

# ANALISIS EVALUASI KINERJA DIREKTORAT JENDERAL BINA PRODUKSI HOLTIKULTURA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Harjadi Sarjono<sup>1</sup>

## ABSTRACT

*The target of this article is to expected lapping over of format and result of analysis evaluate performance from Directorate Generaling To Construct Production Holtikultura. Evaluation of this performance is conducted by collectedly questioner that allotted to all farmer in some area in Indonesia during year 2002.*

**Keywords:** *evaluation of the performance, area, balanced scorecard*

## ABSTRAK

*Artikel menjelaskan cara penyusunan format dan hasil analisis evaluasi kinerja dari Direktorat Jenderal Bina Produksi Holtikultura. Evaluasian kinerja ini dilakukan dengan mengumpulkan kuesioner yang dibagikan kepada para petani di beberapa daerah di Indonesia selama tahun 2002.*

**Kata kunci:** *pengevaluasian kinerja, daerah, balanced scorecard*

---

<sup>1</sup> Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, UBiNus, Jakarta

## PENDAHULUAN

Kebutuhan produksi buah-buahan yang meliputi terpenuhinya kebutuhan dan konsumsi dan bahan agro industri serta meningkatkan volume ekspor adalah dambaan kita semua. Akan tetapi, agar sasaran tersebut tercapai perlu adanya koordinasi yang teratur dan terarah antara Ditjen Horti di pusat dan koordinator lapangan untuk tingkat kecamatan sebagai penghubung langsung dengan petani. Untuk itu, perlu adanya evaluasi yang berkesinambungan agar masalah inefisiensi dan kesalahpahaman informasi tidak terjadi. Oleh karena itu, evaluasi kinerja khususnya karyawan di pusat, petugas Dinas Pertanian tingkat kecamatan dan petani sendiri sebagai produk akhir perlu dilakukan.

Dari latar belakang masalah yang diuraikan secara makro tersebut, dapat ditarik beberapa pokok permasalahan, sebagai berikut.

1. Bagaimana kinerja karyawan Direktorat Jenderal Bina Produksi Holtikultura, sebagai salah satu bagian dari Departemen Pertanian?
2. Faktor atau strategi apa yang dapat meningkatkan kinerja Direktorat Jenderal Bina Produksi Holtikultura?

Tujuan penelitian yang akan dilakukan, antara lain sebagai berikut.

1. Mengevaluasi kinerja Ditjen Horti (berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*).
2. Untuk mengetahui faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja Ditjen Horti.

Manfaat dari hasil penelitian diharapkan memberi kegunaan kepada beberapa pihak, diantaranya adalah sebagai berikut.

1. Menambah wawasan/pengetahuan dan pengalaman yang berharga dalam menerapkan ilmu pengetahuan.
2. Bagi lingkungan perusahaan, khususnya Direktorat Jenderal Bina Holtikultura, diharapkan dapat memberi masukan dan dijadikan bahan pertimbangan dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan supaya lebih meningkatkan kinerja perusahaan.

Selama ini sering diketahui bahwa pengukuran kinerja suatu organisasi tanpa mengikutkan kinerja keuangan atau hanya mengukur kinerja keuangan saja tanpa mengikutsertakan kinerja non-keuangan. Akan tetapi, dalam *Balanced Scorecard* ini diusahakan mengukur kinerja organisasi dari 2 (dua) sudut pandang, yaitu aspek keuangan dan aspek non-keuangan.

Berkaitan dengan keterbatasan pengukuran kinerja keuangan tersebut, Robert S. Kaplan dan David P. Norton mengusulkan pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* (BSC). Pengukuran dengan *Balanced Scorecard* bersifat komprehensif karena pengukuran tidak hanya untuk menentukan baik atau tidaknya kinerja keuangan semata tetapi juga pengukuran kinerja lain, yaitu kinerja pelanggan, kinerja proses internal, dan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan secara berimbang/proporsional.

