	3,28
3	Saat ini di Seksi Perlindungan telah tersedia data dan informasi yang mendukung pelayanan OPT	5 (15,62%)	21 (65,62%)	4 (12,50%)	2 (6,25%)	32	2,09
4	Perlengkapan dan peralatan penanganan OPT sudah cukup memadai untuk pelayanan	6 (18,75%)	11 (34,37%)	12 (37,50%)	3 (9,37%)	32	2,38
5	Pestisida sudah cukup tersedia saat ini untuk mendukung pelayanan	12 (37,50%)	13 (40,62%)	6 (18,75%)	1 (3,12%)	32	1,88
6	Moda angkutan saat ini sudah cukup baik dalam mobilisasi pelayanan	20 (62,50%)	5 (15,62%)	6 (18,75%)	1 (3,12%)	32	1,63
Total Nilai Rata-Rata							2,39

Sumber : Data Olahan Peneliti (2017)

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa tanggapan responden (pegawai) terhadap pernyataan alat tulis kantor pada Seksi Perlindungan Tanaman telah tersedia dengan cukup memadai yaitu sebesar 6,25 % pegawai menyatakan sangat setuju, 93,75 % pegawai menyatakan setuju, dan tidak ada pegawai yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Selanjutnya pada pernyataan pegawai di Seksi Perlindungan Tanaman telah menguasai sistem komputerisasi dalam mendukung pelayanan OPT dengan baik terdapat 37,50 % pegawai menyatakan sangat setuju, 53,12 % pegawai menyatakan setuju, 9,37 % pegawai menyatakan tidak setuju dan tidak ada pegawai yang menyatakan sangat tidak setuju.

Berbeda hasil dengan 2 (dua) pernyataan diatas, mayoritas pegawai menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju pada pernyataan bahwa saat ini di Seksi Perlindungan Tanaman telah tersedia data dan informasi yang mendukung pelayanan OPT. Hal ini dapat ditunjukkan dengan hanya 6,25 % pegawai menyatakan sangat setuju, 12,50 % pegawai menyatakan setuju, 65,62 % pegawai menyatakan tidak setuju dan 15,62 % pegawai menyatakan sangat tidak setuju. Kemudian pada pernyataan perlengkapan dan peralatan penanganan OPT sudah cukup memadai untuk pelayanan terdapat 9,37 % pegawai menyatakan sangat setuju, 37,50 % pegawai menyatakan setuju, 34,37 % pegawai menyatakan tidak setuju dan 18,75 % pegawai menyatakan sangat tidak setuju.

Selanjutnya, trend negatif juga dapat tergambarkan pada pernyataan pestisida sudah cukup tersedia saat ini dalam mendukung pelayanan OPT dimana hanya 3,12 % pegawai menyatakan sangat setuju, 18,75 % pegawai menyatakan setuju, 40,62 % pegawai menyatakan setuju dan 37,50 % pegawai menyatakan sangat setuju. Sama halnya dengan pernyataan moda angkutan saat ini sudah cukup

baik dalam mobilisasi pelayanan sebesar 3,12 % pegawai menyatakan sangat puas, 18,75 % pegawai menyatakan puas, 15,62 % pegawai menyatakan tidak puas dan mayoritas 62,50 % pegawai menyatakan sangat tidak puas.

Dari tabel 4.8 tersebut juga dapat menggambarkan bahwa tanggapan responden (pegawai) terhadap sarana dan prasarana yang dimiliki Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat sebanyak 10,93 % menyatakan sangat setuju, terdapat 39,06 % pegawai menyatakan setuju, sebesar 27,60 % menyatakan tidak setuju dan 22,39 % menyatakan sangat tidak setuju.

Bila melihat dari nilai rata-rata, pernyataan pegawai di Seksi Perlindungan Tanaman telah menguasai sistem komputerisasi yang baik dalam mendukung pelayanan OPT memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 3,28 dan pernyataan moda angkutan saat ini sudah memadai dalam mendukung pelayanan OPT memiliki nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 1,63. Secara keseluruhan, nilai rata-rata total pada variabel sarana dan prasarana yaitu sebesar 2,39 sehingga dapat dikategorikan **baik**.

b. Proses Pelaksanaan Pekerjaan

Variabel proses pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai Seksi Perlindungan Tanaman Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat dalam mendukung kegiatan internal lingkup pelayanan OPT dapat digambarkan sesuai tabel 4.9 berikut ini.

Tabel 4.9
Tanggapan Pegawai terhadap Proses Pelaksanaan Pekerjaan

No	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata-Rata
		1	2	3	4		
7	Semua petugas pelayanan OPT berada di tempat kerja sampai pekerjaan terselesaikan	0 (0,00%)	0 (0,00%)	21 (65,62%)	11 (34,37%)	32	3,34
8	Pegawai selalu mampu mengatasi hambatan dan masalah dalam pekerjaan	5 (15,62%)	7 (21,87%)	13 (40,62%)	7 (21,87%)	32	2,69
9	Penyelesaian pekerjaan pegawai di Seksi Perlindungan telah sesuai dengan target dan waktu yang ditetapkan	5 (15,62%)	11 (34,37%)	12 (37,50%)	4 (12,50%)	32	2,47
10	Jumlah petugas saat ini sudah memadai dalam proses pelayanan OPT	3 (9,37%)	2 (6,25%)	26 (81,25%)	1 (3,12%)	32	2,78
Total Nilai Rata-Rata							2,82

Sumber : Data Olahan Peneliti (2017)

Berdasarkan tabel 4.9 menggambarkan bahwa pada pernyataan semua petugas pelayanan OPT berada di tempat kerja sampai pekerjaan terselesaikan sebesar 34,37 % pegawai menyatakan sangat setuju, 65,62 % pegawai menyatakan setuju dan tidak ada pegawai yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Kemudian pada pernyataan pegawai selalu mampu mengatasi masalah dan hambatan dalam pekerjaan sebesar 21,87 % pegawai menyatakan sangat setuju, 40,62 % pegawai menyatakan setuju, 21,87 % pegawai menyatakan tidak setuju dan 15,62 % pegawai menyatakan sangat tidak setuju.

Selanjutnya pada pernyataan penyelesaian pekerjaan pegawai di Seksi Perlindungan Tanaman telah sesuai dengan target dan waktu yang ditetapkan sebanyak 12,50 % pegawai menyatakan sangat setuju, 37,50 % pegawai menyatakan setuju, 34,37 % pegawai menyatakan tidak setuju dan 15,62 % pegawai menyatakan sangat tidak setuju. Pernyataan terakhir dalam variabel proses pelaksanaan pekerjaan yaitu pernyataan jumlah petugas sudah memadai dalam proses pelayanan OPT sebesar 3,12 % pegawai menyatakan sangat setuju, 81,25 %

pegawai menyatakan setuju, 6,25 % pegawai menyatakan tidak setuju dan 9,37 % pegawai menyatakan sangat tidak setuju.

Secara garis besar tanggapan pegawai terhadap proses pelaksanaan pekerjaan terutama dalam pelayanan penanganan OPT yaitu terdapat 17,96 % pegawai menyatakan sangat setuju, 56,25 % pegawai menyatakan setuju, 15,62 % pegawai menyatakan tidak setuju dan sebesar 10,15 % pegawai yang menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata, pernyataan semua petugas OPT berada di tempat kerja sampai pekerjaan terselesaikan mendapatkan nilai rata-rata tertinggi yaitu 3,38 dan pernyataan penyelesaian pekerjaan pegawai di Seksi Perlindungan Tanaman dapat terselesaikan sesuai dengan target dan waktu yang ditetapkan memiliki nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 2,47. Adapun nilai rata-rata total tanggapan pegawai terhadap proses pelaksanaan pekerjaan yaitu sebesar 2,82 sehingga dapat dikategorikan **baik**.

Berdasarkan hasil 2 (dua) variabel diatas, yaitu variabel sarana dan prasarana dan variabel proses pelaksanaan pekerjaan maka nilai kinerja perspektif proses internal dapat digambarkan sesuai dengan tabel 4.10 berikut ini.

Tabel 4.10
Nilai Kinerja Perspektif Proses Internal

No	Variabel Perspektif Proses Internal	Nilai Rata-Rata	Kategori
1.	Sarana dan Prasarana	2,39	Baik
2.	Proses Pelaksanaan Pekerjaan	2,82	Baik
Nilai Rata-Rata		2,61	Baik

Sumber : Data Olahan Peneliti (2017)

Melihat tabel 4.10, menunjukkan bahwa nilai rata-rata terendah terdapat pada variabel sarana dan prasarana yaitu hanya sebesar 2,39 dan yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu variabel proses pelaksanaan pekerjaan yaitu sebesar 2,82. Jadi, dapat disimpulkan bahwa nilai rata-rata kinerja perspektif proses internal Seksi Perlindungan Tanaman dalam pelayanan penanganan OPT yaitu sebesar 2,61 dan dapat dikategorikan baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pegawai didapatkan tanggapan beragam mengenai perspektif proses internal. Penulis menghimpun beberapa informasi yang dapat menjadi penilaian bagi kinerja proses internal diantaranya sebagai berikut :

Informan 1;

“Saya selaku petugas OPT yang memegang wilayah kecamatan Parittiga yang merupakan kecamatan yang memiliki beberapa desa terpencil dan terjauh dari ibukota Kabupaten merasa kesulitan untuk menempuh jarak perjalanan yang jauh tersebut. Saya juga masih menggunakan motor pribadi walaupun ada dana operasional tetapi belum mencukupi bila harus *intens* ke lokasi. Harapan saya supaya sesegera mungkin pengadaan motor operasional sehingga tidak memberatkan walaupun jarak tempuh jauh”.

Informan 2;

“Persediaan stok pestisida seringkali habis pada saat Triwulan ke-IV padahal umumnya laporan serangan OPT sering terjadi pada bulan Oktober dan November karena pada saat itu musim tanam padi. Adapun stok pestisida yang tersisa kurang diminati dan kebanyakan tidak cocok dengan serangan OPT yang terjadi”.

Rumusan yang diambil dari beberapa data kuesioner dan hasil wawancara dari beberapa informan dapat dijabarkan dalam faktor pendukung dan penghambat dari perspektif proses internal, yaitu sebagai berikut :

a. Faktor-faktor pendukung perspektif proses internal

1. Kebutuhan administrasi seperti alat tulis kantor sudah cukup memadai dalam mendukung pelayanan OPT.
2. Pegawai administrasi telah menguasai sistem komputerisasi dengan baik
3. Tersedianya data dan informasi petunjuk teknis berupa leaflet dan brosur penanganan OPT

b. Faktor-faktor penghambat perspektif proses internal

1. Belum adanya pemetaan digital kasus serangan OPT yang terjadi tiap tahunnya di tiap-tiap wilayah sehingga menyulitkan evaluasi bagi penganggaran persediaan stok pestisida di tahun anggaran selanjutnya.
2. Persediaan stok pestisida yang diminati seringkali habis pada triwulan IV sehingga mengganggu penanganan OPT pada musim tanam padi di bulan Oktober – November.
3. Terbatasnya moda transportasi pendukung bagi petugas OPT di lapangan sehingga menyulitkan petugas dalam menempuh jarak yang cukup jauh.

3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam organisasi sektor publik perspektif pertumbuhan dan pembelajaran difokuskan untuk menjawab pertanyaan bagaimana organisasi terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan *stakeholders*. Dengan demikian organisasi sektor publik harus terus berinovasi, berkreasi dan belajar untuk melakukan perbaikan secara terus- menerus dan menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan. Dalam penelitian ini, kinerja perspektif pertumbuhan dan

pembelajaran diukur dengan variabel motivasi dan kesempatan pengembangan diri pegawai, komitmen pegawai dan kepuasan pegawai selama bekerja di Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat.

a. Motivasi dan Kesempatan Pengembangan Diri Pegawai

Adapun gambaran tentang tanggapan pegawai terhadap motivasi dan kesempatan pengembangan diri pegawai disajikan dalam Tabel 4.11 berikut ini.

