



manajemen
KINERJA
berbasis
**BALANCED
SCORECARD**

Balanced Scorecard dikembangkan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitif dan efektivitas perusahaan melalui empat perspektif yang menjadi komponen utama, dan selanjutnya akan dilakukan evaluasi terhadap masing-masing perspektif tersebut dengan beberapa alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan baik untuk kategori keuangan maupun non keuangan. Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang digunakan sebagai alat ukur terhadap kinerja perusahaan adalah Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam evaluasi kinerja pada balai perikanan dan kelautan kabupaten takalar, memerlukan alur pengamatan dengan metode *balance scorecard* untuk dapat mengetahui apakah sasaran dan capaian sudah terpenuhi serta dapat mengevaluasi dan menetapkan rencana lanjutan untuk perbaikan kinerja Balai Perikanan Budidaya Air Payau Takalar.

manajemen
KINERJA
berbasis
**BALANCED
SCORECARD**



MANAJEMEN KINERJA BERBASIS *BALANCED* *SCORECARD*

Andi Syafruddin
Muhammad Yusuf Saleh
Haeruddin Saleh



Manajemen Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard*

Copyright@penulis 2022

Penulis:

**Andi Syafruddin
Muhammad Yusuf Saleh
Haeruddin Saleh**

Editor:

**Hasanuddin Remmang
Zulkifli Maulana**

Tata Letak:

Mutmainnah

vii+ 65 halaman

15,5 x 23 cm

Cetakan: 2022

Di Cetak Oleh:

ISBN:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak seluruh atau sebagian isi buku ini tanpa izin tertulis penerbit

Diterbitkan

Chakti Pustaka Indonesia



KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan yang maha pengasih lagi maha penyayang atas segala rahmat dan berkahnya, sehingga penyusunan buku ini dapat di selesaikan yang berjudul “**Manajemen Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard***”. Melalui perhelatan waktu yang relatif panjang, akhirnya buku ini tiba pada suatu titik pendedikasiannya oleh sebuah tuntutan dari sebuah tuntutan dari sebuah implementasi akademik.

Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, pada kesempatan ini patutlah kiranya penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak, baik yang langsung maupun yang tidak langsung, yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian buku ini.

Walaupun masih jauh dari kesempurnaan, besar harapan kami kiranya buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca semoga Tuhan yang maha pengasih memberikan rahmat kepada kita semua. Amin.

Makassar, September 2022

Penulis



DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II MANAJEMEN SDM	9
A. Definisi Manajemen SDM.....	9
B. Fungsi Manajemen SDM.....	10
C. Tujuan Manajemen SDM	12
D. Definisi Kinerja.....	14
E. Evaluasi Kinerja	16
F. Penilaian Kinerja	18
BAB III <i>BALANCED SCORECARD</i>	21
A. Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	21
B. Perspektif Keuangan dan Stakeholder	22
C. Perspektif Pelanggan.....	24
D. Perspektif Proses Internal Bisnis.....	24
E. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	25
F. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	28
G. Evaluasi Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	29
BAB IV PENGUKURAN KINERJA DENGAN <i>BALANCED SCORECARD</i>	31

A. Gambaran Umum Obyek Kajian	31
B. Evaluasi Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i>	35
C. <i>Stakeholder Perspective</i>	52
D. <i>Costumer Perspective</i>	54
E. <i>Internal Process Perspective</i>	54
F. <i>Learning & Growth Perspective</i>	60
BAB V PENUTUP	63
DAFTAR PUSTAKA	65



BAB I PENDAHULUAN

Perusahaan maupun organisasi di era globalisasi ini dituntut untuk siap bersaing dalam setiap kegiatan seperti operasional, pemasaran dan juga pengelolaan sumber daya manusia. Tidak hanya diharuskan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, organisasi juga harus memiliki keunggulan jangka panjang, tidak terkecuali organisasi pemerintahan yang berorientasi masyarakat. Oleh sebab itu, organisasi harus menetapkan indikator-indikator serta sasaran pengukuran kinerja yang berorientasi masyarakat. Abdullah (2013) menjelaskan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk (*manual*), arahan yang diberikan oleh pemimpin (*manager*), kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya dalam bekerja

Sekarang ini evaluasi kinerja memegang peranan yang sangat penting dalam suatu perusahaan, organisasi, baik instansi pemerintah dan juga swasta, dikarenakan dengan dilakukannya evaluasi kinerja dapat diketahui efektifitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Evaluasi kinerja dapat mendeteksi

kelemahan dan kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk kemudian dapat dikoreksi dan selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Evaluasi merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara bertahap yang sudah ditentukan standarnya oleh perusahaan (Dharma, 2010).

Pengukuran kinerja ini dapat digunakan untuk mempertanggung jawabkan serta mengevaluasi proses pengambilan keputusan. Adapun bidang yang termasuk ke dalam sektor publik antara lain organisasi keagamaan, pelayanan kesehatan, pemerintah perlindungan ataupun suaka alam, serta organisasi berbasis pembelajaran (Muasaroh, 2017). Evaluasi kinerja (*performance appraisal*) mengacu pada sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mengetahui sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran (Dharma, 2010). Pengertian lain evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim dan individu (Abdullah, 2014).

Berdasarkan Wiyati (2016), sistem pengukuran kinerja dalam management tradisional hanya berfokuskan pada aspek keuangan. Walaupun demikian aspek keuangan memiliki keunggulan seperti orientasi keuntungan jangka pendek, dengan demikian organisasi publik dapat segera membenahi kinerja dalam jangka pendek namun, kekurangan manajemen tradisional tidak cukup untuk menggambarkan kinerja suatu organisasi.

Sistem penilaian kinerja yang baik dapat memaparkan karakteristik kelayakan dari beberapa perspektif dan saling berhubungan, valid, reliabel, mudah diterapkan dan dijalankan serta peka terhadap perubahan kondisi lingkungan, baik internal maupun eksternal. Oleh sebab itu bermunculan pengukuran kinerja menggunakan metode lain, yaitu dengan cara non-keuangan. *Balance Scorecard* merupakan rancangan pengukuran kinerja oleh (Kaplan *et al.*, 1992) yang lebih komprehensif untuk digunakan. Rumintjap (2013) mengatakan bahwa aspek non keuangan merupakan keuangan merupakan hal yang penting karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan, apabila suatu perusahaan melakukan penggandaan kinerja maka fokus yang paling utama akan ditujukan kepada peningkatan non keuangan atau dalam hal ini SDM, hal tersebut dikarenakan dari situlah keuangan berasal.

Berbagai informasi dikumpulkan agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dapat dipertanggung jawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada aktivitas organisasi. Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber yakni keuangan dan bukan keuangan. Informasi keuangan didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Informasi bukan keuangan merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan. Keduanya kemudian dapat dievaluasi menggunakan *metode balance scorecard*.

Salah satu organisasi publik berbasis masyarakat yang melakukan evaluasi kinerja menggunakan metode *balance scorecard* adalah Balai Perikanan Budidaya Air Payau Takalar (BPBAP Takalar). Berdasarkan Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor : 6 /PERMEN- KP/2014, Tanggal 3 Februari 2014 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Budidaya Air Payau, Balai Budidaya Air Payau yang selanjutnya disebut BPBAP adalah unit Pelaksana teknis Kementerian Kelautan dan Perikanan dibidang budidaya air payau yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Perikanan Budidaya. Mempunyai tugas melaksanakan penerapan teknik perbenihan dan pembudidayaan ikan air payau serta pelestarian sumber daya induk, benih ikan dan lingkungan.

Meskipun pada dasarnya organisasi publik tidak bertujuan untuk mencari profit atau keuntungan, organisasi ini terdiri atas unit-unit yang saling terkait yang mempunyai misi yang sama, yaitu melayani masyarakat. Untuk itu, organisasi publik harus dapat menerjemahkan visinya ke dalam strategi, tujuan, ukuran, serta target yang ingin dicapai. Selanjutnya dikomunikasikan kepada unit-unit yang ada untuk dapat dilaksanakan sehingga semua unit mempunyai tujuan yang sama, yaitu pencapaian misi organisasi.