## PEMBAHASAN

### Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan merupakan aspek pertama yang diukur dalam *Balanced Scorecard*. Kinerja keuangan organisasi dapat diketahui, antara lain melalui analisis rasio (*financial analysis ratio*). Analisis rasio merupakan bentuk analisis yang umum digunakan dalam mengukur kekuatan atau kelemahan yang dihadapi oleh satu organisasi di bidang keuangan. Menurut Barney (1997), analisis rasio adalah salah satu penilaian kinerja perusahaan berdasarkan pendekatan akuntansi.

### Gambaran Kinerja Keuangan

Tabel 1 Macam Indikator Keuangan Berserta Rasio dan Nilai

No.	Nama indikator keuangan	Rumus	Rasio	Nilai
1.	Rasio pendapatan rata-rata petani/ ha/ kk/ tahun terhadap nilai jual produk panen/ ha/ tahun	$\frac{\text{Pendapatan Rata}}{\text{Nilai jual}} \times 100\%$	> 10%	5
			> 7 - 9,9%	4
			> 3 - 6,9%	3
			> 0 - 2,9%	2
			≤ 0%	1
2.	Rasio dana (BLM)/ kk/ tahun terhadap pendapatan rata-rata petani/ ha/ kk/ tahun	$\frac{\text{Dana bantuan (BLM)}}{\text{Pendapatan rata-rata}}$	< 0,5	5
			> 0,5 - 0,7	4
			> 0,71 - 0,8	3
			> 0,81 - 1,0	2
			> 1,1	1

Sumber: Sekretariat Ditjen Horti, 2003, diolah oleh peneliti

### Populasi dan Sampling

Tabel 2 Sumber Data/Indikator Pengumpulan Data Berdasarkan Variabel BSC

Variabel BSC	Indikator	Sumber data / instrumen pengumpulan data
Kinerja keuangan	- Rasio pendapatan petani terhadap nilai jual	Dokumen / data sekunder
Kinerja pelanggan	- Tingkat kepuasan pelanggan	Kuesioner pelanggan
Kinerja proses	- Tahap inovasi	Kuesioner pelanggan
Internal	- Tahapan layanan purna bantuan	Kuesioner pelanggan
Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan	Kemampuan pegawai - Tingkat kepuasan kerja	Kuesioner pelanggan

## ***Balanced Scorecard (BSC)***

### **A. Pengertian dan Perkembangan BSC**

*Balanced Scorecard* merupakan suatu metode penilaian yang menyeimbangkan empat perspektif pengukuran. Keempat aspek tersebut merupakan satu kesatuan yang saling melengkapi dan berhubungan satu dengan yang lainnya. Keterkaitan antara keempat perspektif pengukuran tersebut, seperti terlihat dalam Gambar 1. Secara konsep, BSC mulai dibangun di Amerika Serikat tahun 1990 dan dibukukan pada tahun 1995 yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton. Akan tetapi, secara substansi pengukuran yang hampir serupa pernah diterapkan di Swedia oleh Karl-Erik Svelby pada tahun 1986-1987 dengan nama Intangible Asset Monitor. Antara keduanya terdapat beberapa pengukuran *intangible asset* yang hampir serupa.



Kedua kategori konsep area *intangible* dikelompokkan ke dalam tiga aspek, seperti terlihat dalam Tabel 3.

Tabel 3 Pengelompokan Area Intangible dalam *Balance Scorecard* dan *Intangible Asset Monitor*

<b>Balanced Scorecard (Kaplan/Norton)</b>		
Customer Perspective	Internal Business Process Perspective	Learning and Growth Perspective
<b>Intangible Asset Monitor (Sveiby)</b>		
External Structure	Internal Structure	People's Competence

Sumber: Sveiby, *The Balanced Scorecard and The Intangible Assets Monitor*, 1998

## B. Kinerja Keuangan

### Analisis Rasio

#### 1. Rasio Pendapatan rata-rata petani terhadap nilai jual:

$$\frac{\text{Pendapatan rata-rata petani}}{\text{NilaiJual}} \times 100\%$$

#### 2. Rasio Dana bantuan (BLM) terhadap pendapatan rata-rata petani

$$\frac{\text{danaBantuan(BLM)}}{\text{Pendapatan Rata-rataPetani}}$$

#### 3. Nilai tambahan perusahaan per-pegawai

$$\frac{\text{TargetBantuan} - \text{realBantuan}}{\text{JumlahPegawaiDitjenHorti}}$$