Tabel 4.11
Tanggapan Pegawai terhadap Motivasi & Pengembangan

No	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata-Rata
		1	2	3	4		
11	Kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan setiap tahun diberikan kepada pegawai	6 (18,75%)	10 (31,25%)	12 (37,50%)	4 (12,50%)	32	2,44
12	Keinginan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan adalah keinginan pegawai itu sendiri	5 (15,62%)	8 (25,00%)	9 (28,12%)	10 (31,25%)	32	2,75
13	Saat ini pegawai mengikuti pendidikan dan pelatihan atas penunjukan pimpinan	2 (6,25%)	10 (31,25%)	13 (40,62%)	7 (21,87%)	32	2,78
14	Pendidikan dan pelatihan yang diikuti pegawai berkaitan dengan tupoksi	6 (18,75%)	12 (37,50%)	4 (12,50%)	10 (31,25%)	32	2,56
15	Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan pegawai di Seksi Perlindungan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik	4 (12,50%)	7 (21,87%)	8 (25,00%)	13 (40,62%)	32	2,94
Total Nilai Rata-Rata							2,69

Sumber : Data Olahan Peneliti (2017)

Pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa pernyataan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan setiap tahun diberikan kepada pegawai sebanyak 12,50 % pegawai menyatakan sangat setuju, 37,50 % pegawai menyatakan setuju, 31,25 % pegawai menyatakan tidak setuju dan 18,75 % pegawai menyatakan sangat tidak setuju. Selanjutnya pada pernyataan keinginan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan adalah keinginan pegawai itu sendiri sebanyak 31,25 % pegawai menyatakan sangat setuju, 28,12 % pegawai menyatakan setuju,

25 % pegawai menyatakan tidak setuju dan 15,62 % pegawai menyatakan sangat tidak setuju. Sedangkan untuk pernyataan saat ini pegawai mengikuti pendidikan dan pelatihan atas penunjukan pimpinan sebesar 21,87 % pegawai menyatakan sangat setuju, 40,62 % pegawai menyatakan setuju, 31,25 % pegawai menyatakan tidak setuju dan 6,25 % pegawai menyatakan sangat tidak setuju.

Untuk pernyataan pendidikan dan pelatihan pegawai berkaitan dengan tupoksi sebesar 31,25 % pegawai menyatakan sangat setuju, 12,50 % pegawai menyatakan setuju, 37,50 % pegawai menyatakan tidak setuju dan 18,75 % pegawai menyatakan sangat tidak setuju. Pernyataan terakhir yaitu setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai di Seksi Perlindungan Tanaman dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik sebanyak 40,62 % pegawai menyatakan sangat setuju, 25 % pegawai menyatakan setuju, 21,87 % pegawai menyatakan tidak setuju dan 12,50 % pegawai menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 4.11 juga menunjukkan bahwa secara keseluruhan tanggapan responden (pegawai) mengenai motivasi dan kesempatan pengembangan diri pegawai yaitu sebesar 27,50 % pegawai menyatakan sangat setuju, 28,75 % pegawai menyatakan setuju, 29,37 % pegawai menyatakan tidak setuju dan 14,37 % pegawai menyatakan sangat tidak setuju. Secara rata-rata nilai untuk pernyataan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan setiap tahun diberikan kepada pegawai memiliki nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 2,44 dan pernyataan setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai di Seksi Perlindungan Tanaman dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 2,94. Bila dilihat secara total, tanggapan responden

(pegawai) mengenai motivasi dan kesempatan pengembangan diri pegawai memiliki nilai rata-rata sebesar 2,69 sehingga dapat dikategorikan **baik**.

b. Komitmen Pegawai terhadap Organisasi

Adapun hasil penelitian mengenai komitmen pegawai terhadap organisasi dapat dijabarkan pada tabel 4.12 berikut ini.

Tabel 4.12
Tanggapan Pegawai terhadap Komitmen Pegawai

No	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata-Rata
		1	2	3	4		
16	Apakah anda merasa bangga menjadi pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Bangka Barat?	0 (0,00%)	0 (0,00%)	30 (93,75%)	2 (6,25%)	32	3,06
17	Seluruh pegawai telah memahami dan mengerti tentang visi-misi Distanggan Bangka Barat	0 (0,00%)	0 (0,00%)	29 (90,62%)	3 (9,37%)	32	3,09
18	Seluruh pegawai telah memahami tugas dan fungsi	0 (0,00%)	0 (0,00%)	29 (90,62%)	3 (9,37%)	32	3,09
19	Seluruh pegawai telah bersikap loyal pada pimpinan	0 (0,00%)	2 (6,25%)	26 (81,25%)	4 (12,50%)	32	3,06
20	Seluruh pegawai telah mengerahkan sumberdaya untuk mewujudkan visi-misi Dinas Pertanian dan Pangan Bangka Barat	0 (0,00%)	7 (21,87%)	20 (62,50%)	5 (15,62%)	32	2,94
21	Seluruh pegawai menjaga hubungan harmonis antara pegawai	0 (0,00%)	0 (0,00%)	26 (81,25%)	6 (18,75%)	32	3,19
22	Seluruh pegawai telah mampu mewujudkan disiplin dan kinerja yang baik	0 (0,00%)	10 (31,25%)	18 (56,25%)	4 (12,50%)	32	2,81
Total Nilai Rata-Rata							3,03

Sumber : Data Olahan Peneliti (2017)

Pada tabel 4.12, responden (pegawai) diberikan 7 (tujuh) pernyataan yang menggambarkan komitmen pegawai dimana secara keseluruhan 12,05 % pegawai menyatakan sangat setuju, 79,46 % pegawai menyatakan setuju, 8,48 % pegawai menyatakan tidak setuju dan tidak ada pegawai yang menyatakan tidak setuju. Secara nilai rata-rata, tanggapan responden (pegawai) terhadap pernyataan seluruh pegawai menjaga hubungan harmonis antar pegawai memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 3,19 dan pernyataan seluruh pegawai telah mampu

mewujudkan disiplin dan kinerja yang baik memiliki nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 2,81. Pengukuran nilai rata-rata secara total dengan skala Likert mengenai tanggapan responden (pegawai) tentang komitmen pegawai sebesar 3,03 sehingga dapat dikategorikan **baik**.

c. Kepuasan Pegawai

Tanggapan responden terhadap kepuasan pegawai dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut ini.

Tabel 4.13
Tanggapan Pegawai terhadap Kepuasan Pegawai

No	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata-Rata
		1	2	3	4		
23	Seluruh pegawai saat ini sudah merasa puas dengan penghasilan yang diterima (gaji dan tunjangan)	2 (6,25%)	10 (31,25%)	14 (43,75%)	6 (18,75%)	32	2,75
24	Pimpinan selalu memberikan penghargaan jika pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan baik	8 (25,00%)	13 (40,62%)	11 (34,37%)	0 (0,00%)	32	2,09
25	Pimpinan selalu memberikan wewenang dan tanggung jawab pada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan	3 (9,37%)	7 (21,87%)	16 (50,00%)	6 (18,75%)	32	2,78
26	Pimpinan selalu mendelegasikan pekerjaan kepada orang yang tepat (sesuai tupoksi)	2 (6,25%)	9 (28,12%)	14 (43,75%)	7 (21,87%)	32	2,81
27	Pimpinan selalu mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat	0 (0,00%)	6 (18,75%)	12 (37,50%)	14 (43,75%)	32	3,25
28	Pimpinan selalu melakukan penilaian kinerja staf dengan objektif	7 (21,87%)	10 (31,25%)	8 (25,00%)	7 (21,87%)	32	2,47
29	Saat ini hubungan antara pimpinan dengan staf berjalan dengan baik	0 (0,00%)	0 (0,00%)	27 (84,37%)	5 (15,62%)	32	3,16
30	Pimpinan selalu memberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat atau masukan	0 (0,00%)	5 (15,62%)	18 (56,25%)	9 (28,12%)	32	3,13
31	Pimpinan telah membagi beban kerja secara proporsional kepada semua pegawai	4 (12,50%)	8 (25,00%)	13 (40,62%)	7 (21,87%)	32	2,72
32	Pimpinan selalu tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi staf	1 (3,12%)	9 (28,12%)	12 (37,50%)	10 (31,25%)	32	2,97
33	Pimpinan selalu memberikan arahan dengan baik dan bijaksana	0 (0,00%)	3 (9,37%)	19 (59,37%)	10 (31,25%)	32	3,22
34	Dalam seksi Perlintah telah terwujud hubungan kerjasama yang baik antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan	0 (0,00%)	0 (0,00%)	28 (87,50%)	4 (12,50%)	32	3,13

35	Suasana kerja seksi Perlintah saat ini membuat pegawai betah	0 (0,00%)	0 (0,00%)	27 (84,37%)	5 (15,62%)	32	3,16
Total Nilai Rata-Rata							2,90

Sumber : Data Olahan Peneliti (2017)

Pada tabel 4.13 menggambarkan pengukuran tingkat kepuasan responden (pegawai) dimana 21,63 % pegawai menyatakan sangat setuju, 52,64 % pegawai menyatakan setuju, 19,23 % menyatakan tidak setuju dan 6,49 % pegawai menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata dari pernyataan pimpinan selalu mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat merupakan nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 3.25 dan pernyataan pimpinan selalu memberikan penghargaan jika pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik memiliki nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 2.09. Secara keseluruhan, nilai rata-rata berdasarkan pengukuran skala Likert mengenai tanggapan responden tentang kepuasan pegawai yaitu sebesar 2.90 sehingga dapat dikategorikan **baik**.

Dari pemaparan diatas dari masing-masing variabel sebagai indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, maka akumulasi dari penilaian kinerja untuk perspektif ini dapat dilihat dari tabel 4.14 berikut ini.

Tabel 4.14
Nilai Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

No	Variabel Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Nilai Rata-Rata	Kategori
1.	Motivasi dan Kesempatan Pengembangan Diri Pegawai	2,69	Baik
2.	Komitmen Pegawai	3,03	Baik
3.	Kepuasan Pegawai	2,90	Baik
Nilai Rata-Rata		2,87	Baik

Sumber : Data Olahan Peneliti (2017)

Berdasarkan tabel 4.14, variabel komitmen pegawai memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 3.03 dan variabel motivasi dan kesempatan



pengembangan diri pegawai memiliki nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 2,69. Secara keseluruhan, nilai kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu sebesar 2,87 sehingga dapat dikategorikan baik.

Rangkuman wawancara dari beberapa informan terkait dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diantaranya sebagai berikut :

Informan 1:

“Visi-misi dinas belum sepenuhnya dipahami oleh semua pegawai sehingga masih banyak pegawai dalam menjalankan program/kegiatan hanya mengejar *output* saja yaitu penyerapan anggaran. Akan tetapi melupakan pencapaian *outcome* yang seharusnya misalkan dalam penanganan OPT *outcome*-nya meningkatkan produksi dan produktivitas hasil tanaman yang bisa dipanen”.

Informan 2:

“Saya rasa dalam pelantikan jabatan struktural baik eselon IV dan eselon III belum menunjukkan penilaian murni profesionalitas pegawai tetapi masih bergantung pada lobi-lobi dan unsur politis. Hal ini tentunya melemahkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik”.

Dari beberapa penjelasan diatas, dapat dirumuskan beberapa faktor pendukung dan penghambat dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diantaranya sebagai berikut :

a. Faktor-faktor pendukung perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

1. Kesempatan pegawai dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pegawai dalam menjalankan tupoksinya
2. Komitmen pegawai yang kuat dalam menjalankan visi-misi
3. Tingkat kepuasan pegawai yang cukup tinggi

b. Faktor-faktor penghambat perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

1. Pemahaman yang lemah dalam menjalankan visi-misi dengan mengejar *output*, bukan pada *outcome* program/kegiatan.
2. Pemberian penghargaan kepada pegawai masih lemah dengan keterlibatan lobi-lobi dan unsur politis dalam penentuan karir pegawai.

4. Perspektif Keuangan

Dalam organisasi sektor publik perspektif keuangan menjelaskan apa yang diharapkan oleh penyedia sumber daya terhadap kinerja keuangan organisasi sektor publik. dalam hal ini adalah masyarakat pembayar pajak dimana masyarakat tersebut mengharapkan uang yang telah dibayarkan dapat digunakan oleh pemerintah secara ekonomi, efisien dan efektif (*value for money*) serta memenuhi prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas publik.

Pada penelitian ini difokuskan pada pengukuran kinerja organisasi publik dilihat dari perspektif keuangan pada Seksi Perlindungan Tanaman Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat khususnya yang menyangkut pelayanan penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT). Pengukuran kinerja keuangan ini difokuskan pada indikator tingkat penyerapan anggaran sesuai dengan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Tahun Anggaran 2016 Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat.

Jumlah anggaran yang dikelola Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat pada tahun 2016 yaitu sebesar Rp 20.477.119.275,00 (Dua Puluh Milyar Empat Ratus Tujuh Puluh Tujuh Juta Seratus Sembilan Belas Ribu Dua Ratus Tujuh Puluh Lima Rupiah) melalui sumber dana APBD. Sedangkan pengelolaan dana melalui APBN yaitu sebesar Rp 8.542.225.500,00 (Delapan

Milyar Lima Ratus Empat Puluh Dua Juta Dua Ratus Dua Puluh Lima Ribu Dua Ratus Tujuh Puluh Tiga Lima Ratus Rupiah). Anggaran tersebut dialokasikan dalam beberapa rincian belanja, antara lain Belanja Pegawai, Belanja Barang dan Jasa, dan Belanja Modal yang diperuntukkan bagi 3 (tiga) bidang di lingkup Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat.

Adapun anggaran yang diperuntukkan bagi Seksi Perlindungan Tanaman Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat yaitu sebesar Rp 1.398.223.552,00 (Satu Milyar Tiga Ratus Sembilan Puluh Delapan Juta Dua Ratus Dua Puluh Tiga Ribu Lima Ratus Lima Puluh Dua Rupiah) atau 6,82 % dari total APBD Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat. Anggaran kegiatan yang dimuat dalam tabel 4.15 berikut ini.