Pada organisasi publik, peranan pemerintah sangatlah penting, pemerintah akan berusaha secara optimal untuk dapat mengelola potensi daerah dan sumber daya manusia yang akan berdampak positif terhadap masyarakat dan juga lingkungan. Hal ini dapat direalisasikan bila segala bentuk

kegiatan ataupun program organisasi dilakukan secara efektif dan efisien.

Balance scorecard merupakan konsep pengukuran kinerja dengan mempertajam pengukuran kinerja memaparkan pendekatan efektif yang seimbang (*balance*) dalam sistem pengukuran kinerja perusahaan ataupun organisasi. Pendekatan tersebut terbagi menjadi empat perspektif yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Keempat perspektif ini menawarkan kestabilan antara tujuan jangka pendek dan jangka Panjang, hasil yang diinginkan (*outcome*) dan pemicu kinerja (*performance drivers*) dari apa yang dihasilkan dan tolak ukur yang keras dan lunak serta objektif (Taufik, 2015). Mengacu pada Instruksi Presiden No.7 tahun 1999 tentang akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, maka Balai Perikanan Budidaya Air Payau berkewajiban menyusun Laporan Kinerja. Dokumen Laporan Kinerja merupakan salah satu bentuk pertanggungjawaban instansi pemerintah dalam pelaksanaan program dan kegiatan pembangunan yang dilaksanakan berdasarkan renstra maupun Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang dibuat sebelumnya. Laporan Kinerja juga merupakan sarana untuk menilai dan mengevaluasi pencapaian kinerja berdasarkan indikator sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengukuran kinerja menggunakan *Balance scorecard* sudah banyak diterapkan oleh perusahaan maupun organisasi publik. Dengan adanya penilaian kinerja tersebut dapat menunjukkan perubahan yang signifikan, baik dari internal maupun eksternal dan manajemen lebih berorientasi

jangka Panjang (Maryudi, 2015). Selain itu juga dengan penerapan pengukuran kinerja *Balance scorecard* menunjukkan peningkatan kinerja karena dapat memberikan arahan yang tepat sasaran serta jelas dalam menentukan kebijakan, sumber daya, dan kegiatan rutin.

Indikator Kinerja pada dasarnya adalah pernyataan komitmen yang merepresentasikan tekad dan janji untuk mencapai kinerja yang jelas dan terukur dalam rentang waktu satu tahun tertentu, dengan mempertimbangkan sumber daya yang dikelola. Tujuan khusus perjanjian kinerja adalah untuk: (1) Meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan kinerja aparatur sebagai wujud nyata komitmen antara penerima amanah dengan pemberi amanah; (2) Sebagai dasar penilaian keberhasilan/kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi; (3) Menciptakan tolak ukur kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja.

Pencapaian pelaksanaan kegiatan BPBAP Takalar Tahun 2019 menunjukkan kemajuan dalam upaya pencapaian target triwulan di tahun Renstra 2015-2019. Secara umum, pencapaian sasaran strategis Balai Perikanan Budidaya Air Payau Takalar menunjukkan hasil yang cukup mengembirakan dan on track. Indikator Kinerja Utama yang ditetapkan sebanyak 23, yang dibagi dalam 4 perspective yaitu Stakeholder perspective terdiri atas 1 (satu) SS dengan 1 (satu) IKU, Costumer perspective terdiri atas 1 (satu) SS dengan 2 (dua) IKU, Internal Process Perspective terdiri dari 2 (dua) SS dengan 15 (lima belas) IKU dan Learn and Growth Perspective terdiri dari empat (empat) SS dengan 5 (lima) IKU. Capaian kinerja pada tahun 2019,

BPBAP Takalar telah mampu merealisasikan 7 (tujuh) Indikator kinerja dengan rata-rata capaian sangat baik dari target tahunan yang telah ditentukan yaitu pencapaiannya persentase sebesar 109,92 % sampai dengan 636,67 % , sedangkan 12 indikator kinerja dengan rata-rata capaian bernilai Baik dengan persentase pencapaian sebesar 91,95 – 100 % sedangkan 3 indikator kinerja yang berstatus cukup yaitu dengan persentase capaian sebesar 71,73 - 85 % dan 1 IKU Balai yang realisasinya pada Tahun 2019 berstatus kurang dengan persentasi capaian 55,46%. Target serta indikator kinerja sangatlah berpengaruh dalam menentukan penilaian dan mengevaluasi kinerja Bpbap Takalar, hal yang dilihat ialah kuantitas serta kualitas pegawai serta capaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi.

Oleh karena itu perlu adanya evaluasi kinerja menggunakan metode *Balance scorecard*, dimana alat pengukuran kinerja ini mencakup semua aspek yang dikelompokkan menjadi empat aspek *balance scorecard*, aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan yang juga sejalan dalam pencapaian misi serta visi serta strategi dari Balai Perikanan Budidaya Air Payau Takalar.



BAB II MANAJEMEN SDM

A. Definisi Manajemen SDM

Management merupakan ilmu atau seni yang mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia ataupun sumberdaya lain dengan efektif dan efisien guna mencapai tujuan tertentu. Management sendiri terdiri dari enam unsur utama yaitu: *men, money, material, machines, methode, and market*. Unsur *men* atau manusia inilah yang berkembang menjadi suatu bidang ilmu management yang umumnya disebut management sumber daya manusia atau MSDM (*Power Management*). MSDM adalah suatu bidang management yang secara spesifik mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada suatu perusahaan, dengan demikian fokus yang dipelajari oleh MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja (Adamy, 2016).

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat dipergunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kumpulan pengetahuan

tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian fungsi produksi, pemasaran, merupakan maupun kepegawaian dalam pencapaian tujuan perusahaan (Veithzal Rivai Zainal & Ella Jauvani Sagala, 2018).

Sukrispiyanto, (2019) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia di atas maka dapat dilihat bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu penerapan fungsi-fungsi perencanaan, pengelolaan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi dan fungsi tersebut digunakan untuk melaksanakan tindak pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pendayagunaan sumber daya manusia.

B. Fungsi Manajemen SDM

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari fungsi Manajemen, maka sebelum mengemukakan pendapat-pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen sumber daya manusia, perlu dijelaskan mengenai arti Manajemen itu sendiri. Menurut Hasibuan, (2016), fungsi-fungsi Manajemen sebagai berikut:

- 1) Perencanaan (*planning*), merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.
- 2) Pengorganisasian (*Organizing*) menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.
- 3) Pengarahan (*Directing*) kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- 4) Pengendalian (*Controlling*) kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
- 5) Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*) proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 6) Pengembangan (*Development*) proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- 7) Kompensasi (*Compensation*) pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- 8) Pengintegrasian (*Integration*) kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

- 9) Pemeliharaan (*Maintanance*) kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan karyawannya.
- 10) Kedisiplinan (*Discipline*) keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
- 11) Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*), putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi-fungsi sumber daya manusia diatas saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi yang lain. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran -sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

C. Tujuan Manajemen SDM

Tujuan umum Manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan produktifitas semua pekerja dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini, produktifitas yang

dimaksud adalah hasil dari produksi (*output*) sebuah perusahaan (barang maupun jasa) terhadap masuknya (manusia, modal, bahan-bahan dan energi). Sementara tujuan khusus Manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manager lini, atau manajer-manajer fungsional yang lain, agar dapat mengelola para pekerja itu secara efektif. Larasati, (2018) Ada empat tujuan Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- 1) Tujuan sosial Manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
- 2) Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
- 3) Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- 4) Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

Adapun tujuan akhir yang ingin dicapai oleh manajemen SDM pada dasarnya adalah:

- 1) Peningkatan efisiensi
- 2) Peningkatan efektivitas
- 3) Peningkatan produktivitas
- 4) Rendahnya tingkat pemindahan pegawai
- 5) Rendahnya tingkat absensi
- 6) Tingginya kepuasan pelayanan