## C. Kinerja Pelanggan dan Tolak Ukur Pelanggan

Kepuasan pelanggan menurut Kotler (2002:163), dapat dianalisis berdasarkan *Importance-Performanc Analysis*. Dalam metode tersebut Kotler mengemukakan bahwa untuk mengevaluasi pelayanan dapat dibedakan menjadi dua faktor, yaitu kinerja dari masing-masing faktor yang diukur dengan tingkat kepuasan pelanggan dan derajat kepentingan/harapan pelanggan terhadap faktor tersebut.

<b>Sangat Penting</b>	
<i>Kuadran 1</i>	<i>Kuadran 2</i>
<b>Kinerja Kurang Baik</b>	<b>Kinerja Sangat Baik</b>
<i>Kuadran 3</i>	<i>Kuadran 4</i>
<b>Tidak Penting</b>	

Sumber: Kotler, 2002

Gambar 2 Kuadran *Importance-Performance Analysis*

#### D. *Total Quality Service (TQS)*

TQS merupakan suatu pendekatan baru yang dapat dijadikan solusi untuk mengatasi teori manajemen pelayanan sebelumnya, seperti *Total Quality Control (TQC)*, *Total Quality Management (TQM)*, *Continous Quality Improvement (CQI)*, dan *Business Process Re-engineering (BPR)*. Dalam TQS, kita dibimbing untuk mengantisipasi kebutuhan pelanggan dimasa yang akan datang dengan cara mengevaluasi dan mengesahkan kebutuhan pelanggan, membuat proses garis dalam yang tidak terputus-putus, dan menggabungkan data kepuasan pelanggan dengan keberadaan sistem pengawasan pengelolaan.

#### E. *Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan*

Tolok ukur kinerja ini dibagi tiga kelompok utama sebagai berikut.

1. Kemampuan pegawai.
2. Kemampuan sistem informasi.
3. Motivasi, pemberdayaan, dan keserasian individu perusahaan.

#### F. *Struktur Kepemilikan dan Keagenan*

Kepemilikan dalam struktur kepemilikan didasarkan pada dua konsep, yaitu sebagai hak milik (*property right*) dan kepemilikan (*ownership*). Menurut Eggertsson (1990), terdapat tiga kategori dari *property right* sebagai berikut.

1. Hak untuk menggunakan, mengubah, memindahkan, dan bahkan hak untuk menghilangkan asset.
2. Hak untuk memperoleh penghasilan dari suatu asset.
3. Hak untuk melakukan penjualan asset.
- 4.

#### G. *Biaya Transaksi*

Berikut yang dikatakan oleh Williamson yang dikutip Ditrieck (1994) bahwa munculnya biaya transaksi sepenuhnya tergantung pada tiga faktor, yaitu (1) *Bounded Rationality*; (2) *Opportunism*; (3) *Asset Specifity*.

## **H. Pengertian dan Tujuan Otonomi**

Konsep Otonomi secara sederhana diartikan sebagai upaya memberikan keleluasaan penuh suatu organisasi/perusahaan dari kepemilikan dan pengawasan publik ke pihak tingkatan lebih rendah dari struktur organisasi suatu perusahaan. Alasan yang melatarbelakangi otonomi sebagai berikut.

1. Perlunya peningkatan kinerja BUMN karena menghadapi persaingan global.
2. Perlunya peningkatan kualitas pelayanan masyarakat pemakai jasa.
3. Semakin berkurangnya kemampuan keuangan negara karena pemerintah sehingga dengan otonomi dapat memberikan keuntungan yang lebih besar.