Tabel 4.15
Alokasi Anggaran Seksi Perlindungan Tanaman

No	Kegiatan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase Realisasi (%)
1.	Peningkatan Kapasitas Tenaga Fungsional POPT Pertanian/Pekebunan	54.000.000	52.500.000	97,22
2.	Forum Tenaga Fungsional POPT Pertanian/Perkebunan	16.323.000	13.650.100	83,62
3.	Penyediaan Sarana POPT Pertanian/Perkebunan	673.229.340	453.487.118	67,35
4.	Pengendalian OPT Tanaman Pertanian/Perkebunan	419.620.073	393.285.282	93,72
5.	Verifikasi Data Kasus Serangan OPT Tanaman Pertanian/Perkebunan	8.000.000	8.000.000	100
6.	Pelayanan Serangan OPT Pertanian/Perkebunan	178.351.139	153.265.225	85,93
7.	Operasional Sarana/Prasarana UPTD Balai Proteksi Pertanian/Perkebunan	48.700.000	46.500.000	95,48
Jumlah		1.398.223.552	1.120.687.725	80,15

Sumber : LAKIP Dinas Pertanian dan Pangan Kab. Bangka Barat Tahun 2016

Berdasarkan tabel 4.15 menunjukkan bahwa serapan anggaran Seksi Perlindungan Tanaman Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat pada tahun 2016 sebesar Rp 1.120.687.725,00 atau 80,15% dari total pagu anggaran Rp 1.398.223.552,00. Pencapaian angka ini termasuk dalam kategori baik berdasarkan Pedoman LAKIP-LAN 1999 dimana angka 80,15 % masuk dalam skala 3 (tiga) dengan range kategori baik (71 – 85 %). Namun, total anggaran yang dikelola ini sebenarnya masih sedikit bila dibandingkan dengan program/kegiatan yang mendukung Seksi Perlindungan Tanaman sesuai dengan Rencana Kerja Tahun 2016.

Adapun hasil wawancara dengan informan pejabat eselon pengambil kebijakan yang dapat menjadi tolok ukur penilaian perspektif keuangan yaitu sebagai berikut :

“Bila melihat penyerapan anggaran di Dinas Pertanian dan Pangan ini, dapat kita pelajari bahwa umumnya penyerapan anggaran lancar pada kegiatan yang sifatnya sosialisasi, penyuluhan, bimbingan teknis atau belanja habis pakai lainnya. Namun, penyerapan anggaran kurang lancar bahkan terkadang macet bila dihadapkan pada kegiatan belanja modal atau belanja hibah pengadaan barang dan jasa. Kondisi ini dimungkinkan karena pegawai merasakan kekhawatiran atau ketakutan yang tinggi bila menyangkut tanggung jawabnya memegang anggaran yang cukup besar terlibat dengan pihak yuridis seperti kepolisian dan kejaksaan karena kesalahan administrasi atau penyalahgunaan wewenang dan anggaran. Selain itu, pegawai dinas terhitung masih sedikit yang memiliki sertifikat keahlian pengadaan barang dan jasa sehingga pemahaman tentang administrasi dan aturan Perpres 4 Tahun 2015 sebagai Perubahan Keempat dari Perpres 54 Tahun 2010 masih kurang”.

Berdasarkan beberapa penilaian diatas, maka dapat dijabarkan faktor pendukung dan penghambat dalam perspektif keuangan yaitu sebagai berikut :

- a. Faktor pendukung perspektif keuangan yaitu baiknya daya serap anggaran Seksi Perlindungan Tanaman Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat.

- b. Faktor-faktor penghambat perspektif keuangan yaitu ketakutan atau kekhawatiran pegawai dalam mengelola anggaran yang besar berkaitan dengan proses hukum.

5. Hasil Analisis Kinerja Pendekatan *Balanced Scorecard*

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan penilaian kinerja 4 (empat) perspektif, yaitu perspektif kepuasan pelanggan, perspektif proses internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan perspektif keuangan. Dalam penelitian ini, bobot masing-masing perspektif ditetapkan sebesar 25 % dari perhitungan 100 % yang terbagi dalam 4 perspektif tersebut. Adapun secara keseluruhan, kinerja akhir melalui pendekatan *Balanced Scorecard* digambarkan dalam tabel 4.16 berikut ini.

Tabel 4.16
Hasil Kinerja Akhir Pendekatan *Balanced Scorecard*

No	Perspektif	Nilai Rata-Rata	Bobot (%)	Nilai Kinerja Akhir
1.	Perspektif Kepuasan Pelanggan	2,77	25	69,25
2.	Perspektif Proses Internal	2,61	25	65,25
3.	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	2,87	25	71,75
4.	Perspektif Keuangan	3	25	75,00
Jumlah		11,25	100	281,25
Nilai Rata-Rata		2,81		70,31

Sumber : Data Olahan Peneliti (2017)

Pada tabel 4.16 menunjukkan bahwa hasil perhitungan kinerja melalui pendekatan *Balanced Scorecard* bahwa nilai nilai kinerja akhir perspektif kepuasan



pelanggan sebesar 69,25 % dengan kategori cukup baik, perspektif proses internal sebesar 65,25 % dengan kategori cukup baik, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 71,75 % dengan kategori baik dan perspektif keuangan sebesar 75 % dengan kategori baik. Berdasarkan hasil perhitungan kinerja akhir secara keseluruhan maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Seksi Perlindungan Tanaman dalam penanganan OPT di Kabupaten Bangka Barat adalah sebesar 70,31 % sehingga dapat dikategorikan masuk dalam kinerja baik.

C. Pembahasan

Menurut Mahsun (2009) dari berbagai literatur secara umum disarikan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Sedangkan menurut Mahmudi (2010) kinerja diartikan sebagai suatu konstruksi yang bersifat multidimensional dan pengukurannya sangat bergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk dan mempengaruhinya, antara lain:

1. Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, skill, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan oleh manager atau team leader.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakkan dan keeratan anggota tim.

4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja organisasi.
5. Faktor kontekstual/situasional, meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal organisasi.

Untuk mengetahui kinerja organisasi maka setiap organisasi harus memiliki kriteria keberhasilan berupa target-target tertentu yang hendak dicapai, dimana tingkat pencapaian atas target tersebut didasarkan pada suatu konsep tertentu yang sudah teruji validitasnya dalam melakukan pengukuran kinerja suatu organisasi. Menurut Robertson dalam Mahmudi (2010), pengukuran kinerja didefinisikan sebagai suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi, penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Sementara menurut Lohman (2003) pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi.

Salah satu metode pengukuran kinerja suatu organisasi yaitu dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang berbasis pada aspek finansial dan non finansial yang diterjemahkan dalam empat perspektif kinerja, yaitu perspektif finansial, persektif kepuasan pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan/pembelajaran. Dalam penelitian ini, Penulis melakukan pengukuran kinerja Seksi Perlindungan Pertanian dalam mendukung pelayanan OPT di Kabupaten Bangka Barat dengan metode *Balanced Scorecard* menggunakan empat

perspektif dengan mendeskripsikan jawaban responden dan data yang diperoleh terkait penelitian.

1. Perspektif Pelanggan

Adapun metode yang digunakan untuk menggali dan mengetahui tanggapan pelanggan terhadap kinerja Seksi Perlindungan Tanaman dalam pelayanan penanganan OPT di Kabupaten Bangka Barat maka ditentukan sampel pelanggan sebanyak 64 pelanggan (petani) yang diwakili oleh masing-masing 1 (satu) orang Ketua Gapoktan seluruh desa/kelurahan di Kabupaten Bangka Barat.

Hasil yang didapat dari jawaban responden terkait kinerja Seksi Perlindungan Tanaman berdasarkan perspektif kepuasan pelanggan yaitu nilai rata-rata wujud fisik (*tangibility*) sebesar 2,69 (kategori baik), nilai rata-rata keandalan (*reliability*) sebesar 2,43 (kategori baik), nilai rata-rata daya tanggap (*responsiveness*) sebesar 2,86 (kategori baik), nilai rata-rata jaminan (*assurance*) sebesar 3,02 (kategori baik) dan nilai rata-rata kepedulian (*empathy*) sebesar 2,84 (kategori baik). Secara keseluruhan nilai rata-rata perspektif kepuasan pelanggan yaitu sebesar 2,77 dan masuk dalam kategori baik.

Wujud fisik (*tangibility*) dengan penilaian kesan pelanggan ketika mengunjungi kantor Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat masuk dalam kategori baik. Secara detail dapat dijabarkan bahwa lokasi/letak Kantor Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat berada di kawasan strategis kompleks perkantoran terpadu pemerintahan Kabupaten Bangka Barat di Muntok, ibukota Kabupaten Bangka Barat. Mengenai kondisi kebersihan, kerapian dan kenyamanan ruang pelayanan penanganan OPT juga sudah cukup memadai dengan

dukungan 2 (dua) orang petugas kebersihan Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat. Disamping itu, fasilitas ruang tunggu (tv, bahan bacaan dan wc) juga tersedia dan berfungsi dengan baik.

Keandalan (*reliability*) didalamnya terkait dengan kemampuan dan kecepatan pelayanan administrasi, ketepatan waktu pelayanan OPT yang diberikan oleh petugas berdasarkan laporan dan kesesuaian laporan kasus dengan pelayanan yang diberikan oleh petugas fungsional POPT. Adapun laporan yang masuk terkait dengan pelayanan OPT terdapat 586 laporan kasus serangan OPT yang dilaporkan ke Seksi Perlindungan Tanaman. Dari laporan yang masuk tersebut, 420 laporan yang ditindaklanjuti oleh petugas dan 166 laporan yang tidak dapat ditindaklanjuti dengan beberapa alasan. Ketepatan waktu pelayanan OPT yang diberikan oleh petugas juga tergantung pada jarak atau lokasi sawah/kebun petani yang terserang OPT. Lokasi sawah/kebun petani yang terpencil dan sulit dijangkau masih tersebar di beberapa kecamatan khususnya di 2 (dua) kecamatan yaitu kecamatan Tempilang dan kecamatan Parittiga. Hal ini tentunya menjadi kendala bagi petugas dalam menangani laporan kasus sesegera mungkin. Untuk komoditi sayuran dan hortikultura umumnya berada tidak jauh dari pasar desa atau kota sehingga memudahkan petugas mendatangi lokasi bila mendapatkan laporan untuk mendapatkan penanganan secepatnya. Mengenai kesesuaian laporan kasus dengan pelayanan yang diberikan oleh petugas fungsional POPT masih terkendala dengan sisi teknis SDM dan sarana prasarana yang mendukung pelayanan OPT. Hal ini masih mendapatkan keluhan dari para petani seperti halnya pestisida yang dibawa oleh petugas ataupun anjuran dari petugas tidak sesuai dengan gejala serangan OPT di lapangan sehingga dirasakan kurang efektif oleh petani.

Daya tanggap (*responsiveness*) terkait dengan kemampuan petugas dalam menangani masalah OPT diantaranya respon dari petugas dalam menerima laporan dan proses OPT yang diberikan oleh petugas. Secara keseluruhan, daya tanggap petugas dapat dikategorikan baik dikarenakan saat ini pelayanan OPT telah ditetapkan dalam Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan OPT Kabupaten Bangka Barat Nomor : 525/002/2.3.1.1/2015 tanggal 15 Februari 2015 yang menjadi acuan dasar bagi petugas dalam pelayanan OPT. Melalui penetapan SOP Pelayanan OPT ini tentunya meminimalisir keluhan dari para petani mengenai daya tanggap petugas dalam penanganan masalah OPT di lapangan.

Jaminan (*assurance*) memiliki nilai rata-rata tertinggi dalam perspektif pelanggan dengan nilai 3,02. Jaminan merupakan pengukuran pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh petugas. Pada variabel ini didapatkan hasil dengan kategori baik sesuai dengan fakta yang ada di lapangan. Fakta lapangan menunjukkan belum adanya keluhan dari petani menyangkut sikap dan sifat petugas yang disampaikan ke Seksi Perlindungan Tanaman. Hal ini tentunya menggambarkan mayoritas sikap dan sifat petugas yang terkait pelayanan OPT sudah memberikan kepercayaan dan jaminan bagi para petani selaku pengguna layanan. Adapun pada pernyataan petugas berlaku adil terhadap semua pelanggan dan tanpa adanya pungutan biaya telah ditetapkan dengan penandatanganan Pakta Integritas tiap tahunnya dimana salah satu point-nya yaitu bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). Selain itu, pelayanan penanganan OPT di Kabupaten Bangka Barat dianggarkan melalui dana APBD dan APBN Tugas Pembantuan baik dari segi tunjangan petugas, operasional dan sarana prasarana pendukung. Sampai saat ini, juga belum ditetapkan retribusi untuk masuk



kas daerah sehingga pelayanan penanganan OPT di Kabupaten Bangka Barat tanpa pungutan biaya atau gratis.