- 7) Rendahnya complain dari pelanggan
- 8) Meningkatkan bisnis perusahaan

D. Definisi Kinerja

Dalam dunia kerja sangatlah dibutuhkan kinerja yang baik. Kinerja yang baik adalah kinerja yang dapat menjalankan tugasnya. Mahmudi (2010) mengartikan kinerja sebagai suatu konstruksi yang bersifat multidimensional dan cara pengukurannya sangat berpengaruh dari kompleksitasnya, beberapa faktor yang membentuk dan mempengaruhinya antara lain:

- 1) Faktor personal atau dari individu yang meliputi pengetahuan, skill, kepercayaan diri, motivasi dan juga komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan serta dukungan yang diberikan oleh pemegang kekuasaan ataupun pengambil keputusan.
- 3) Faktor tim meliputi kualitas serta semangat yang diberikan oleh teman ataupun rekan dalam satu tim, rasa saling percaya antara sesama anggota, kekompleksan dan juga keeratatan hubungan satu sama lain.
- 4) Faktor sistem terdiri dari sistem kerja, fasilitas kerja ataupun infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja organisasi.
- 5) Faktor kontekstual atau situasional meliputi tekanan serta perubahan dari lingkungan eksternal maupun internal organisasi.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tercapainya pelaksanaan kegiatan/program ataupun kebijakan dalam merealisasikan sasaran, tujuan, misi dan visi dari perusahaan maupun organisasi yang sudah dicantumkan kedalam perencanaan strategi suatu organisasi (Mohamad Mahsun, 2012). Kinerja adalah keberhasilan dari personil, tim atau unit dalam mewujudkan straregik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan retensi pegawai dan perilaku yang diharapkan (Yenti *et al.*, 2018).

Menurut Mangkunegara (2015), Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2015) adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas Kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- 2) Kuantitas Kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
- 3) Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- 4) Tanggung Jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Sedangkan menurut Bernardin dalam Sudarmanto (2015), mengemukakan bahwa dimensi untuk mengukur kinerja ada 6 yaitu :

- 1) *Quality* terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
- 2) *Quantity* terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
- 3) *Timeliness* terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
- 4) *Cost-Effectiveness* terkait dengan tingkat penggunaan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
- 5) *Need For Supervision* terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi – fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.
- 6) *Interpersonal Impact* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama diantara sesama pekerja dan anak buah.

Pengukuran kinerja adalah suatu kegiatan penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan (visi dan misi) dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya (Robertson; ,Mahsun, 2012). (Kaplan & Norton, 1996), menyatakan bahwa pengukuran kinerja perusahaan merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang meliputi tindakan yang menimplikasikan keputusan perencanaan

maupun penilaian kinerja pegawai sebagai proses operasinya.

E. Evaluasi Kinerja

Upaya menilai unjuk kerja pegawai sangatlah penting. Selain dapat memberikan kontribusi kepada organisasi, evaluasi kerja juga akan memberikan kontribusi pada pegawai. Evaluasi kerja (*performance evaluation*) pada organisasi sektor publik merupakan peranan kunci dalam pengembangan pegawai dan produktifitas mereka (Sulistiyani *et al.*, 2018).

Menurut (Wirawan, 2012), evaluasi kinerja akan menghasilkan gambaran kepada penerima informasi akan nilai kinerja yang berhasil tercapai oleh suatu organisasi. Informasi inilah yang akan digunakan sebagai umpan balik dan *reward punishment*, penilaian kemajuan organisasi dan dasar peningkatan pengambilan keputusan.

Evaluasi kinerja adalah proses penilaian organisasi terhadap pekerja dalam melaksanakan pekerjaan (Nawawi, 2006). Evaluasi kinerja adalah proses penilaian pejabat yang melakukan penilaian (*appraiser*) dengan mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai –pegawai yang dinilai – (*appraise*) yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkannya dengan standar kerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM. Kinerja para karyawan/pegawai menentukan kinerja organisasi. Hasil dari evaluasi kinerja ini menentukan ketercapaian organisasi

dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wirawan, 2012).

Simanjuntak (2005), menyebutkan bahwa tolok ukur evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Sasaran atau target sebagaimana telah dinyatakan
- 2) Standar umum sesuai dengan ketetapan atau pedoman resmi atau konsensus nasional atau inetrnasional
- 3) Standar yang telah ditetapkan secara khusus sebelumnya
- 4) Uraian tugas atau jabatan
- 5) Misi dan tugas pokok unit atau organisasi (Simanjuntak, 2005)

F. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memiliki sebuah tujuan dalam berorganisasi. Secara umum tujuan penilaian kinerja adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan. Menurut Beardwel *et al.* (2017), penilaian kinerja hanya mewakili satu alat dalam perangkat pengukuran kinerja. Penilaian kinerja adalah cara memunculkan informasi tentang kinerja satu atau lebih karyawan dan membandingkannya dengan kriteria atau dimensi yang telah ditentukan. Mondy *et al.*, (2016) mengemukakan tujuan sistem penilaian kinerja sebagai berikut:

- 1) Perencanaan Sumber Daya Manusia: penilaian SDM suatu perusahaan, harus menyiapkan data untuk

menganalisa potensi yang dimiliki karyawan sebagai acuan untuk dipromosikan atau dipindahkan ke area lain dalam hubungan antara karyawan internal. Adanya sistem penilaian kinerja bisa diketahui bahwa ada sejumlah pekerja yang tidak siap untuk memasuki manajemen.

- 2) Pelatihan dan pengembangan: Pelatihan dan pengembangan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan karyawan. Program pelatihan dan pengembangan diadakan jika teridentifikasi adanya kekurangan kinerja pada karyawan yang berdampak buruk pada perusahaan. Sistem penilaian kinerja tidak menjamin karyawan yang terlatih dan berkembang dengan baik. Namun, kebutuhan pelatihan dan pengembangan ditentukan menurut data penilaian kinerja karyawan.
- 3) Perencanaan dan Pengembangan Karir: Pengembangan karir merupakan strategi formal yang digunakan oleh perusahaan dalam menentukan kualifikasi dan pengalaman karyawan yang tepat. Sistem penilaian kinerja sangat diutamakan dalam menguji kekuatan dan kelemahan karyawan dan penentuan potensi karyawan tersebut. Dengan informasi ini, manajer dapat membimbing dan membantu bawahan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi karir karyawan.
- 4) Program Kompensasi: Perusahaan diwajibkan membuat perancangan dan menetapkan sistem penilaian kinerja yang andal dan setelah itu, memberi penghargaan

kepada pekerja dan tim yang paling produktif. Pemberi program kompensasi ingin memastikan bahwa kinerja individu mendukung tujuan organisasi.

- 5) Hubungan Internal Karyawan: Dalam menyusun keputusan dalam bidang hubungan internal antar karyawan, termasuk kenaikan pangkat, penurunan pangkat, PHK, dan pemindahan posisi dapat menggunakan sistem penilaian kinerja. Data penilaian kinerja sangat penting ketika mempertimbangkan promosi atau PHK. Namun, ketika tingkat kinerja tidak dapat diterima, penurunan pangkat atau bahkan penghentian mungkin dapat terjadi.
- 6) Penilaian Potensi Karyawan: Perilaku masa lalu karyawan dapat menjadi prediktor yang baik untuk perilaku masa depan karyawan dalam beberapa pekerjaan, tetapi kinerja masa lalu karyawan mungkin tidak secara akurat menunjukkan kinerja masa depan dalam pekerjaan lain. Terlalu menekankan keterampilan teknis dan mengabaikan keterampilan lain yang sama pentingnya adalah kesalahan umum dalam mempromosikan karyawan ke pekerjaan manajemen. Sehingga dibutuhkan sistem penilaian kinerja berfokus pada penilaian potensi karyawan yang berorientasi untuk masa depan.

Sedangkan manfaat penilaian kinerja menurut Rudianto (2013) adalah:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui permotivasi karyawan secara maksimal.

- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan pengembangan karyawan serta untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerjanya
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan



BAB III **BALANCED SCORECARD**

A. Definisi *Balanced Scorecard*

Berdasarkan Kaplan dan Norton (1996) *Balanced Scorecard* adalah sistem pengukuran yang menyeimbangkan alat ukur lama yang berdimensi pada aspek keuangan dengan dimensi-dimensi yang baru yaitu pada aspek non keuangan. Sistem *Balanced Scorecard* merupakan solusi menarik untuk diterapkan dalam era yang terus mengalami transformasi, karena dalam sistem tersebut secara keseluruhan melihat empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Tangkilisan, 2003).