Tujuan:

1. Mendorong BUMN/BUMD agar dapat bersaing secara sehat, dalam sektor ekonomi yang sifatnya sudah lebih terbuka karena pengaruh globalisasi.
2. Meningkatkan peran daerah dalam pembangunan ekonomi melalui pengambilan keputusan, tanggung jawab, dan hak atas asset negara tertentu yang diperuntukkan bagi maksud tersebut.
3. Memanfaatkan keahlian dan kemampuan manajerial swasta untuk membantu pemerintah dalam pembangunan nasional.

## **I. Penataan Pelayanan**

Otonomi pada umumnya melibatkan penggunaan satu atau lebih dari penataan, seperti uraian berikut.

1. Pelayanan pemerintah
2. Penjualan jasa pemerintah
3. Persetujuan antar pemerintah
4. Kontrak
5. Hak monopoli
6. Hibah
7. Voucher
8. Pasar bebas
9. Pelayanan sukarela
10. Swalayan

## **Pengukuran Kinerja Ditjen Hortikultura**

### **Kinerja Keuangan**

Kinerja keuangan dapat diketahui melalui analisis rasio, antara lain sebagai berikut.

- A. Rasio Pendapatan Rata-Rata Petani terhadap Nilai Jual  
Formula untuk menghitung rasio tersebut adalah sebagai berikut.



$$\frac{\text{Pendapatan rata-rata petani}}{\text{Nilai Jual}} \times 100\%$$

Keterangan:

- Pendapatan rata-rata petani = pendapatan rata-rata petani dari komoditi tertentu/kk/ha/tahun dari nilai jual-biaya produksi atau pendapatan bruto.
- Nilai jual = Nilai jual produk panen total ditingkatkan petani dari total hasil x total harga jual persatuan/ha/kk/tahun.

#### B. Rasio Dana Bantuan (BLM) terhadap Pendapatan Rata-Rata Petani

Formula untuk menghitung rasio tersebut adalah sebagai berikut.

$$\frac{\text{Dana Bantuan (BLM)}}{\text{Pendapatan rata-rata petani}}$$

### **Kinerja Pelanggan**

Aspek kedua yang diukur dalam *Balanced Scorecard* adalah kinerja pelanggan.

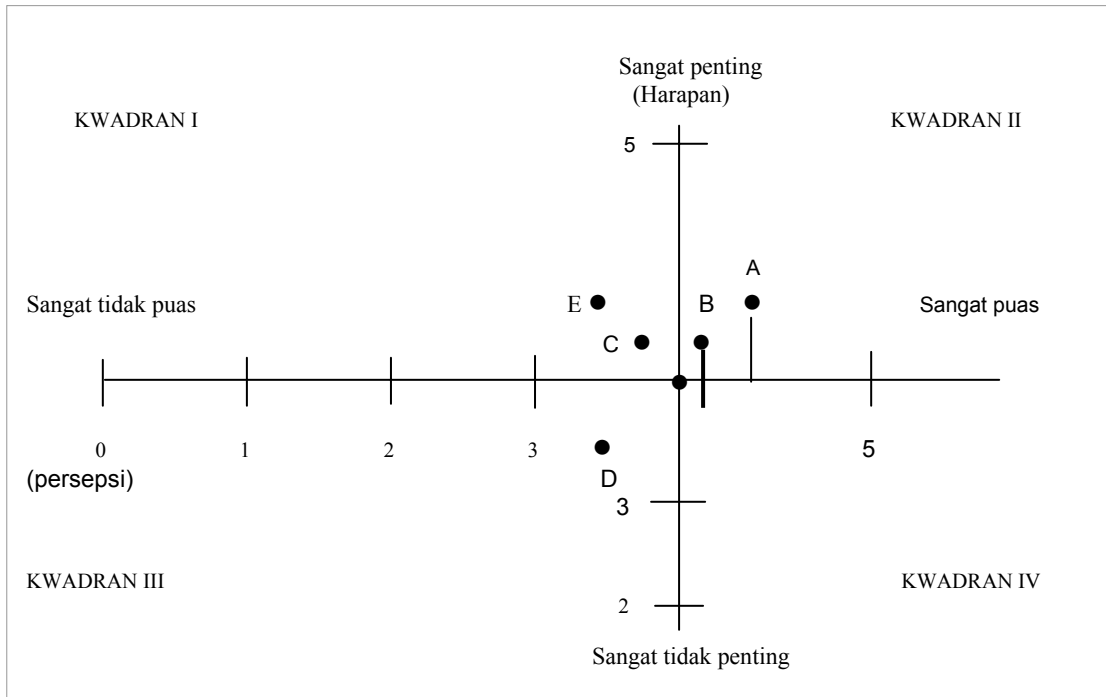
#### A. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Untuk mengukur tingkat kepuasan, peneliti berpedoman pada teori yang dikemukakan oleh Lovelock (1994) yang mengutip pendapat Valerie Zeithami. Adapun mengenai kriteria kepuasan pelanggan, berpedoman pada teori yang dikemukakan oleh Kotler (2002) dan Gronroos (1994) yang pada dasarnya menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah perbandingan antara persepsi dan harapan.