Kepedulian (*empathy*) dilihat dari kemudahan dalam komunikasi (menyampaikan laporan, koordinasi dan konsultasi). Bila dilihat dari nilai rata-rata yang didapat, kepedulian petugas masuk dalam kategori baik. Hal ini ditunjukkan dengan fleksibilitas pelanggan dalam menyampaikan laporan serangan OPT di lapangan. Petani bisa melaporkan melalui media telepon seluler tanpa harus menemui petugas ke Dinas Pertanian dan Pangan. Adapun hotline pengaduan tidak diatur secara baku tetapi bisa melalui berbagai kontak personal petugas/pegawai (Penyuluh Pertanian Lapangan, Petugas Fungsional POPT, Staf Pelaksana dan Kepala Seksi Perlindungan Tanaman) ataupun melaporkan melalui Ketua Gapoktan desa/kelurahan setempat.

Secara keseluruhan, kinerja yang diukur dalam perspektif kepuasan pelanggan (petani) menggambarkan kategori baik, tetapi tidak bisa dipungkiri bahwa masih terdapat kekurangan-kekurangan yang dapat menjadi masukan positif dalam membangun kualitas pelayanan OPT yang prima di Kabupaten Bangka Barat.

2. Perspektif Proses Internal

Penelitian ini menitikberatkan pada sarana dan prasarana pendukung serta proses pelaksanaan kerja sebagai objek pengukuran perspektif proses internal. Hasil yang didapat dari jawaban responden terkait kinerja Seksi Perlindungan Tanaman berdasarkan perspektif proses internal yaitu nilai rata-rata sarana dan prasarana sebesar 2,39 (kategori baik) dan nilai rata-rata proses pelaksanaan kerja sebesar

2,82 (kategori baik). Secara keseluruhan nilai rata-rata perspektif proses internal yaitu sebesar 2,61 dan masuk dalam kategori baik.

Sarana dan prasarana yang dimaksud meliputi alat tulis kantor, sarana pelayanan OPT, stok pestisida dan moda transportasi pendukung pelayanan OPT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sarana dan prasarana pendukung Seksi Perlindungan Tanaman dalam pelayanan OPT masuk dalam kategori baik. Alat tulis kantor dianggarkan secara rutin per tahun anggaran di awal bulan Februari dan hingga saat ini anggaran tersebut dirasa cukup memadai dalam pemenuhan kebutuhan administrasi pelayanan. Keterbatasan data dan informasi pelayanan OPT patut menjadi perhatian dalam pelayanan OPT yang ditunjukkan dengan belum adanya peta digital yang tentunya akan memudahkan pemetaan kasus serangan OPT di beberapa tempat di Kabupaten Bangka Barat. Peta digital ini tentunya dapat menjadi pedoman bagi penganggaran persediaan stok pestisida dalam satu tahun anggaran dengan mempelajari kasus yang sering dialami oleh petani di lapangan. Selain itu, keterbatasan moda transportasi dengan jumlah moda roda 4 (empat) sebanyak 1 (satu) buah dan moda roda 2 (dua) sejumlah 5 (lima) buah menjadi kendala bagi petugas terutama dalam menempuh perjalanan jarak jauh ke sawah/kebun petani.

Proses pelaksanaan kerja memiliki nilai rata-rata tertinggi dalam perspektif proses internal penelitian ini. Hal ini berkaitan dengan jumlah eksisting SDM yang ada saat ini dan kemampuan penguasaan SDM dalam pelayanan OPT. Sumberdaya kepegawaian saat ini yang mendukung pelayanan OPT terbagi menjadi 2 (dua) jabatan yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Pada jabatan struktural memiliki tupoksi dan kewenangan dalam penyusunan kebijakan

anggaran dan program/kegiatan sedangkan pada jabatan fungsional memiliki tupoksi dan kewenangan teknis yang terbagi dalam masing-masing wilayah kerja penyuluhan lapangan baik dari Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) dan Petugas OPT (POPT). Saat ini, jumlah pegawai yang terlibat dalam pelayanan OPT sudah cukup memadai terutama pada jabatan struktural. Kepala Seksi Perlindungan Tanaman dibantu oleh 8 (delapan) orang staf pelaksana PNS dan Non PNS sudah cukup memadai dalam mendukung program/kegiatan pelayanan OPT. Namun, jumlah SDM pada jabatan fungsional masih belum ideal dalam mendukung pelayanan OPT di lapangan. Saat ini jumlah Petugas OPT hanya 6 (enam) orang sehingga wilayah kerja yang menjadi tanggung jawab petugas sangat luas yaitu 1 (satu) kecamatan dipegang oleh 1 (satu) orang POPT. Selebihnya Petugas OPT dibantu oleh PPL terutama pada desa/kelurahan prioritas komoditi unggul lokal yang telah diikuti dalam program pendidikan dan pelatihan OPT.

Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pelayanan OPT dan kemampuan teknis SDM petugas OPT menjadi hal mutlak yang dibutuhkan guna mewujudkan kinerja proses internal yang baik pada Seksi Perlindungan Tanaman. Proses ini tentunya berpengaruh dalam menciptakan kualitas pelayanan prima dalam penanganan OPT di Kabupaten Bangku Barat

3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam penelitian ini, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur melalui variabel motivasi, komitmen dan kepuasan pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai rata-rata motivasi dan kesempatan pengembangan diri pegawai sebesar 2,69 (kategori baik), nilai rata-rata komitmen pegawai sebesar

3,03 (kategori baik) dan nilai rata-rata kepuasan pegawai sebesar 2,90 (kategori baik). Secara keseluruhan nilai kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masuk dalam kategori baik dengan nilai 2,87.

Motivasi dan kesempatan pengembangan diri pegawai menggambarkan kesempatan dan keinginan pegawai dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan yang terkait dengan pelayanan OPT. Mekanisme pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh petugas disesuaikan dengan isian form rencana kebutuhan diklat yang diisi oleh masing-masing pegawai untuk selanjutnya diteruskan ke Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bangka Barat selaku pemilik anggaran diklat. Bila penyelenggaraan diklat tidak bisa dilaksanakan di Kabupaten, maka akan dibiayai untuk mengikuti diklat di Provinsi ataupun Pusat. Kementerian Pertanian Republik Indonesia pada tiap tahun anggaran menyediakan diklat fungsional OPT dan Kabupaten Bangka Barat mengajukan usulan bagi pegawainya untuk mengikuti diklat tersebut.

Komitmen pegawai memiliki nilai rata-rata tertinggi dalam penelitian ini yaitu sebesar 3,03. Hal ini tentunya terkait dengan pemahaman terhadap visi-misi Dinas dan loyalitas pegawai dalam melaksanakan pencapaian visi-misi tersebut. Sesuai dengan pernyataan dalam Panca Prasatya KORPRI/ASN, salah satu point yang dituntut yaitu profesionalitas dan loyalitas pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi.

Kepuasan pegawai diukur dengan pemberian penghargaan, penghasilan (gaji dan tunjangan), beban kerja, suasana kerja dan keputusan pimpinan. Bila melihat hasil penelitian mengenai kepuasan pegawai dapat dikategorikan pegawai cukup puas dengan kondisi saat ini. Keputusan pimpinan saat ini pun mayoritas

masih diterima oleh staf/pegawai dan tidak menjadi polemik hubungan antar pegawai.

Berdasarkan penjabaran faktor pendukung dan faktor penghambat pada subbab hasil penelitian, dapat dipahami bahwa saat ini perspektif pertumbuhan dan pembelajara masih dalam kategori baik. Namun, perlu adanya perubahan sistem dalam penentuan karir pegawai serta pemahaman visi-misi dalam mewujudkan kualitas kinerja Seksi Perlindungan Tanaman yang baik kedepannya.

4. Perspektif Keuangan

Perencanaan keuangan pada organisasi publik, termasuk pada lingkup pemerintah daerah melalui beberapa tahapan perencanaan yang dilakukan pada tahun sebelumnya. Tahapan perencanaan diawali dengan penyusunan Rencana Strategis (Renstra) untuk menjamin kontinuitas dan konsistensi program/kegiatan sekaligus menjaga fokus sasaran yang akan dicapai dalam periode tersebut. Renstra juga menetapkan sasaran-sasaran yang akan dicapai dengan indikator keberhasilan yang dapat diukur dan diverifikasi sehingga dapat dijadikan acuan dalam pengendalian dan evaluasi program/kegiatan.

Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa perspektif keuangan sesuai dengan pedoman LAKIP-LAN 1999 masuk dalam skala 3 (tiga) sehingga dapat dikategorikan kinerja keuangan baik. Serapan anggaran Seksi Perlindungan Tanaman Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat pada tahun 2016 sebesar Rp 1.120.687.725,00 atau 80,15% dari total pagu anggaran Rp 1.398.223.552,00.



5. Pengaruh Eksternal

Disamping fakta-fakta yang menjadi titik lemah kinerja Seksi Perlindungan Tanaman dalam pelayanan penanganan OPT tersebut, tentunya terdapat fakta lapangan lainnya diluar tanggung jawab Dinas dalam menjawab permasalahan yang dominan mempengaruhi terjadinya serangan OPT yang tidak terkendali. Adapun beberapa pengaruh luar (eksternal) tersebut yaitu sebagai berikut :

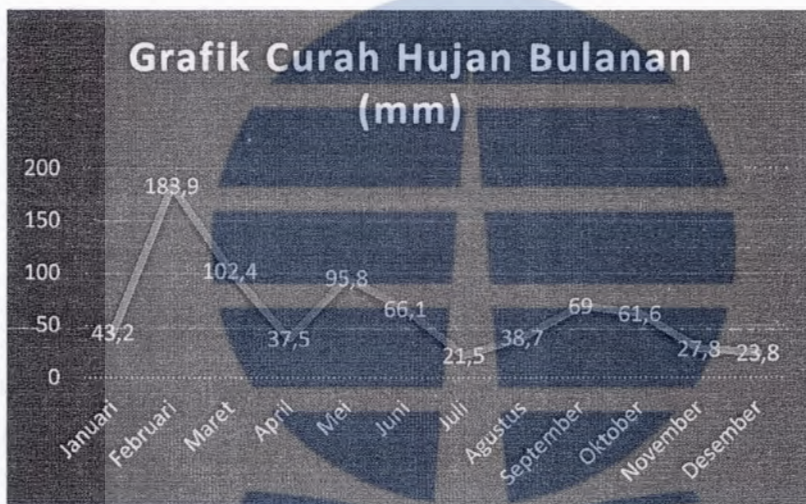
a. Faktor Iklim/Cuaca Ekstrem

Perubahan iklim karena pemanasan global (*global warming*) telah mengubah kondisi iklim global, regional, maupun lokal. Hal ini karena iklim merupakan unsur utama yang berpengaruh dalam sistem metabolisme dan fisiologi tanaman, maka perubahan iklim global akan berdampak buruk terhadap keberlanjutan ketahanan tanaman. Perubahan iklim global akan mempengaruhi setidaknya tiga unsur iklim dan komponen alam yang sangat erat kaitannya dengan pertanian, yaitu: (a) naiknya suhu udara yang juga berdampak terhadap unsur iklim lain, terutama kelembaban dan dinamika atmosfer, (b) berubahnya pola curah hujan, (c) makin meningkatnya intensitas kejadian iklim ekstrem (anomali iklim) seperti El- Nino dan La-Nina, dan (d) naiknya permukaan air laut akibat pencairan gunung es di kutub.

Pemanasan global juga dapat menyebabkan peningkatan intensitas kejadian iklim ekstrem (*el-nino* dan *la-nina*) dan ketidakaturan musim. Selama 30 tahun terakhir terjadi peningkatan suhu global secara cepat dan konsisten sebesar 0,2°C per dekade. Pertanian merupakan salah satu sektor yang sangat rentan terhadap perubahan iklim yang berdampak pada produktivitas tanaman dan pendapatan

petani. Dampak tersebut bisa secara langsung maupun tidak langsung melalui serangan OPT, fluktuasi suhu dan kelembaban udara yang semakin meningkat yang mampu menstimulasi pertumbuhan dan perkembangan OPT merupakan beberapa pengaruh perubahan iklim yang berdampak buruk terhadap pertanian di Indonesia (Iwantoro, 2008).

Berdasarkan data BMKG Kepulauan Bangka Belitung tahun 2016, terjadi grafik ekstrim curah hujan di Kabupaten Bangka Barat yang terjadi pada tahun 2016 yang ditunjukkan pada gambar 4.3 berikut ini



b. Faktor Ledakan Populasi Hama Penyakit Tanaman (*Resurgensi*)

Dampak dari perubahan iklim di Kabupaten Bangka Barat adalah meningkatnya kejadian iklim ekstrim, berubahnya pola hujan, bergesernya awal musim, banjir, kekeringan, dan naiknya permukaan air laut. Perubahan itu otomatis merubah pola tanam padi di Kabupaten Bangka Barat dan juga memicu perubahan pola hidup OPT (organisme pengganggu tanaman) yang dapat menyebabkan ledakan hama penyakit tanaman. Perubahan iklim juga berimplikasi terhadap munculnya ras, strain, biotipe, genome baru dari hama dan penyakit yang mempengaruhi tanaman, ternak dan manusia dan berdampak menimbulkan risiko baru terhadap

ketahanan pangan. Oleh sebab itu, subsektor tanaman pangan merupakan salah satu yang menerima dampaknya.