Menurut (Nor, 2012), *Balanced Scorecard* merupakan sebuah sitem manajemen (bukan sistem pengukuran semata) yang memungkinkan organisasi menggambarkan dengan jelas visi dan strateginya dan mengaplikasikan visi dan strategi tersebut dalam tindakan. *Balanced Scorecard* memberikan umpan balik seputar proses bisnis internal dan Outcome eksternal dalam rangka meningkatkan kinerja dan pencapaian strategis secara berkelanjutan. Konsep *Balanced Scorecard* mengukur kinerja organisasi melalui empat perspektif, yakni perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Kaplan *et al.* (1996) mengemukakan, *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran keuangan kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi, di mana tujuan dan ukuran memandangi kinerja perusahaan melalui empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

B. Perspektif Keuangan dan Stakeholder

Perspektif ini berhubungan dengan pencapaian yang berhubungan dengan sasaran keuangan dalam peningkatan perolehan keuntungan bagi organisasi. Indikator ini dicapai dengan pencapaian *operating income*, *return on capital employee* dan *economic value added*. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perspektif ini dibaca oleh organisasi sebagai

“apa yang harus dicapai organisasi agar dinilai berhasil oleh pemegang kekuasaan?”. Penentuan ukuran keuangan dipengaruhi oleh posisi siklus hidup bisnis perusahaan (Kaplan *et al.*, 1996). Secara umum, terdapat tiga tahap dalam siklus hidup bisnis, yaitu:

- 1) Bertumbuh (*Growth*) merupakan adalah tahap awal dari siklus hidup bisnis. Pada tahap ini perusahaan memiliki produk/jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik atau memiliki potensi untuk berkembang dengan baik. Dengan demikian, perusahaan akan memusatkan segala perhatian dan upaya pada pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya perusahaan untuk mendukung pertumbuhan/perkembangan ini. Permasalahan yang dihadapi perusahaan dalam tahap bertumbuh ini adalah perusahaan beroperasi dengan arus kas yang negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Hal ini disebabkan dana yang dikeluarkan untuk melakukan investasi untuk kepentingan masa depan lebih besar dibandingkan dana yang dapat dihasilkan. Ukuran kinerja keuangan pada tahap ini pada umumnya adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan (*growth rate in revenue/sale*).
- 2) Bertahan (*sustain*) Perusahaan yang bertahan berada dalam tahap akan berupaya untuk mempertahankan pangsa pasar yang dimilikinya dan segala aktivitas perusahaan akan ditujukan untuk menyempurnakan kekurangan yang ada. Investasi yang dilakukan pada umumnya diarahkan untuk meningkatkan kapasitas dan penyempurnaan proses operasional secara konsisten.

Sasaran keuangan pada tahap ini lebih diarahkan pada tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Dengan demikian, ukuran kinerja keuangan yang dipakai adalah besarnya pendapatan operasional (*operating income*), besarnya laba kotor (*gross margin*), tingkat pengembalian investasi (*return on investment*), tingkat pengembalian investasi modal (*return on capital employed*), atau besarnya nilai tambah ekonomis (*economic value added*).

- 3) Menuai (*harvest*) Pada tahap menuai perusahaan telah mencapai titik jenuh atas produk/jasa yang dihasilkannya. Perhatian perusahaan akan dipusatkan pada upaya meningkatkan efisiensi untuk memaksimalkan arus kas masuk. Investasi akan dibatasi untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas, bukan untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Ukuran kinerja keuangan yang dipakai untuk tahap ini biasanya adalah besarnya arus kas masuk dari kegiatan operasi dan tingkat penurunan kebutuhan modal kerja (*reduction rate in working capital requirement*).

C. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Dalam perspektif ini peran riset pasar sangat besar. Suatu produk atau jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial pelanggan, artinya memberikan manfaat yang

lebih besar dan apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting (kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas) dengan pelanggan dan segmen sasaran. Perspektif ini dibaca oleh organisasi sebagai “apa yang harus dicapai organisasi agar memenuhi keinginan pelanggan?”

D. Perspektif Proses Internal Bisnis

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Perspektif ini dibaca oleh organisasi sebagai “apa yang dapat dilakukan organisasi agar visi dan misinya dapat tercapai meliputi proses ataupun aktifitas dalam organisasi”. Rantai nilai proses bisnis internal menurut pendekatan *Balanced Scorecard* terdiri dari tiga bagian, yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual (Kaplan & Norton, 1996), dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Inovasi, Pada tahap inovasi dilakukan penilaian dan pengembangan produk/jasa. Perusahaan meneliti kebutuhan pelanggan, baik pelanggan lama maupun pelanggan potensial, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut.
- 2) Operasi, Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari

penerimaan order pelanggan sampai saat produk/jasa dikirimkan pada pelanggan.

- 3) Layanan Purna Jual, Pada tahap ini perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produk/jasanya dalam bentuk layanan setelah transaksi.

E. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkat pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif sebelumnya dan tujuan perusahaan. Perspektif ini dibaca oleh organisasi sebagai “bagaimana cara untuk meningkatkan performa organisasi yang meliputi pengembangan SDM dan SDA”. Terdapat tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan Kaplan dan Norton (1996), yaitu kapabilitas pegawai, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan, dengan penjelasan sebagai berikut:

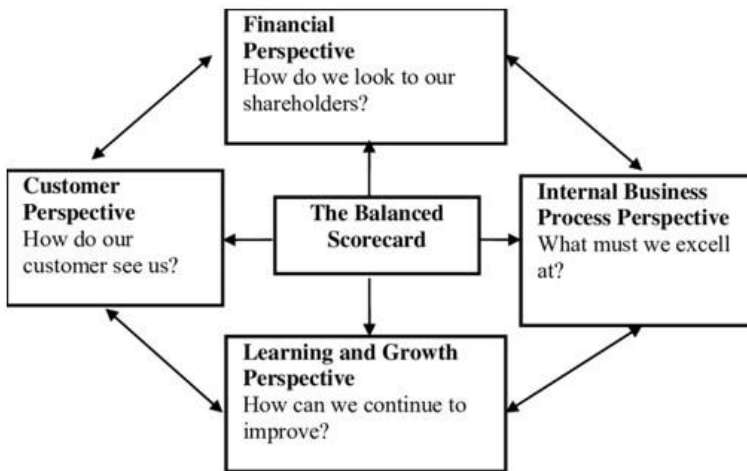
- 1) Kapabilitas Pegawai, Ada tiga ukuran utama yang berlaku umum, yaitu kepuasan pegawai, retensi pegawai, dan produktivitas pegawai. Ketiga ukuran tersebut menggambarkan sebuah hubungan sebab

akibat. Kepuasan pegawai mempengaruhi retensi pegawai dan produktivitas pegawai dipengaruhi oleh kompetensi staf, infrastruktur teknologi, dan iklim untuk bertindak.

- 2) Kapabilitas Sistem Informasi, Kapabilitas sistem informasi memberi dukungan kepada para pegawai untuk menyempurnakan proses pelaksanaan yang memerlukan umpan balik yang cepat, tepat waktu, dan teliti mengenai produk/jasa yang diberikan. Sistem informasi yang baik adalah sebuah persyaratan penting bagi perusahaan untuk meningkatkan proses bisnis secara berkesinambungan. Tolok ukur kinerja ini dapat berupa tingkat ketersediaan informasi umpan yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.
- 3) Motivasi, Aspek motivasi, pemberdayaan, dan keserasian individu dalam perusahaan merupakan sebuah prasyarat yang diperlukan untuk pencapaian tujuan pembelajaran dan pertumbuhan melalui penciptaan iklim organisasi yang memotivasi pegawai.