Dalam penelitian ini disusun kuesioner dan membedakan sifat jawaban dalam skala pengukuran yang disebut ordinal (membedakan dan mengurutkan), yaitu:

1. *Tangibility*
2. *Realiability*
3. *Responsiveness*
4. *Assurance*
5. *Empathi*

## B. Kualitas Pelayanan



Gambar 3 Analisis *Importance – Performance*

Keterangan:

Persepsi sebagai sumbu *x* dan Harapan sebagai sumbu *y*

A. (4,17 , 4,26) *Tangibility*

B. (4,04 , 4,08) *Reability*

C. (3,91 , 4,26) *Responsiveness*

D. (3,92 , 3,98) *Assurance*

E. (3,98 , 4,45) *Empathy*

### Tahap Layanan Purna Bantuan

Indikator yang menjadi tolak ukur dalam tahap ini, antara lain pemeriksaan atau peninjauan bantuan dan penggantian bantuan

### Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan

Aspek keempat yang diukur dalam pendekatan *Balanced Scorecard* adalah kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan. Tujuan dimasukkannya kinerja ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi yang belajar (*learning organization*) dan untuk mendorong pertumbuhan perusahaan. Tolok ukur kinerja ini dibagi tiga kelompok

utama, yaitu kemampuan pegawai, kemampuan sistem informasi, motivasi, pemberdayaan, dan keserasian individu perusahaan.

Tabel 4 Hasil pengukuran Direktorat Jenderal Bina Produksi Holtikultura Secara keseluruhan

No	Aspek yang diukur (Beserta indikatornya)	Kategori hasil pengukuran	Skor
<b>1</b>	<b>Kinerja Keuangan</b>		
	- Rasio pendapatan petani terhadap nilai jual	Cukup	3
	- Rasio dana BLM terhadap pendapatan petani	Baik	4
	<b>Skor Keseluruhan Indikator Aspek 1</b>		<b>12</b>
<b>2</b>	<b>Kinerja Pelanggan</b>		
	- Tingkat kepuasan Pelanggan	Sangat Puas	5
	- Kualitas Pelayanan	Hampir Memuaskan	2
	<b>Skor Keseluruhan Indikator Aspek 2</b>		<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Kinerja Proses Internal</b>		
	- Tahap inovasi	Sangat Kurang	1
	- Tahapan layanan purna bantuan	Baik	4
	<b>Skor Keseluruhan Indikator Aspek 3</b>		<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Kinerja Pembelanjaan dan Pertumbuhan</b>		
	Kemampuan Pelanggan		
	- Tingkat kepuasan kerja	Baik	4
	Kemampuan Sistem Informasi		
	- Tingkat ketersediaan Informasi	Baik	4
	-Tingkat Keakuratan informasi	Baik	4
	- jangka waktu memperoleh informasi	Hampir Baik	3
Motivasi, Pemberdayaan dan keserasian Individu			
- Jumlah Pegawai yang mengetahui visi dan misi	Hampir Baik	3	
	<b>Skor Keseluruhan Indikator Aspek 4</b>		<b>18</b>
	<b>Total Keseluruhan Indikator Aspek 1,2,3,dan 4</b>		<b>43</b>