Data Seksi Perlindungan Tanaman Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat tahun 2016 melaporkan bahwa kekeringan, banjir, dan OPT telah menyebabkan sekitar 412,7 ha sawah terganggu, dan 302,5 ha di antaranya gagal panen. Sebagai contoh, selama MH 2016-2017 periode Oktober-Desember, serangan ringan wereng batang coklat (WBC) seluas 7,3 ha, serangan sedang seluas 90 ha, serangan 100 ha, dan puso 522,3 ha. Selama periode Januari-Desember 2016, serangan WBC diduga mencapai 719,6 ha dan puso 522,3 ha. Serangan terluas terjadi di Kelapa (317 ha), Jebus (278 ha), Tempilang (144 ha), dan Simpang Teritip (80,6 ha).

Fakta tersebut menunjukkan adanya kaitan perubahan iklim seperti peningkatan suhu dengan masalah hama dan penyakit di Indonesia. Namun, untuk memahami masalah secara menyeluruh perlu pengkajian khusus dan dalam tentang dampak iklim terhadap perubahan hama dan penyakit. Sehingga dapat dirumuskan langkah antisipasi yang tepat, baik oleh pemerintah maupun masyarakat. Tulisan ini bertujuan untuk memberikan informasi mengenai pengaruh iklim terhadap perkembangan OPT serta bagaimana upaya yang telah dan sebaiknya dilakukan untuk mengantisipasi permasalahan tersebut.

D. Kritik Teori dan Peta Strategi *Balanced Scorecard*

1. Kritik Teori

Penilaian kinerja Seksi Perlindungan Tanaman Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat dalam penyelenggaraan pelayanan publik penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) masuk dalam kategori kinerja baik. Akan tetapi, bila merujuk dari latar belakang penelitian ini yang menggambarkan kenyataan di lapangan masih banyak pengaduan petani tentang serangan hama penyakit yang belum bisa diakomodir dengan baik oleh pihak dinas terkait yang dapat dilihat pada jumlah hektar luas areal gagal panen yang dialami oleh petani akibat serangan hama penyakit, tentunya menimbulkan pertanyaan tentang hasil yang didapat dalam penelitian ini.

Pada penelitian ini ditemukan kelemahan dalam perhitungan penilaian kinerja *Balanced Scorecard* dengan sistem rata-rata dari tiap-tiap pernyataan pada satu variabel perspektif yang menunjukkan bahwa terdapat jarak (*range*) ideal untuk menghasilkan tabulasi data penilaian dengan kategori kinerja baik. Nilai terendah dari satu pernyataan dapat ditutupi oleh nilai tertinggi sehingga menghasilkan nilai rata-rata dengan kinerja baik. Disamping itu, penyamarataan bobot nilai tiap-tiap pernyataan kuesioner pada variabel juga memiliki kelemahan sehingga tidak terukur dengan jelas pernyataan mana dalam setiap variabel yang paling berpengaruh dominan terhadap penilaian perspektif secara keseluruhan. Penilaian *Balanced Scorecard* tidak dapat menampilkan bobot secara jelas pada masing-masing variabel sehingga menyulitkan peneliti untuk melihat hubungan sebab-akibat yang spesifik pada setiap perspektif penilaian.

Oleh karena itu, untuk menjawab pertanyaan lemahnya kinerja Seksi Perlindungan Tanaman Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat pada latar belakang penelitian tentunya harus merujuk pada penilaian masing-masing pernyataan dari tiap variabel.

Adapun hal yang dapat menjawab pertanyaan latar belakang diatas dan dapat menjadi bahan utama evaluasi bagi Seksi Perlindungan Tanaman sebenarnya telah tergambarkan secara rinci pada hasil detail pernyataan dalam variabel masing-masing perspektif. Salah satu titik lemah utama kinerja Seksi Perlindungan Tanaman yang sebelumnya dihipotesakan pada latar belakang penelitian ini tergambarkan pada perspektif Proses Internal ini khususnya pada variabel Sarana dan Prasarana. Pada variabel ini, terdapat 2 (dua) pernyataan tanggapan responden dengan kategori tidak puas yaitu pernyataan pestisida sudah cukup tersedia saat ini untuk mendukung pelayanan dengan nilai 1,88 dan moda angkutan saat ini sudah cukup baik dalam mobilisasi pelayanan dengan nilai 1,63 yang dapat dilihat pada tabel 4.17 berikut ini.

Tabel 4.17
Titik Lemah Kinerja Seksi Perlindungan Tanaman

No	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata-Rata
		1	2	3	4		
5	Pestisida sudah cukup tersedia saat ini untuk mendukung pelayanan	12 (37,50%)	13 (40,62%)	6 (18,75%)	1 (3,12%)	32	1,88
6	Moda angkutan saat ini sudah cukup baik dalam mobilisasi pelayanan	20 (62,50%)	5 (15,62%)	6 (18,75%)	1 (3,12%)	32	1,63

Sumber : Data Olahan Peneliti (2017)

Penulis mengambil 2 (dua) pernyataan diatas sebagai titik lemah kinerja Seksi Perlindungan Tanaman dikarenakan hanya dua pernyataan tersebut yang memiliki kategori nilai tidak puas dari responden. Adapun hasil kuesioner tersebut juga berbanding lurus dengan fakta yang ada di lapangan. Mengenai jaminan

ketersediaan stok pestisida pada satu tahun anggaran tentunya tidak terlepas dari terbatasnya penganggaran pengadaan stok pestisida. Anggaran pengadaan pestisida termasuk dalam kegiatan Penyediaan Sarana OPT Pertanian/Perkebunan dengan pagu anggaran hanya sebesar Rp 387.500.000,- (Tiga Ratus Delapan Puluh Tujuh Juta Lima Ratus Ribu Rupiah) atau hanya sebesar 47 % dari usulan kebutuhan anggaran pengadaan pestisida yang seharusnya. Keadaan ini diperparah lagi dengan kecilnya serapan anggaran pengadaan dikarenakan kekhawatiran pegawai terlibat tindak pidana korupsi dalam proses pengadaan barang/jasa.

Orientasi pengadaan barang kimia pestisida pada Seksi Perlindungan Tanaman juga masih terfokus pada pengajuan proposal kelompok tani. Untuk penganggaran tahun sekarang diusulkan berdasarkan proposal petani yang masuk pada tahun sebelumnya. Oleh karena itu, seringkali tidak sinkron kasus yang dihadapi pada tahun yang berjalan dengan usulan kelompok tani yang dituangkan dalam bentuk proposal.

Model pengadaan barang kimia pestisida seperti diatas memiliki kelemahan bila terjadi kasus serangan endemik Organisme Pengganggu Tanaman (OPT). Karakteristik serangan hama dan penyakit disuatu daerah terkadang berbeda tiap tahunnya dikarenakan adanya adaptasi hama dan penyakit terhadap perubahan iklim. Seksi Perlindungan Tanaman pun tidak memiliki *stock opname* (persediaan) barang kimia pestisida untuk penanganan kasus serangan OPT yang cenderung mendadak dan sporadis.

Sama halnya dengan ketersediaan pestisida, keterbatasan moda angkutan pendukung pelayanan OPT juga masuk dalam kategori tidak puas. Keterbatasan moda transportasi dengan jumlah moda roda 4 (empat) sebanyak 1 (satu) buah dan

moda roda 2 (dua) sejumlah 5 (lima) buah menjadi kendala bagi petugas terutama dalam menempuh perjalanan jarak jauh ke sawah/kebun petani yang terserang OPT. Buruknya kondisi moda transportasi saat ini juga menjadi kendala besar bagi petugas di lapangan. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa moda transportasi yang dimiliki dinas yaitu jenis mobil *pick up* keluaran tahun 2006 dan sepeda motor merk Honda Megapro keluaran tahun 2006. Mengingat umur kendaraan yang sudah tua dan jumlah kendaraan yang terbatas tentunya dibutuhkan penganggaran pengadaan dan perawatan berkala kendaraan guna memperbaiki item penilaian variabel tersebut.

Penjabaran fakta diatas tentunya dapat menjadi bahan evaluasi bagi Seksi Perlindungan Tanaman dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik penanganan OPT. Kunci dari perbaikan titik lemah diatas juga mrngharuskan penyempurnaan bukan hanya pada perspektif internal saja, tetapi melibatkan perspektif keuangan (penganggaran pestisida dan moda transportasi), perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (kapabilitas SDM dalam proses pengadaan barang/jasa dan perbaikan manajemen pengelolaan persediaan pestisida) dan muaranya pada perbaikan nilai perspektif kepuasan pelanggan.

2. Peta Strategi *Balanced Scorecard*

Menurut David (2002), manajemen strategik didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional demi pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategik difokuskan kepada bagaimana memadukan manajemen-manajemen pemasaran/ pelayanan, keuangan/ akunting, produksi dan operasi, penelitian dan

pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi. Pada era informasi ini, banyak organisasi yang menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) bukan hanya dalam pengukuran kinerja, melainkan sebagai inti dari sistem manajemen strategik (Kaplan dan Norton, 1996). Artinya, bahwa BSC, yang terdiri empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran), tidak lagi diartikan secara harfiah sebagai pengukur kinerja, namun telah tersirat makna sebagai suatu kerangka berpikir (*framework of thinking*) dalam pengembangan peta strategi (*strategy map*). *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen, 2003).

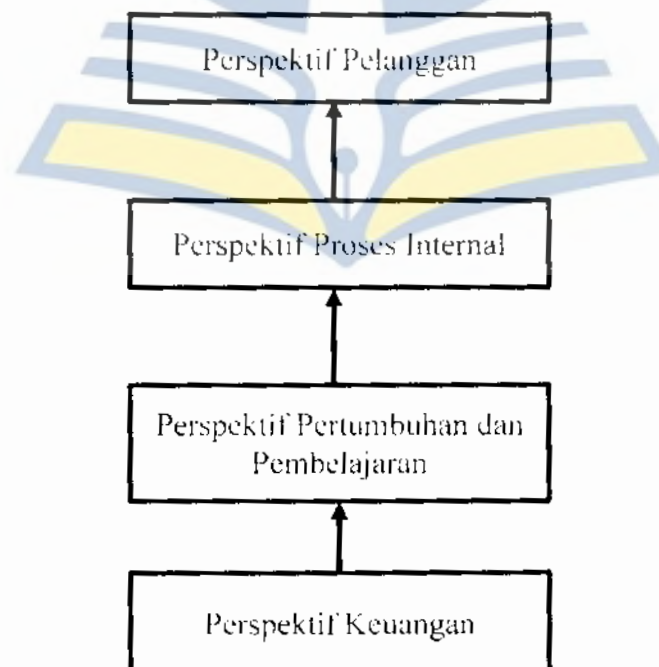
Salah satu sifat dari perancangan *balanced scorecard* adalah adanya kekoherenan dari sasaran-sasaran strategik yang ditetapkan. Kekohorenan dimaksud adalah terciptanya hubungan sebab-akibat antara satu sasaran strategik dengan sasaran strategik yang lain. Hubungan sebab-akibat yang terjalin antara sasaran-sasaran strategik dari keempat perspektif *balanced scorecard* membentuk *strategy map* organisasi. *Strategy map* yang tersusun itu akan membantu organisasi untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi tersebut.

Menurut Scholey (2005), *strategy map* ini adalah langkah yang dapat diambil untuk memandu dalam mengukur, memanajemeni, dan mengomunikasikan rencana yang telah dibuat secara lebih jelas. *Strategy map* Seksi Perlindungan Tanaman disusun oleh hubungan sebab-akibat yang terjalin antara sasaran-sasaran strategik yang bermuara pada pencapaian visi, misi dan tujuan Dinas Pertanian dan Pangan. *Strategy Map* ini harus mampu menunjukkan adanya hubungan sebab-

akibat yang diawali dari sasaran strategik pada Perspektif Pegawai dan Kapasitas Organisasi, sasaran strategik Perspektif Proses Internal, sasaran strategik Perspektif Keuangan, sampai kepada sasaran strategik pada Perspektif *Stakeholders*, yang pada akhirnya akan mendorong pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Sasaran strategis yang telah ditetapkan menunjukkan hubungan sebab-akibat sehingga membentuk rancangan peta strategi.