Berdasarkan pendapat Kaplan dan Norton (1996) didapatkan kerangka kerja *Balanced Scorecard* sebagai berikut (Gambar 2.1):

Gambar 2.1. Kerangka Kerja *Balanced Scorecard*



Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

Pada awalnya metode *Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada organisasi *non-swasta* namun dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada organisasi sektor publik. “Perbedaan utama organisasi sektor publik dengan organisasi sektor swasta adalah pada tujuannya.sektor swasta bertujuan untuk mencari laba sedangkan sektor publik adaah memaksimalkan pelayanan publik” (Mahsun, 2009). “Sedangkan pada penyedia layanan public, tujuan utama pengukuran kinerja adalah untuk mengevaluasi keefektifan layanan jasa yang diberikan kepada masyarakat” (Mahsun, 2009). Oleh karena itu kepuasan pelanggan menjadi lebih penting dibandingkan sekedar keuntungan.

F. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balance scorecard memiliki keunggulan yang membuat pengukuran kinerja ini berbeda dengan metode tradisional. Adapun keunggulan *balance scorecard*, adalah sebagai berikut:

- 1) Komprehensif, *Balance scorecard* memperluas perspektif yang mencakup perencanaan strategi dari yang sebelumnya hanyaberpacu pada perspektif keuangan, kemudian kemudian mengalami ekspansi ketiga perspektif lainnya yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
- 2) Koheran, dalam *Balanced Scorecard* dikenal istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*). Setiap perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategi yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Definisi dari sasaran strategi adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan dimasa yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan.
- 3) Seimbang, *Balanced Scorecard* memberikan keseimbangan antara tolak ukur eksternal dengan tolak ukur internal yang berakibat jangka pendek maupun jangka panjang. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *Scorecard* karyawan dengan *Scorecard* perusahaan sehingga setiap karyawan yang ada di dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

- 4) Terukur, setiap perspektif dapat diukur, sasaran strategi yang sulit diukur seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, pengukuran sasaran- sasaran strategi dari ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai strategi non finansial, sehingga kinerja keuangan perusahaan berlipat ganda dan berjangka Panjang (Pusdika, 2016).

G. Evaluasi Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan alat pengukuran kinerja yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton. *Balanced Scorecard* awalnya digunakan untuk mengukur kinerja organisasi bisnis, namun akhir-akhir ini mulai diterapkan untuk organisasi publik. Kedua organisasi memiliki tujuan yang berbeda, organisasi publik orientasi pada pelanggan sedangkan organisasi bisnis orientasi pada laba. Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menyebabkan organisasi publik diukur keberhasilannya melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan karakteristiknya, organisasi publik dapat dibedakan menjadi dua, yaitu *pure nonprofit organizations* dan *quasi non profit organizations* (Mahsun, 2009).

Evaluasi kinerja bukanlah tujuan akhir melainkan merupakan alat agar dihasilkan manajemen yang lebih

efisien dan terjadi peningkatan kinerja. Hasil evaluasi kinerja akan memberitahu kita apa yang telah terjadi, bukan mengapa hal itu terjadi atau apa yang harus dilakukan. Suatu organisasi harus menggunakan evaluasi kinerja secara efektif agar dapat mengidentifikasi strategi dan perubahan operasional apa yang dibutuhkan serta proses yang diperlukan dalam perubahan tersebut. Evaluasi kinerja menyediakan dasar bagi organisasi untuk menilai :

- 1) Bagaimana kemajuan atas sasaran yang telah ditetapkan.
- 2) Membantu dalam mengenali area-area kekuatan dan kelemahan
- 3) Menentukan tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja
- 4) Menunjukkan bagaimana kegiatan mendukung tujuan organisasi
- 5) Membantu dalam membuat keputusan-keputusan dengan langkah inisiatif.
- 6) Mengutamakan alokasi sumberdaya
- 7) Meningkatkan produk-produk dan jasa-jasa kepada pelanggan.



BAB IV PENGUKURAN KINERJA DENGAN BALANCED SCORECARD

A. Gambaran Umum Obyek Kajian

1. Letak Geografis

Balai Balai Budiadaya Air Payau (BBAP) Takalar dengan letak geografis adalah $119^{\circ} 26' 44''$ BT dan $05^{\circ} 25' 45''$ LS. BPBAP Takalar yang terletak di Desa Bontoloe, Kecamatan Galesong Selatan, Kabupaten Takalar kurang lebih 30 km ke arah Selatan Kota Makassar dengan batas-batas antara lain sebelah Barat dengan Selat Makassar, sebelah Selatan dengan Binanga Sabata dan sebelah Timur dengan Polongbangkeng Selatan dan sebelah Utara dengan Kecamatan Galesong Utara Berdasarkan letak geografisnya pantai BPBAP Takalar, berada pada pesisir pantai Selatan Selat Makassar.

Berdasarkan letak topografinya hatchery ini terletak di daerah tepi pantai Galesong yang tidak mengalami erosi. Pantai Galesong memiliki dasar pantai yang landai dengan jenis pantai berpasir, pada dasar pantai di sekitarnya juga berpasir dengan salinitas di sekitar lokasi berkisar 32-36 ppt, pasang surut dengan ketinggian 1-3 m, salinitas 30-50 ppt, pH 7-8,5. Suhu udara lokasi pembenihan berkisar antara 27 dan 30° C dengan curah hujan antara 2.000 dan 3.000 mm per tahun dan bebas dari limbah industri, asap serta limbah pemukiman. Secara umum lokasi BPBAP Takalar mudah dijangkau dengan sarana transportasi yang lancar.

BPBAP Takalar mempunyai kantor pusat,serta terdapat berbagai tempat untuk melaksanakan kegiatan budidaya. BPBAP Takalar terdiri atas tiga lokasi yang berjarak kurang lebih 1 km antara satu dengan yang lainnya. Lokasi satu terdiri atas bangunan kantor, asrama, rumah jaga,

perumahan karyawan, aula, sarana olahraga dan sarana pembenihan. Lokasi dua terdiri atas sarana pembenihan kerapu dan baronang, brood stock udang, perumahan pegawai, tambak serta laboratorium. Lokasi tiga terdiri atas bak kultur pakan alami, hatchery udang windu, bak nila salin, serta tempat penyimpanan pakan buatan. Sesuai dengan kebutuhan usaha pembenihan maka harus dipilih daerah yang dekat dengan sumber air laut yang bersih serta ditunjang dengan sarana yang memadai, seperti transportasi, listrik serta telepon.

2. Visi dan Misi

a) Visi : “Mewujudnya BPBAP Takalar sebagai Pusat Pelayanan Masyarakat dan Penyedia Teknologi terapan dalam Pengembangan Budidaya Air Payau di Kawasan Timur Indonesia”

b) Misi :

- 1) Penyediaan paket teknologi terapan yang efisien.
- 2) Pengembangan komoditas unggulan air payau bernilai ekonomis penting pada masyarakat dan pembudidaya berbasis kawasan.
- 3) Peningkatan layanan masyarakat, akses informasi teknologi dan pengawasan budidaya secara kontinyu dan konsisten.
- 4) Peningkatan kualitas perekayasaan teknologi, pengendalian kesehatan ikan, lingkungan budidaya dan potensi sumber daya perikanan berbasis kawasan.

- 5) Peningkatan kemampuan SDM dan sistem kelembagaan.
- 6) Peningkatan jumlah kawasan yang menjadi binaan sukses.

Gambar 4.1. Struktur Organisasi BPAP Takalar



Gambar 1. Struktur organisasi Balai Perikanan Budidaya Air Payau Takalar

3. Tujuan Balai Perikanan Budidaya Air Payau Takalar

- a) Melakukan perekayasaan dan pengembangan teknologi pada badan usaha perbenihan dan budidaya
- b) Melakukan penerapan teknologi budidaya air payau pada masyarakat dan pembudidaya khusus
- c) Menerapkan system usaha budidaya ramah lingkungan dan berkelanjutan
- d) Meningkatkan upaya pencegahan penurunan potensi sumberdaya perikanan
- e) Meningkatkan kualitas sumberdaya manusia, sarana dan prasarana budidaya air payau
- f) Meningkatkan jasa pelayanan dan sertifikasi

g) Meningkatkan system informasi budidaya

4. Kebijakan Strategis Balai Perikanan Budidaya Air Payau Takalar

Balai Perikanan Budidaya Air Payau Takalar menetapkan beberapa kebijakan yang dijadikan pedoman untuk pencapaian target kegiatan, yaitu:

- a) Meningkatkan kemampuan para pihak/pembudidaya dan kawasan dalam kegiatan budidaya air payau untuk mendukung program budidaya yang berkelanjutan
- b) Penciptaan dan peningkatan jumlah paket teknologi budidaya yang berkualitas dan berbasis aquabisnis.
- c) Peningkatan kualitas perekayasaan dan produksi.
- d) Mengembangkan kualitas SDM melalui penguasaan IPTEK dan peningkatan profesionalisme aparatur.
- e) Peningkatan kelembagaan institusi dan standarisasi teknologi.