Apabila diadakan nilai maksimum adalah 55 dan nilai minimum adalah 11 dan rangkuman hasil pengukuran secara Balance Scorecard (keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan) maka klasifikasinya dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5 Klasifikasi Kinerja secara Balance Scorecard

Tibfkat Klasifikasi	Kategori Penilaian	Nilai
46,2 – 55,0	Sangat Baik	5
37,4 – 46,1	Baik	4
28,6 – 37,3	Hampir Baik	3
19,8 – 28,5	Kurang	2
11,0 – 19,7	Sangat Kurang	1

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

## PENUTUP

### Simpulan

Dari pembahasan yang telah diuraikan, dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut.

1. BSC merupakan alat ukur yang paling baik yang patut dipertimbangkan oleh perusahaan milik pemerintah maupun departemen pemerintah karena lebih bersifat menyeluruh, meliputi pengukuran aspek yang bersifat *tangible* dan *intangibile*.
2. Kinerja Direktorat Jendral Bina Produksi Hortikultura berada dalam kondisi **baik**/ nilai 4 (berdasarkan hasil analisis perhitungan dan pengukuran secara keseluruhan menggunakan *Balance Scorecard*).
3. Untuk kinerja keuangan, berdasarkan hasil analisis data sekunder, dapat disimpulkan Direktorat Jenderal Bina Produksi Hortikultura berada dalam kondisi antara cukup dan baik (nilai antara 3 dan 4).
4. Untuk kinerja pelanggan, berdasarkan hasil analisis terhadap data sekunder (dokumen) dan data primer (hasil kuesioner), Direktorat Jenderal Bina Produksi Hortikultura berada pada kondisi baik (puas) nilai 4.
5. Untuk aspek kinerja proses internal, berdasarkan hasil analisis data baik primer (kuesioner pegawai) maupun data sekunder (dokumen), menunjukkan Direktorat Jenderal Bina Produksi Hortikultura berada dalam kondisi hampir baik atau cukup dengan nilai 3.
6. Untuk aspek kinerja pertumbuhan dan pembelajaran, berdasarkan hasil analisis menunjukkan berada dalam kondisi baik dengan nilai 4. Aspek itu sudah baik untuk dipertahankan tahun-tahun berikutnya.

### Saran

Berikut akan dikemukakan beberapa saran, khususnya dalam rangka perbaikan kinerja Direktorat Jenderal Bina Produksi Hortikultura.

1. Untuk meningkatkan kinerja keuangan, langkah awal yang dapat ditempuh adalah menjalankan efisiensi dalam pembiayaan, modal, kualitas, produktivitas, fungsional dan hasil. Akan tetapi, efisiensi jangka pendek (keuangan) tersebut harus memperhatikan atau tanpa mengorbankan tujuan jangka panjang.
2. Untuk meningkatkan kinerja pelanggan, segala kebijakan dan tindakan Ditjen Horti harus orientasi pada kepuasan pelanggan, apalagi menjelang pasar bebas, ada kemungkinan alternatif lain nantinya.
3. Untuk kinerja proses internal, diharapkan Ditjen Horti dapat menata kembali manajemen perusahaannya. Bila otonomi telah dijalankan, manajemen korporasi tentunya akan lebih efisien dibandingkan dengan manajemen birokrasi yang ada selama ini.
4. Untuk kinerja pembelajaran dan pertumbuhan, diharapkan lebih meningkatkan perhatian pada masalah penelitian dan pengembangan dimana pegawai level bawah (sesuai hasil kuesioner) jarang sekali dilibatkan dalam masalah penelitian dan pengembangan, walaupun dalam konteks hanya sebuah saran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adizes, Ichak. 1988. *Corporate Lifecycle: How and Why Corporations Grow and Die and What To Do About It*. Prentice Hall.
- Borton, Dorothy Leonard. 1995. *Wellspring Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Harvard Business School Press.
- Gasperz, Vincent. 1997. *Manajemen Kualitas dalam Industri Jaya*. Terjemahan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wexley, Kenneth N. and Garry A. Yulk. 1997. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Richard D. Irwin Inc.