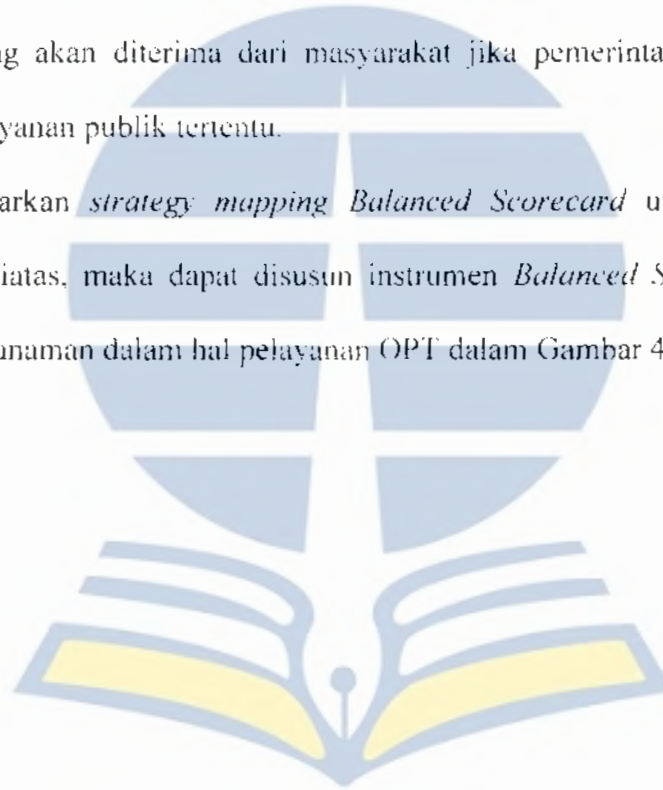
Sebagaimana yang telah dibahas sebelumnya bahwa organisasi sektor publik menempatkan perpektif pelanggan sebagai prioritas utama dalam menjalankan organisasi, artinya strategi organisasi sektor publik akan ditujukan untuk peningkatan pelayanan publik. Setiap target kinerja pada perspektif keuangan, bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelajaran akan diarahkan pada upaya-upaya peningkatan kepuasan pelanggan. Dengan demikian *strategy mapping balanced scorecard* pada organisasi sektor publik sesuai dengan gambar berikut :

Gambar 4.3
Strategy Mapping Balanced Scorecard Organisasi Publik

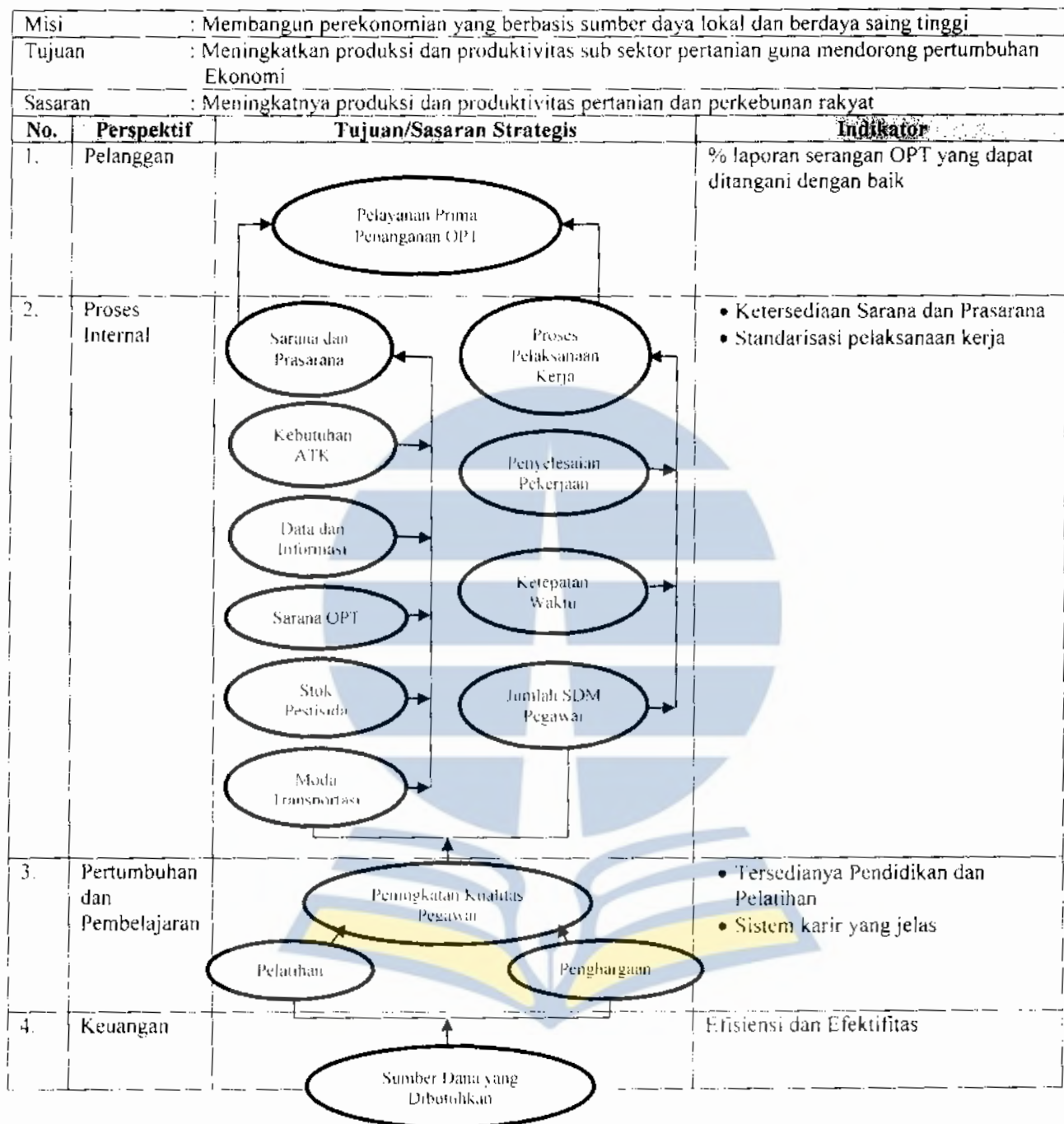


Pada gambar diatas menunjukkan ukuran finansial bukan merupakan tujuan utama organisasi, tetapi ukuran *outcome* lebih dominan pada organisasi sektor publik dimana perspektif pelanggan menjadi misi utama organisasi. Hal ini sejalan dengan fungsi instansi pemerintah yang dituntut untuk dapat merespon berbagai keinginan dan kebutuhan masyarakat akan penyediaan barang dan pelayanan publik. Strategi yang diterapkan bagi instansi pemerintah adalah bagaimana agar masyarakat/pelanggan dapat merasakan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dengan sebaik-baiknya tanpa harus memperhatikan berapa pendapatan yang akan diterima dari masyarakat jika pemerintah menyediakan barang dan pelayanan publik tertentu.

Berdasarkan *strategy mapping Balanced Scorecard* untuk organisasi sektor publik diatas, maka dapat disusun instrumen *Balanced Scorecard* Seksi Perlindungan Tanaman dalam hal pelayanan OPT dalam Gambar 4.4 berikut ini.



Gambar 4.4
Instrumen BSC Seksi Perlindungan Tanaman dalam Pelayanan OPT



Sumber : Data Olahan Peneliti (2017)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Hasil pengukuran kinerja manajemen Seksi Perlindungan Tanaman dalam pelayanan OPT berdasarkan 4 (empat) perspektif pendekatan *Balanced Scorecard* yaitu sebagai berikut :
 - a. Berdasarkan perspektif pelanggan menunjukkan capaian kategori baik dengan rincian wujud fisik (*tangibility*) dalam kategori baik, keandalan (*reliability*) dalam kategori baik, daya tanggap (*responsiveness*) dalam kategori baik, jaminan (*assurance*) dalam kategori baik, dan kepedulian (*empathy*) juga dalam kategori baik. Indikator keberhasilan dari perspektif ini yaitu persentase laporan serangan OPT yang dapat ditangani dengan baik.
 - b. Berdasarkan perspektif proses internal menunjukkan capaian kategori baik dengan rincian sarana dan prasarana dalam kategori baik dan proses pelaksanaan kerja juga dalam kategori baik. Hal ini dapat dicapai dengan ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai dan proses pelaksanaan kerja yang sesuai dengan Standar Operasional Prosedur pelayanan OPT.
 - c. Berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan capaian kategori baik dengan rincian motivasi pegawai dalam kategori baik, komitmen pegawai dalam kategori baik dan kepuasan pegawai juga dalam kategori baik. Capaian keberhasilan perspektif ini dengan dukungan pendidikan dan pelatihan pegawai serta sistem karir yang profesional dan objektif.

- d. Berdasarkan perspektif keuangan menunjukkan capaian kategori baik dengan skala 3 (tiga). Penganggaran keuangan negara pada dasarnya harus berlandaskan prinsip efektif dan efisien.
2. Faktor pendukung dan penghambat Seksi Perlindungan Tanaman dalam pelayanan penanganan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) di Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat adalah sebagai berikut :
 - a. Faktor Pendukung
 - 1) Letak kantor strategis berada di kompleks perkantoran terpadu pemerintahan Kabupaten Bangka Barat dan kondisi kantor yang cukup memadai baik dari segi kebersihan dan kenyamanan ruangan pelayanan OPT di Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat.
 - 2) Sikap pegawai yang sudah menunjukkan pelayanan prima baik dari kesopanan, keramahan dan kecepatan pelayanan administrasi dan teknis sehingga memiliki kesan baik bagi pelanggan (petani).
 - 3) Kemampuan petugas dalam menangani masalah OPT di lapangan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan OPT yang menjadi pedoman teknis bagi petugas di lapangan.
 - 4) Komunikasi yang mudah dalam menyampaikan laporan kasus serangan OPT di lapangan.
 - 5) Kebutuhan administrasi seperti alat tulis kantor sudah cukup memadai dalam mendukung pelayanan OPT.
 - 6) Pegawai administrasi telah menguasai sistem komputerisasi dengan baik
 - 7) Tersedianya data dan informasi petunjuk teknis berupa leaflet dan brosur penanganan OPT

- 8) Kesempatan pegawai dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pegawai dalam menjalankan tupoksinya
- 9) Komitmen pegawai yang kuat dalam menjalankan visi-misi
- 10) Tingkat kepuasan pegawai yang cukup tinggi
- 11) Baiknya daya serap anggaran Seksi Perlindungan Tanaman Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat

b. Faktor Penghambat

- 1) Respons petugas pasca penyampaian laporan dari petani yang cukup lama sehingga tidak efektif dalam menanggulangi serangan OPT di lapangan.
- 2) Keterbatasan stok pestisida di Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat sehingga saat dibutuhkan tidak ada dan merk pestisida tersebut jarang diperjual-belikan di toko/kios pestisida.
- 3) Belum adanya pemetaan digital kasus serangan OPT yang terjadi tiap tahunnya di tiap-tiap wilayah sehingga menyulitkan evaluasi bagi penganggaran persediaan stok pestisida di tahun anggaran selanjutnya.
- 4) Persediaan stok pestisida yang diminati seringkali habis pada triwulan IV sehingga mengganggu penanganan OPT pada musim tanam padi di bulan Oktober -- November.
- 5) Terbatasnya moda transportasi pendukung bagi petugas OPT di lapangan sehingga menyulitkan petugas dalam menempuh jarak yang cukup jauh.
- 6) Pemahaman yang lemah dalam menjalankan visi-misi dengan mengejar *output*, bukan pada *outcome* program/kegiatan.

- 7) Pemberian penghargaan kepada pegawai masih lemah dengan keterlibatan lobi-lobi dan unsur politis dalam penentuan karir pegawai.
- 8) Ketakutan atau kekhawatiran pegawai dalam mengelola anggaran yang besar berkaitan dengan proses hukum

B. Saran

Adapun rekomendasi Penulis terkait hasil dan pembahasan yang dapat menjadi perbaikan untuk pengambil kebijakan (Eselon II) dan penyusun kebijakan (Eselon III dan IV) pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat dalam penyelenggaraan pelayanan OPT yaitu sebagai berikut:

- 1) Perlunya penyempurnaan sistem manajemen dan tata kelola pelayanan yang terstruktur mulai dari perencanaan, pelaksanaan hingga pelaporan kegiatan. Sistem manajemen yang dapat digunakan dapat mencontoh sistem pengelolaan pelayanan kesehatan di rumah sakit. Pengadaan obat-obatan yang distok dalam gudang obat secara lengkap dapat menjadi rujukan bagi pengadaan pestisida tiap tahun perencanaan anggaran sehingga terjamin kesediaan stok pestisida dalam satu tahun anggaran.
- 2) Perlunya aplikasi pemetaan digital dalam menginventarisir plot-plot yang secara grafik per tahun menunjukkan adanya potensi rawan terjadinya serangan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT). Aplikasi ini tentunya dapat menjadi tolok ukur evaluasi akhir tahun dan perencanaan pengadaan untuk tahun selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Biro Perencanaan Kementerian Pertanian RI. 2014. *Pedoman Teknis Pengendalian Organisme Pengganggu Tanaman (OPT)*. Jakarta: Kementerian Pertanian.
- BPS Kabupaten Bangka Barat. 2017. *Bangka Barat dalam Angka 2017*. Muntok: BPS.
- Cam Scholey. (2005). "Strategy maps : a step by step guide to measuring, managing and communicating the plan ". *Journal of Business Strategy*, Vol. 26, Iss 3 pp. 12-19.
- David. Fred R. 2002. *Manajemen Strategis: Konsep*. Edisi Ketujuh. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat. 2015. *Rencana Strategis Dinas Pertanian dan Pangan 2016-2021*. Muntok: Tidak dipublikasikan
- Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat. 2016. *Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pembangunan Daerah Kabupaten Bangka Barat Tahun Anggaran 2016*. Muntok: Tidak dipublikasikan
- Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat. 2016. *Sistem Informasi Perangkat Daerah Tahun 2016*. Muntok: Tidak dipublikasikan
- Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat. 2016. *Laporan Pengamatan OPT Tahun 2016*. Muntok: Tidak dipublikasikan
- Gasperz. Vincent. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi. Balanced Scorecard Dengan SixSigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hansen. Don R., Maryanne M.Mowen. 2003. Edisi Keempat. *Cost Management-Accounting and Control*. South Western: Thomson Learning.
- Kaplan. Robert S. dan David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard; Translating Strategy Into Action*. Harvard School Business Press. Boston.
- Lembaga Administrasi Negara. 1999. *Pedoman Penyusunan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta: LAN.
- Lembaga Administrasi Negara. 2003. *Penyusunan Standar Pelayanan Publik*. Jakarta: LAN.