5. Program Kegiatan Balai Perikanan Budidaya Air Payau Takalar

Balai Perikanan Budidaya Air Payau Takalar menetapkan beberapa program kegiatan berdasarkan kebijakan yang dijadikan pedoman untuk pencapaian target kegiatan, yaitu:

- a) Produksi Induk Unggul
- b) Revitalisasi Sarana Unit Pembenihan
- c) Benih Bermutu Air Payau yang didistribusikan ke Masyarakat
- d) Benih Bermutu Air Laut yang didistribusikan ke Masyarakat

- e) Bantuan Sarana dan Prasarana KBRL
- f) Pelayanan Labiratorium Kesehatan Ikan dan Lingkungan
- g) Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya

B. Evaluasi Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*

a) *Stakeholder Perspective*

Pada prinsipnya perspektif ini memotret keberhasilan ukuran kinerja ditinjau dari sisi pemenuhan harapan oleh pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal organisasi yang langsung atau tidak langsung terkait keluaran dan hasil kinerja organisasi (Ali Tafriji Biswan & Syahirul Alim, 2021). Penilaian perspektif *stakeholder* mencakup satu sasaran strategis terwujudnya kesejahteraan masyarakat perikanan budidaya dan dengan indikator kinerja nilai tukar pembudidaya ikan sesuai dengan penjabaran Laporan Evaluasi Kinerja BPBAP Takalar Tahun 2015-2019.

Nilai Tukar Pembudidaya (NTPi) merupakan alat ukur kesejahteraan pembudidaya yang diperoleh dari perbandingan besarnya harga yang diterima oleh pembudidaya dengan harga yang dibayarkan oleh pembudidaya.

Tabel 4.1. Nilai Tukar Pembudidaya Ikan (NTPi) 2015-2019

Tahun	Target	Realisasi	Persentase Capaian	Keterangan
2015	102,00	99,66	97,71	Sangat Baik
2016	102,25	98,96	96,78	Sangat Baik
2017	102,25	99,09	96,91	Sangat Baik
2018	102,75	100,80	98,10	Sangat Baik
2019	103,00	101,95	98,98	Sangat Baik

Sumber : Data Sekunder (2019)

Keterangan :

- > 90,01 - 100,00 = Sangat Baik
- > 85,01 - 90,00 = Baik
- > 75,01 - 85,00 = Cukup
- > 50,01 - 75,00 = Kurang
- 0 - 50,00 = Buruk

Tabel 4.1 di atas menunjukkan indikator nilai tukar pembudidayaan ikan dan pada umumnya realisasi pencapaian target nilai tukar pembudidaya ikan (NTPi) Balai Perikanan Budidaya Air Payau Takalar pada kurun waktu 2015-2019 secara kualitatif menunjukkan trend positif dimana target kinerja nilai tukar pembudidaya ikan (NTPi) dapat terealisasi dengan sangat baik dengan rata-rata capaian target sebesar 97,70% pertahun. Capaian target terendah terjadi pada tahun 2016 yaitu sebesar 96,78% dan capaian tertinggi terjadi pada Tahun anggaran 2019 sebesar 98,98%.

b) *Customer Perspective*

Berbeda dengan perspektif stakeholder yang cakupannya luas, perspektif *customer* menekankan pada pemenuhan harapan pelanggan di luar organisasi yang terkait secara langsung pelayanan yang diberikan oleh organisasi (Biswan *et al.*, 2021). Penilaian perspektif *customer* mencakup satu sasaran terwujudnya pengelolaan SDKP bertanggungjawab, dan berkelanjutan dan dengan indikator kinerja jumlah tenaga teknis binaan (orang) sesuai dengan

penjabaran Laporan Evaluasi Kinerja BPBAP Takalar Tahun 2015-2019.

Salah satu tugas dan fungsi dari BPBAP Takalar adalah melakukan pendampingan kepada pelaku usaha, siswa dan atau mahasiswa dalam bentuk tugas akhir, magang/PKL, pelatihan dan Kunjungan untuk peningkatan SDM dibidang budidaya air payau. Adapun jumlah tenaga teknis binaan BPBAP Takalar untuk jangka waktu lima tahun terakhir disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.2. Jumlah Tenaga Teknis Binaan (Orang) Tahun 2015 - 2019

Tahun	Target	Realisasi	Persentase Capaian	Keterangan
2015	700	1.213	173,29	Sangat baik
2016	700	832	118,86	Sangat baik
2017	750	1.278	170,40	Sangat baik
2018	750	1.205	160,67	Sangat baik
2019	800	1.403	175,38	Sangat baik

Sumber : Data Sekunder (2019)

Keterangan :

> 90,01 - 100,00	= Sangat Baik
> 85,01 - 90,00	= Baik
> 75,01 - 85,00	= Cukup
> 50,01 - 75,00	= Kurang
0 - 50,00	= Buruk

Tabel 4.2 ditampilkan informasi jumlah tenaga teknis binaan BPBAP Takalar dalam kurun waktu 2015-2019 dapat terealisasi dengan sangat baik. Capaian target terendah terjadi pada tahun 2016 yaitu sebesar 118,86% dan capaian tertinggi terjadi pada Tahun anggaran 2019 sebesar 175,38%.

c) *Internal Process Perspective*

Penekanan perspektif ini adalah ukuran keberhasilan proses bisnis dalam rangka pelayanan dan penciptaan nilai bagi stakeholder dancustomer pada perspektif 1 dan 2 sebelumnya (Biswan *et al.*, 2021). Penilaian perspektif *internal process perspective* mencakup tiga sasaran terselenggaranya tata kelola pemanfaatan sumber daya kelautan dan

perikanan yang adil, berdaya saing dan berkelanjutan, dan terselenggaranya dan pengawasan sumber daya perikanan yang professional dan partisipatif dan dengan indikator pertumbuhan PDB perikanan budidaya, jumlah produksi benih, jumlah produksi calon induk, Persentase peningkatan PNBP, Jumlah laboratorium yang memenuhi standar teknis, realisasi jumlah hasil perekayasaan, jumlah bantuan bibit rumput laut, jumlah produksi pakan mandiri, jumlah kelompok penerima pakan mandiri, jumlah kawasan pengawasan teknik budidaya, jumlah layanan laboratorium sesuai dengan penjabaran Laporan Evaluasi Kinerja BPBAP Takalar Tahun 2015 - 2019.

1) Pertumbuhan PDB perikanan budidaya

Product Domestic Bruto (PDB) perikanan diartikan sebagai nilai keseluruhan semua barang dan jasa perikanan yang diproduksi dalam jangka waktu tertentu (per tahun). Angka presentase pertumbuhan PDB Perikanan diperoleh dengan membandingkan nilai PDB Perikanan (berdasarkan harga konstan) tahun berjalan dibandingkan dengan nilai PDB Perikanan tahun sebelumnya. Pertumbuhan PDB merupakan salah satu tolak ukur keberhasilan pembangunan termasuk didalamnya perikanan budidaya.