- Lembaga Administrasi Negara. 2006. *Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik*. Jakarta: LAN.
- Lembaga Administrasi Negara. 2007. *Modul 1. Paradigma Kebijakan Pelayanan Publik di Era Otonomi Daerah*. Diklat Teknis Pelayanan Publik, Akuntabilitas, dan Pengelolaan Mutu (*Public Service Delivery, Accountability, and Quality Management*) Eselon 4. Jakarta: LAN.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: STIM YKPN.
- Mangkunegara. Anwar. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Cetakan Ke Tujuh PT. Remaja Rosdakarya.
- Mahsun, Mohammad. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Ketiga. BPF. Yogyakarta.
- Muchlis, Hamdi. 2014. *BMP Metodologi Penelitian Administrasi*. Tangerang Selatan : Universitas Terbuka.
- Narutomo, Teguh. 2012. *Penerapan Balanced Scorecard pada Badan Penanaman Modal dan Perijinan Daerah Kabupaten Tabanan*. Jurnal Bina Praja Volume 4 Nomor 3 September 2012, 189 - 200.
- Nugrahini. Ida Ayu P. 2015. *Penilaian Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard untuk Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri*. Jakarta: Tesis Magister Akuntansi Program Pasca Sarjana Universitas Udayana.
- Osborne, David dan Ted Gabler. 1992. *Reinventing Government How to Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. A Plume Book.
- Parasuraman, A., Zeithalm, V., dan Berry L. 1988. *SERVQUAL: A Multiple item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wulandari, Retno. 2010. *Perbandingan Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Se-Eks Karesidenan Surakarta*. Surakarta: Tesis Magister Akuntansi Program Pasca Sarjana Universitas Sebelas Maret.
- Yuwono. Sony.dkk. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.

Website :

www.bangkabaratkab.go.id

www.ipbl.edu.my/inter/penyelidikan/jurnalpapres/jurnal2008.pdf

Peraturan :

1. Peraturan Bupati Bangka Barat No 58 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan, Fungsi serta Tata Kerja Organisasi Perangkat Daerah, Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat.
2. Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan OPT Kabupaten Bangka Barat Nomor : 525/002/2.3.1.1/2015



LEMBAR KUESIONER

SURVEI TINGKAT KEPUASAN PETANI TERHADAP PELAYANAN
PENANGANAN SERANGAN OPT YANG DIBERIKAN OLEH PETUGAS
DINAS PERTANIAN DAN PANGAN KABUPATEN BANGKA BARAT

Nama :

Jenis Kelamin :

Umur :

Pekerjaan :

Petunjuk memberikan jawaban soal nomor 1 s/d 17

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

Skor tingkat kepuasan pelanggan

1 = Sangat Tidak Puas

2 = Kurang Puas

3 = Puas

4 = Sangat Puas

No.	Pernyataan	Pendapat Responden			
		1	2	3	4
1.	Tangiability (Tampilan Fisik) Kesan ketika mengunjungi kantor Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat, bagaimana menurut anda?				
	1. Lokasi/letak kantor Dinas Pertanian dan Pangan				
	2. Kondisi tata ruang/penempatan ruang di kantor Dinas Pertanian dan Pangan				
	3. Kondisi kebersihan, kerapian dan kenyamanan ruang pelayanan kantor Dinas Pertanian dan Pangan Bidang Perlindungan Tanaman				
	4. Ketersediaan tempat parkir kendaraan				

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

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

LEMBAR KUESIONER

PERSPEKTIF PROSES INTERNAL DAN PERSPEKTIF PERTUMBUHAN
DAN PEMBELAJARAN PELAYANAN PENANGANAN SERANGAN OPT
DINAS PERTANIAN DAN PANGAN KABUPATEN BANGKA BARAT

Nama :

Jenis Kelamin :

Umur :

Pekerjaan :

Petunjuk memberikan jawaban soal nomor 1 s/d 35

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

Skor tanggapan pegawai

1 = Sangat Tidak Puas

2 = Kurang Puas

3 = Puas

4 = Sangat Puas

No.	Pernyataan	Pendapat Responden			
		1	2	3	4
1.	Alat tulis kantor pada Seksi Perlintah telah tersedia dengan cukup memadai				
2.	Pegawai di Seksi Perlintah telah menguasai sistem komputerisasi dalam mendukung pelayanan OPT yang baik				
3.	Saat ini di Seksi Perlintah telah tersedia data dan informasi untuk mendukung pelayanan OPT				
4.	Perlengkapan dan peralatan pelayanan OPT sudah cukup memadai untuk memberikan pelayanan				
5.	Pestisida sudah cukup tersedia saat ini untuk mendukung pelayanan				

No.	Pernyataan	Pendapat Responden			
		1	2	3	4
6.	Moda angkutan saat ini sudah cukup memadai untuk mobilisasi petugas dalam memberikan pelayanan				
7.	Semua petugas selalu berada di tempat kerja sampai pekerjaan terselesaikan				
8.	Pegawai selalu mampu mengatasi hambatan dan masalah dalam pekerjaan				
9.	Penyelesaian pekerjaan pegawai di Seksi Perlindungan telah sesuai dengan target dan waktu yang ditetapkan				
10.	Jumlah petugas saat ini sudah memadai dalam proses pelayanan penanganan OPT				

PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN

No.	Pernyataan	Pendapat Responden			
		1	2	3	4
11.	Kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan setiap tahun diberikan kepada petugas				
12.	Keinginan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan adalah keinginan pegawai sendiri				
13.	Saat ini pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan adalah atas penunjukan pimpinan				
14.	Pendidikan dan pelatihan yang diikuti pegawai telah berkaitan dengan tugas pokok pegawai				
15.	Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan pegawai di bidang Perlindungan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik				
16.	Apakah anda merasa bangga menjadi pegawai Dinas Pertanian & Pangan Kabupaten Bangka Barat?				
17.	Seluruh pegawai telah memahami dan mengerti tentang visi dan misi Dinas Pertanian dan Pangan Kab. Bangka Barat				
18.	Seluruh pegawai telah memahami dan mengerti tentang tugas dan fungsi mereka				
19.	Seluruh pegawai bidang Perlindungan telah bersikap loyal kepada pimpinan				
20.	Seluruh pegawai bidang Perlindungan telah mengerahkan sumberdaya untuk mewujudkan visi dan misi Dinas Pertanian dan Pangan				
21.	Seluruh pegawai bidang Perlindungan selalu menjaga hubungan agar harmonis antar sesama pegawai				
22.	Seluruh pegawai bidang Perlindungan telah mampu mewujudkan disiplin dan kinerja yang baik				
23.	Seluruh pegawai bidang Perlindungan saat ini sudah merasa puas dengan penghasilan yang diterima (gaji dan tunjangan)				

No.	Pernyataan	Pendapat Responden			
		1	2	3	4
24.	Pimpinan selalu memberikan penghargaan jika pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan baik				
25.	Pimpinan selalu memberikan wewenang dan tanggungjawab kepada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan				
26.	Pimpinan selalu mendelegasikan pekerjaan kepada orang yang tepat (sesuai tupoksi)				
27.	Pimpinan selalu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat				
28.	Pimpinan selalu melakukan penilaian kinerja staf dengan cara objektif				
29.	Saat ini hubungan antara pimpinan dan staf terjalin dengan baik				
30.	Pimpinan selalu memberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat ataupun masukan				
31.	Pimpinan telah membagi beban kerja secara proporsional kepada semua pegawai				
32.	Pimpinan selalu tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi staf				
33.	Pimpinan selalu memberikan arahan dengan baik dan bijaksana				
34.	Dalam bidang Perlintah telah terwujud hubungan kerjasama yang baik antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan				
35.	Suasana kerja bidang Perlintah saat ini membuat pegawai betah				

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

HASIL TANGGAPAN RESPONDEN						
PERSPEKTIF PELANGGAN						
RESPONDEN	TANGIABILITY					
	P1	P2	P3	P4	P5	TTL
1	3	3	3	3	3	15
2	2	2	3	3	3	13
3	2	2	3	3	3	13
4	2	2	3	3	2	12
5	3	2	3	3	3	14
6	3	2	3	3	3	14
7	2	2	3	3	3	13
8	2	2	3	3	3	13
9	3	3	3	3	3	15
10	2	2	3	3	3	13
11	2	2	3	3	3	13
12	2	2	3	3	3	13
13	3	2	3	3	3	14
14	2	2	3	3	2	12
15	3	3	3	3	3	15
16	2	2	2	2	3	11
17	3	4	4	3	3	17
18	3	2	3	3	3	14
19	3	3	3	3	3	15
20	2	2	3	3	2	12
21	3	3	3	3	3	15
22	2	2	3	3	2	12
23	3	2	3	3	3	14
24	2	2	3	3	3	13
25	2	2	3	3	2	12
26	3	3	3	3	3	15
27	3	2	3	3	3	14

28	2	2	3	3	2	12
29	3	3	3	3	3	15
30	2	2	3	3	2	12
31	3	3	3	3	3	15
32	3	3	3	3	3	15
33	3	3	3	3	3	15
34	2	2	3	3	2	12
35	3	3	3	3	3	15
36	2	2	2	2	2	10
37	3	3	3	3	3	15
38	4	3	3	3	3	16
39	2	2	2	3	2	11
40	2	2	3	3	2	12
41	2	2	3	3	3	13
42	3	3	3	3	3	15
43	2	2	2	3	2	11
44	3	4	4	3	3	17
45	2	2	2	3	2	11
46	4	3	4	3	4	18
47	3	3	3	3	3	15
48	2	2	3	3	2	12
49	2	2	3	3	2	12
50	2	2	2	3	2	11
51	3	3	3	3	3	15
52	3	3	3	3	3	15
53	2	2	3	3	2	12
54	2	2	2	3	2	11
55	2	2	3	3	3	13
56	2	2	2	3	3	12
57	2	2	1	3	3	11
58	4	4	3	3	3	17

59	2	2	3	3	3	13
60	2	2	1	3	3	11
61	2	2	3	3	3	13
62	4	3	4	3	4	18
63	2	2	2	2	3	11
64	2	2	3	3	3	13
Jumlah	160	153	183	189	176	861
Rata-rata	2,50	2,39	2,86	2,95	2,75	

HASIL TANGGAPAN RESPONDEN				
PERSPEKTIF PELANGGAN				
RESPONDEN	RELIABILITY			TTL
	P6	P7	P8	
1	3	2	2	7
2	2	2	2	6
3	3	2	2	7
4	2	2	2	6
5	3	2	3	8
6	2	2	1	5
7	2	1	1	4
8	2	2	2	6
9	3	2	3	8
10	3	3	3	9
11	3	2	2	7
12	2	2	1	5
13	2	3	2	7
14	3	2	2	7
15	3	3	2	8
16	2	2	1	5
17	4	3	4	11
18	2	3	2	7

19	3	3	2	8
20	2	3	2	7
21	2	2	1	5
22	3	2	2	7
23	2	3	2	7
24	2	2	1	5
25	3	3	3	9
26	3	2	3	8
27	2	3	2	7
28	2	2	2	6
29	3	3	3	9
30	2	2	2	6
31	3	2	2	7
32	2	3	2	7
33	2	1	2	5
34	2	3	2	7
35	3	2	2	7
36	3	3	4	10
37	2	2	1	5
38	4	4	2	10
39	2	2	1	5
40	3	3	3	9
41	2	2	1	5
42	3	2	3	8
43	2	2	2	6
44	4	4	4	12
45	2	3	2	7
46	3	3	2	8
47	3	3	4	10
48	2	3	2	7
49	3	2	2	7

50	2	3	2	7
51	3	3	2	8
52	2	2	1	5
53	3	2	2	7
54	2	2	2	6
55	3	3	2	8
56	3	3	3	9
57	3	2	2	7
58	4	4	4	12
59	3	3	2	8
60	3	3	3	9
61	3	2	2	7
62	4	2	2	8
63	3	3	2	8
64	3	3	3	9
Jumlah	169	159	139	467
Rata-rata	2,64	2,48	2,17	