Tabel 4.3. Pertumbuhan PDB Perikanan Budidaya Tahun 2015 - 2019

Tahun	Target	Realisasi	Persentase Capaian	Keterangan
2015	7,00	8,37	119,57	Sangat baik
2016	8,00	5,15	64,38	Kurang
2017	8,00	6,75	84,38	Baik
2018	11,00	4,74	43,09	Buruk
2019	11,00	5,81	52,82	Kurang

Sumber : Data Sekunder (2019)

Keterangan :

- > 90,01 - 100,00 = Sangat Baik
- > 85,01 - 90,00 = Baik
- > 75,01 - 85,00 = Cukup
- > 50,01 - 75,00 = Kurang
- 0 - 50,00 = Buruk

Tabel 4.3 menunjukkan pada umumnya realisasi pencapaian target PDB Perikanan Budidaya Air Payau Takalar pada kurun waktu 2015-2019 dengan rata-rata berkisar pada angka 72,28% pertahun. Capaian target terendah terjadi pada tahun 2018 yaitu sebesar 43,09% dan capaian tertinggi (sangat baik) terjadi pada Tahun anggaran 2015 sebesar 119,57%.

2) Jumlah Produksi Benih

Dalam rangka mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat kelautan dan perikanan dalam ketahanan pangan (*food security*) nasional, maka ketersediaan produk kelautan dan perikanan menjadi bagian penting yang harus dipenuhi. Ketersediaan ini tentunya tidak hanya mempertimbangkan dari sisi volume produksi saja, namun juga perlu ada jaminan terhadap mutu/kualitas produk dan keamanan pangan (*food safety*), sehingga secara langsung akan memberikan nilai tambah dan daya saing bagi produk perikanan yang dihasilkan. Dalam mencapai sasaran strategis ini maka di dilaksanakan melalui IKU Jumlah benih.

Tabel 4.4. Jumlah Produksi Benih Tahun 2015 - 2019

Tahun	Target	Realisasi	Persentase Capaian	Keterangan
2015	60.000.000	28.577.686	47,63	Buruk
2016	31.650.000	28.096.769	88,77	Baik
2017	36.000.000	37.606.300	104,46	Sangat baik
2018	19.187.077	16.353.000	85,23	Baik
2019	65.780.000	47.189.223	71,74	Kurang

Sumber : Data Sekunder (2019)

Keterangan :

- > 90,01 - 100,00 = Sangat Baik
- > 85,01 - 90,00 = Baik
- > 75,01 - 85,00 = Cukup
- > 50,01 - 75,00 = Kurang
- 0 - 50,00 = Buruk

Tabel 4.4 disajikan data bahwa target produksi benih yang dihasilkan BPBAP Takalar dalam kurun waktu 2015-2019 sebanyak 212.617.077 ekor. Sedangkan pencapaian produksi sampai akhir 2019 terealisasi produksi benih sebanyak 157.822.978 ekor setara dengan Rata - rata capaian target sebesar 79,57% dari yang ditargetkan. Capaian target terendah terjadi pada tahun 2015 yaitu sebesar 47,63% dan capaian tertinggi terjadi pada Tahun anggaran 2017 sebesar 104,46%.

3) Jumlah Produksi Calon Induk

Produksi induk unggul merupakan bagian dari kebutuhan bahan baku industri pengolahan dari sektor hulu terutama dari komoditas utama budidaya perikanan terutama dalam penyediaan induk, maka sub sektor perbenihan memegang peranan sangat penting untuk menyediakan induk unggul dan benih bermutu yang pada akhirnya akan meningkatkan produksi, efisiensi dan efektivitas.

Tabel 4.5. Jumlah Produksi Calon Induk Tahun 2015 - 2019

Tahun	Target	Realisasi	Persentase Capaian	Keterangan
2015	2.500	573	22,92	Buruk
2016	30.000	80.450	268,17	Sangat baik
2017	15.500	15.573	100,47	Sangat baik
2018	105.000	100.600	95,81	Sangat baik
2019	50.000	50.000	100,00	Sangat baik

Sumber : Data Sekunder (2019)

Keterangan :

> 90,01 - 100,00	= Sangat Baik
> 85,01 - 90,00	= Baik
> 75,01 - 85,00	= Cukup
> 50,01 - 75,00	= Kurang
0 - 50,00	= Buruk

Pada tabel 4.4 ditampilkan informasi bahwa target produksi calon induk yang dihasilkan BPBAP Takalar dalam kurun waktu 2015-2019 sebanyak 203.000 ekor, Sedangkan total pencapaian produksi sampai akhir 2019 terealisasi produksi benih sebanyak 247.196 ekor setara dengan Persentase capaian target sebesar 121.77% dari yang ditargetkan. Capaian target terendah terjadi pada tahun 2015 yaitu sebesar 22,92% dan capaian tertinggi terjadi pada Tahun anggaran 2016 sebesar 268,17%.

4) Persentase Peningkatan PNBP

Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) adalah seluruh penerimaan pemerintah pusat yang tidak berasal dari penerimaan perpajakan. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 1997 tentang pedoman umum PNBP Peraturan Pemerintah (PP) No 75 tahun 2015 tentang tarif atas jenis penerimaan negara bukan pajak yang berlaku pada Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Adapun sumber PNBP lingkup Ditjen Perikanan Budidaya adalah sebagai berikut :

- a. Pemanfaatan sumberdaya alam (SDA), PNBP SDA yakni PNBP yang berasal dari Pungutan Perikanan. Pungutan perikanan adalah pungutan negara atas hak pengusahaan dan/atau pemanfaatan sumberdaya ikan yang harus dibayar kepada pemerintah oleh perusahaan perikanan Indonesia yang melakukan usaha perikanan atau oleh perusahaan perikanan asing yang melakukan usaha budidaya Perikanan.
- b. PNBP Non SDA yakni PNBP yang berasal dari Penjualan hasil usaha budidaya dan Imbalan jasa UPT lingkup Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya. PNBP ini terdiri dari :
 - 1) Penjualan hasil Perikanan Budidaya
 - 2) Imbal Jasa Teknologi
 - 3) Jasa Penggunaan Laboratorium
 - 4) Jasa Penggunaan fasilitas
 - 5) Jasa Fasilitas Lainnya
 - 6) Jasa Kerjasama dengan Pihak Ketiga

Tabel 4.6 Persentase Peningkatan PNBP

Tahun	Target	Realisasi	Persentase Capaian	Keterangan
2015	100.00	120.00	120,00	Sangat Baik
2016	100.00	77.00	77,00	Cukup
2017	100.00	101.71	101,71	Sangat Baik
2018	100.00	101.21	101,21	Sangat Baik
2019	90.00	88.43	98,26	Sangat Baik

Sumber : Data Sekunder (2019)

Keterangan :

- > 90,01 - 100,00 = Sangat Baik
- > 85,01 - 90,00 = Baik
- > 75,01 - 85,00 = Cukup
- > 50,01 - 75,00 = Kurang
- 0 - 50,00 = Buruk

Tabel 4.6 ditampilkan informasi jumlah tenaga teknis binaan BPBAP Takalar dalam kurun waktu 2015-2019 dapat terealisasi dengan baik. Capaian target terendah terjadi

pada tahun 2016 yaitu sebesar 77% dan capaian tertinggi terjadi pada Tahun anggaran 2015 sebesar 120%.

5) Jumlah Laboratorium Yang Memenuhi Standar Teknis

Sejalan dengan arah kebijakan pembangunan perikanan budidaya yang diimplementasikan kedalam “Program Pengelolaan Sumberdaya Perikanan Budidaya” sebagai upaya pencapaian hasil (*outcome*) program berupa meningkatnya produksi perikanan budidaya dengan indikator kinerja utama program berupa : (1) jumlah produksi perikanan budidaya; serta (2) nilai tukar pembudidaya ikan (NTPi), maka Satuan Kerja Balai Perikanan Budidaya Air Payau Takalar, sebagai Unit Pelaksana Teknis Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya melaksanakan kegiatan pengembangan kapasitas laboratorium kesehatan ikan dan lingkungan sebagai upaya mendukung program pengelolaan sumberdaya perikanan budidaya serta pengembangan sentra produksi dan pengembangan kawasan minapolitan yang berbasis perikanan budidaya air payau di kawasan timur Indonesia.