HASIL TANGGAPAN RESPONDEN			
PERSPEKTIF PELANGGAN			
RESPONDEN	RESPONSIVENESS		
	P9	P10	TTL
1	3	2	5
2	3	3	6
3	3	2	5
4	3	3	6
5	3	3	6
6	3	2	5
7	2	1	3
8	3	3	6
9	3	2	5

10	3	3	6
11	3	2	5
12	3	2	5
13	4	3	7
14	3	3	6
15	3	2	5
16	3	2	5
17	4	4	8
18	3	3	6
19	4	2	6
20	3	3	6
21	3	3	6
22	3	2	5
23	4	3	7
24	3	3	6
25	4	4	8
26	4	2	6
27	3	3	6
28	3	2	5
29	4	3	7
30	2	2	4
31	4	3	7
32	3	2	5
33	2	2	4
34	3	2	5
35	4	3	7
36	3	3	6
37	2	2	4
38	4	4	8
39	2	2	4
40	3	3	6

41	2	2	4
42	2	2	4
43	3	2	5
44	4	4	8
45	3	2	5
46	3	2	5
47	3	3	6
48	3	3	6
49	2	3	5
50	3	3	6
51	3	3	6
52	2	1	3
53	3	2	5
54	2	3	5
55	3	3	6
56	4	3	7
57	3	3	6
58	4	4	8
59	3	3	6
60	3	3	6
61	2	2	4
62	4	4	8
63	3	3	6
64	4	3	7
Jumlah	198	168	366
Rata-rata	3,09	2,63	

HASIL TANGGAPAN RESPONDEN					
PERSPEKTIF PELANGGAN					
RESPONDEN	ASSURANCE				
	P11	P12	P13	P14	TTL
1	3	3	3	3	12
2	3	3	3	3	12
3	3	3	3	3	12
4	3	3	3	3	12
5	2	1	3	1	7
6	3	3	3	3	12
7	3	3	3	3	12
8	4	4	4	3	15
9	3	3	3	3	12
10	4	3	3	3	13
11	3	3	3	3	12
12	4	3	3	3	13
13	3	3	3	3	12
14	3	3	3	3	12
15	3	2	2	3	10
16	4	3	4	3	14
17	4	3	3	3	13
18	3	3	3	3	12
19	3	3	3	3	12
20	3	3	3	3	12
21	3	2	3	3	11
22	2	1	3	1	7
23	3	2	3	3	11
24	3	2	3	3	11
25	4	4	4	3	15
26	3	3	3	3	12
27	3	2	3	3	11

28	4	4	4	3	15
29	3	3	3	3	12
30	3	2	2	3	10
31	4	3	3	3	13
32	4	3	4	3	14
33	3	2	3	3	11
34	3	3	3	3	12
35	3	3	3	3	12
36	4	4	4	3	15
37	3	2	3	3	11
38	3	3	3	3	12
39	4	3	4	3	14
40	3	3	3	3	12
41	3	3	3	3	12
42	4	3	4	3	14
43	3	3	3	3	12
44	3	3	3	3	12
45	4	4	4	3	15
46	3	3	3	3	12
47	3	3	3	3	12
48	3	2	2	3	10
49	3	3	3	3	12
50	3	2	3	3	11
51	3	2	3	3	11
52	3	3	3	3	12
53	4	4	4	3	15
54	3	3	3	3	12
55	3	3	3	3	12
56	3	3	3	3	12
57	3	3	3	3	12
58	3	3	3	3	12

59	3	3	3	3	12
60	3	2	3	3	11
61	3	3	3	3	12
62	3	3	3	3	12
63	3	3	3	3	12
64	3	2	3	3	11
Jumlah	204	181	199	191	775
Rata-rata	3,19	2,83	3,11	2,95	

HASIL TANGGAPAN RESPONDEN				
PERSPEKTIF PELANGGAN				
RESPONDEN	EMPATHY			
	P15	P16	P17	TTL
1	3	3	3	9
2	3	3	3	9
3	3	3	3	9
4	3	3	3	9
5	3	3	3	9
6	3	2	2	7
7	2	1	1	4
8	3	3	3	9
9	3	3	3	9
10	4	4	4	12
11	3	3	3	9
12	3	3	3	9
13	3	3	3	9
14	3	2	2	7
15	3	3	3	9
16	3	3	3	9
17	4	4	4	12
18	3	3	3	9

19	3	3	3	9
20	4	4	4	12
21	3	3	3	9
22	3	2	2	7
23	3	3	3	9
24	2	1	1	4
25	3	3	3	9
26	2	2	2	6
27	3	3	3	9
28	3	3	3	9
29	3	3	3	9
30	3	3	3	9
31	3	3	3	9
32	3	2	2	7
33	3	2	1	6
34	3	3	3	9
35	3	3	3	9
36	4	4	4	12
37	3	3	3	9
38	2	2	1	5
39	3	3	3	9
40	3	2	2	7
41	2	1	3	6
42	3	2	2	7
43	4	4	4	12
44	4	4	4	12
45	3	3	3	9
46	3	3	3	9
47	2	2	2	6
48	2	2	2	6
49	3	2	2	7

50	3	3	3	9
51	3	3	3	9
52	2	2	1	5
53	3	3	3	9
54	3	2	2	7
55	3	3	3	9
56	4	4	4	12
57	2	2	2	6
58	3	3	3	9
59	4	3	4	11
60	2	2	3	7
61	3	3	3	9
62	3	3	3	9
63	3	3	3	9
64	3	3	3	9
Jumlah	190	177	178	545
Rata-rata	2,97	2,77	2,78	

HASIL TANGGAPAN RESPONDEN							
PERSPEKTIF PROSES INTERNAL							
RESPONDEN	SARANA PRASARANA						TTL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	
1	3	4	3	3	3	3	19
2	3	3	2	2	2	2	14
3	3	4	2	3	2	1	15
4	3	3	2	3	2	1	14
5	3	3	1	1	1	2	11
6	3	4	2	2	2	1	14
7	3	4	2	3	2	1	15
8	3	3	2	2	2	3	15
9	3	3	2	2	2	1	13

10	3	3	2	2	1	2	13
11	3	2	1	1	1	1	9
12	3	4	2	3	3	3	18
13	3	4	2	2	2	1	14
14	3	3	2	3	3	3	17
15	4	4	4	3	4	4	23
16	3	3	3	3	3	3	18
17	3	3	2	1	1	1	11
18	3	2	1	1	1	1	9
19	3	4	2	2	1	1	13
20	3	4	2	2	1	1	13
21	3	3	1	1	1	1	10
22	3	4	3	4	2	3	19
23	3	3	2	2	1	1	12
24	3	3	2	2	1	1	12
25	3	4	2	2	2	2	15
26	3	3	2	3	3	1	15
27	3	3	2	3	2	1	14
28	3	3	2	3	1	1	13
29	3	2	1	1	1	2	10
30	3	3	2	3	2	1	14
31	3	3	2	3	2	1	14
32	4	4	4	4	3	1	20
Jumlah	98	105	67	76	60	52	458
Rata-rata	3,06	3,28	2,09	2,38	1,88	1,63	

HASIL TANGGAPAN RESPONDEN					
PERSPEKTIF PROSES INTERNAL					
RESPONDEN	PROSES PELAKSANAAN PEKERJAAN				
	P7	P8	P9	P10	TTL
1	3	3	2	3	11
2	4	4	3	3	14
3	3	3	2	3	11
4	4	4	3	3	14
5	3	3	3	3	12
6	3	2	2	3	10
7	4	4	3	3	14
8	3	1	1	2	7
9	3	3	2	3	11
10	4	4	3	3	14
11	3	2	2	3	10
12	3	1	1	1	6
13	4	3	3	3	13
14	4	4	3	4	15
15	3	2	2	3	10
16	3	3	2	3	11
17	4	4	4	3	15
18	3	3	3	3	12
19	3	1	1	1	6
20	3	3	3	3	12
21	3	2	2	3	10
22	4	3	4	3	14
23	3	3	3	3	12
24	3	3	3	3	12
25	3	2	2	3	10
26	3	1	1	2	7
27	4	4	4	3	15

28	4	3	3	3	13
29	3	2	2	3	10
30	3	2	2	3	10
31	4	3	4	3	14
32	3	1	1	1	6
Jumlah	107	86	79	89	361
Rata-rata	3,34	2,69	2,47	2,78	

HASIL TANGGAPAN RESPONDEN						
PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN						
RESPONDEN	MOTIVASI & PENGEMBANGAN					TTL
	P11	P12	P13	P14	P15	
1	2	2	2	2	2	10
2	3	4	3	3	4	17
3	3	4	3	2	4	16
4	1	1	1	1	1	5
5	3	4	3	4	3	17
6	2	2	2	2	4	12
7	1	1	3	1	4	10
8	2	4	2	2	2	12
9	3	3	3	4	3	16
10	4	4	4	4	3	19
11	3	3	2	2	2	12
12	3	4	4	3	3	17
13	2	2	2	2	2	10
14	3	3	3	4	3	16
15	1	1	3	1	1	7
16	3	4	4	3	3	17
17	2	2	2	2	2	10
18	3	3	3	4	3	16
19	4	3	4	4	4	19

20	2	2	2	2	2	10
21	3	3	2	2	4	14
22	4	3	3	4	3	17
23	1	1	1	1	1	5
24	2	2	2	2	2	10
25	3	4	4	4	4	19
26	2	2	2	2	4	12
27	1	2	3	1	4	11
28	4	3	4	3	4	18
29	2	4	3	4	4	17
30	2	4	3	2	4	15
31	1	1	3	1	1	7
32	3	3	4	4	4	18
Jumlah	78	88	89	82	94	431
Rata-rata	2,44	2,75	2,78	2,56	2,94	

HASIL TANGGAPAN RESPONDEN								
PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN								
RESPONDEN	KOMITMEN PEGAWAI							
	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	TfL
1	3	3	3	3	3	3	3	21
2	3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	3	3	3	3	3	3	21
4	3	3	3	2	2	3	2	18
5	3	3	3	3	3	3	3	21
6	4	4	4	4	4	4	4	28
7	3	3	3	3	2	3	2	19
8	3	3	3	3	3	3	3	21
9	3	3	3	3	2	3	3	20
10	3	3	3	3	3	3	2	20
11	3	3	3	3	3	3	2	20

12	3	3	3	3	2	3	2	19
13	3	3	3	3	3	3	3	21
14	3	3	3	3	3	3	3	21
15	3	3	3	3	4	4	3	23
16	3	3	3	3	2	3	2	19
17	3	3	3	4	4	4	4	25
18	3	3	3	3	3	3	3	21
19	3	3	3	3	2	3	2	19
20	3	3	3	3	3	3	3	21
21	3	3	3	3	3	3	3	21
22	3	3	3	3	3	4	4	23
23	3	3	3	3	3	3	2	20
24	4	4	4	4	4	4	3	27
25	3	3	3	3	3	3	3	21
26	3	3	3	3	3	3	2	20
27	3	3	3	3	3	3	3	21
28	3	4	3	4	4	4	4	26
29	3	3	3	3	3	3	3	21
30	3	3	3	2	2	3	2	18
31	3	3	3	3	3	3	3	21
32	3	3	3	3	3	3	3	21
Jumlah	98	99	99	98	94	102	90	680
Rata-rata	3,06	3,09	3,09	3,06	2,94	3,19	2,81	

HASIL TANGGAPAN RESPONDEN														
PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN														
RESPONDEN	KEPUASAN PEGAWAI													
	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	TTL
1	2	1	3	3	3	1	3	4	2	3	3	3	4	35
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	36
3	4	2	4	4	4	2	3	4	2	3	3	3	3	41
4	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	39
5	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	33
6	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	44
7	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	4	38
8	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	38
9	2	1	1	3	2	1	3	3	1	1	3	4	3	28
10	2	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	41
11	3	2	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	37
12	1	1	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	30
13	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	34
14	3	2	2	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	32
15	2	1	2	3	3	1	3	2	3	3	3	4	3	33
16	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	46

17	3	3	2	2	2	1	3	2	1	2	3	3	3	30
18	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	48
19	2	1	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	31
20	3	3	2	2	3	2	3	3	2	4	4	3	3	37
21	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	37
22	2	2	4	2	2	4	3	3	3	3	4	3	3	38
23	1	1	1	3	4	1	3	2	1	4	3	3	3	30
24	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	37
25	2	1	2	1	4	3	3	3	2	2	3	3	3	32
26	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	47
27	4	2	4	4	4	2	3	3	3	2	2	3	3	39
28	2	1	3	3	4	2	3	3	1	3	3	3	3	34
29	4	2	4	3	4	4	3	4	2	3	3	3	3	42
30	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	4	33
31	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3	43
32	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	45
Jumlah	88	67	89	90	104	79	101	100	87	95	103	100	101	1204
Rata-rata	2,75	2,09	2,78	2,81	3,25	2,47	3,16	3,13	2,72	2,97	3,22	3,13	3,16	