Tabel 4.7 Jumlah Laboratorium yang Memenuhi Standar Teknis

Tahun	Target	Realisasi	Persentase Capaian	Keterangan
2015	1.0	1.0	100,00	Sangat baik
2016	1.0	1.0	100,00	Sangat baik
2017	1.0	1.0	100,00	Sangat baik
2018	1.0	1.0	100,00	Sangat baik
2019	1.0	1.0	100,00	Sangat baik

Sumber : Data Sekunder (2019)

Keterangan :

> 90,01 - 100,00	= Sangat Baik
> 85,01 - 90,00	= Baik
> 75,01 - 85,00	= Cukup
> 50,01 - 75,00	= Kurang
0 - 50,00	= Buruk

Jumlah Laboratorium yang memenuhi standar teknis dalam kurun waktu 2015-2019 dapat dilihat pada tabel 4.7. Target yang dicapai dalam setiap tahunnya untuk kinerja ini selalu tercapai 100% sesuai target yang direncanakan.

6) Realisasi Jumlah Hasil Perekayasaan

Jumlah hasil perekayasaan yang terealisasi sepanjang tahun anggaran 2015 - 2019 sebagaimana diinformasikan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Realisasi Jumlah Hasil Kerekayasaan

Tahun	Target	Realisasi	Persentase Capaian	Keterangan
2015	9.0	8.0	88,89	Baik
2016	9.0	9.0	100,00	Sangat baik
2017	5.0	6.0	120,00	Sangat baik
2018	1.0	1.0	100,00	Sangat baik
2019	1.0	1.0	100,00	Sangat baik

Sumber : Data Sekunder (2019)

Keterangan :

> 90,01 - 100,00	= Sangat Baik
> 85,01 - 90,00	= Baik
> 75,01 - 85,00	= Cukup
> 50,01 - 75,00	= Kurang
0 - 50,00	= Buruk

Pada rentang waktu tahun anggaran 2015 - 2019 realisasi pencapaian target hasil perekayasaan tertinggi diperoleh pada tahun 2017 yakni sebesar 120% (sangat baik) dengan menghasilkan 6 paket kerekayasaan dari 5 paket yang direncanakan. Sedangkan pencapaian target terendah terjadi pada Tahun 2015 sebesar 88,89% yaitu menghasilkan 8 paket teknologi hasil kerekayasaan dari 9 paket yang ditargetkan.

7) Jumlah Bantuan Bibit Rumput Laut

Tabel 4.9. Realisasi Jumlah Bantuan Bibit Rumput Laut

Tahun	Target	Realisasi	Persentase Capaian	Keterangan
2015	-	-	-	-
2016	-	-	-	-
2017	-	-	-	-
2018	2.00	1.50	75.00	Kurang
2019	30.50	24.81	81.34	Baik

Sumber : Data Sekunder (2019)

Keterangan :

> 90,01 - 100,00	= Sangat Baik
> 85,01 - 90,00	= Baik
> 75,01 - 85,00	= Cukup
> 50,01 - 75,00	= Kurang
0 - 50,00	= Buruk

Tabel 4.9 bahwa realisasi pencapaian target tertinggi diperoleh pada tahun 2019 yakni sebesar 81,34% (baik) sedangkan pada Tahun 2015, 2016 dan 2017 tidak ada realisasi bantuan bibit rumput laut dikerenakan belum menjadi IKU wajib BPBAP Takalar.

8) Jumlah Produksi Pakan Mandiri

Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya telah menetapkan kebijakan Gerakan Pakan Ikan Mandiri (Gerpari) untuk Tahun 2015 - 2019. Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi melalui peningkatan efisiensi pembiayaan pakan dalam usaha pembudidayaan ikan. Sasaran penyaluran bantuan gerakan pakan ikan mandiri Tahun 2019 ini adalah meningkatnya produksi pakan ikan mandiri sebanyak 30.000 ton/tahun dan meningkatnya margin keuntungan budidaya mencapai 28%. Penyaluran bantuan gerakan pakan ikan mandiri Tahun 2019 sebanyak 250 paket bantuan mesin pembuat pakan ikan dan 250 paket bahan baku pakan ikan Balai Perikanan Budidaya Air Payau Takalar yang telah memiliki mesin pakan mandiri

turut berpartisipasi dalam menyumbangkan bantuan langsung ke kelompok pembudidaya berupa pakan hasil produksi BPBAP Takalar sebagai berikut :

Tabel 4.10. Jumlah Produksi Pakan Mandiri

Tahun	Target	Realisasi	Presentase Capaian	Keterangan
2015	-	-	-	-
2016	-	-	-	-
2017	-	-	-	-
2018	50	64	128.00	Sangat Baik
2019	100	55	55,00	Kurang

Sumber : Data Sekunder (2019)

Keterangan :

> 90,01 - 100,00	= Sangat Baik
> 85,01 - 90,00	= Baik
> 75,01 - 85,00	= Cukup
> 50,01 - 75,00	= Kurang
0 - 50,00	= Buruk

Produksi pakan mandiri yang terealisasi sepanjang tahun anggaran 2015 - 2019 sebagaimana diinformasikan pada Tabel 4.10 dan Gambar 4.10, bahwa realisasi pencapaian target produksi pakan mandiri yang tertinggi diperoleh pada tahun 2018 yakni sebesar 128,300% (sangat baik) sedangkan pada Tahun 2015, 2016 dan 2017 tidak ada realisasi produksi pakan mandiri di BPBAP Takalar dikarenakan belum menjadi IKU wajib BPBAP Takalar.

9) Jumlah Kelompok Penerima Pakan Mandiri

Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya telah menetapkan kebijakan Gerakan Pakan Ikan Mandiri (Gerpari) untuk Tahun 2015 - 2019. Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi melalui peningkatan efisiensi pembiayaan pakan dalam usaha pembudidayaan ikan. Peningkatan efisiensi pakan antara lain diupayakan dengan mencari bahan baku pakan alternatif, meningkatkan penggunaan bahan baku lokal baik untuk sumber protein, karbohidrat maupun lemak, dan

meningkatkan penggunaan pakan alami terutama pakan alami yang diproduksi di dalam negeri serta meningkatkan kemandirian pembudidaya ikan dalam memenuhi kebutuhan pakannya melalui pembuatan pakan sendiri.

Balai Perikanan Budidaya Air Payau Takalar yang telah memiliki mesin pakan mandiri turut berpartisipasi dalam menyumbangkan bantuan langsung ke kelompok pembudidaya berupa pakan hasil produksi BPBAP Takalar dengan target dan realisasi sebagai berikut :

Tabel 4.11. Jumlah Kelompok Penerima Pakan Mandiri

Tahun	Target	Realisasi	Persentase Capaian	Keterangan
2015	-	-	-	-
2016	-	-	-	-
2017	-	-	-	-
2018	5	20	400.00	Sangat Baik
2019	15	38	253.33	Sangat Baik

Sumber : Data Sekunder (2019)

Keterangan :

- > 90,01 - 100,00 = Sangat Baik
- > 85,01 - 90,00 = Baik
- > 75,01 - 85,00 = Cukup
- > 50,01 - 75,00 = Kurang
- 0 - 50,00 = Buruk

Tabel 4.11 dimana capaian realisasi target tertinggi terjadi pada Tahun 2018 yakni sebesar 400,00% (terrealisasi 20 kelompok dari dari target 5 kelompok) dengan predikat sangat baik, sedangkan pada Tahun 2015, 2016 dan 2017 tidak ada realisasi bantuan produksi pakan mandiri di BPBAP Takalar dikarenakan belum menjadi IKU wajib BPBAP Takalar. Selama tahun anggaran 2015 - 2019 capaian target jumlah kelompok penerima bantuan pakan mandiri Balai Perikanan Budidaya Air Payau Takalar yang ditargetkan hanya pada tahun anggaran 2018 dan 2019.

10) Jumlah Kawasan Pengawasan Teknik Budidaya

Tabel 4.12. Jumlah Kawasan Pengawasan Teknis Budidaya

Tahun	Target	Realisasi	Persentase Capaian	Keterangan
2015	3	11	366.67	Sangat Baik
2016	5	5	100.00	Sangat Baik
2017	6	6	100.00	Sangat Baik
2018	9	9	100.00	Sangat Baik
2019	10	10	100.00	Sangat Baik

Sumber : Data Sekunder (2019)

Keterangan :

> 90,01 - 100,00	= Sangat Baik
> 85,01 - 90,00	= Baik
> 75,01 - 85,00	= Cukup
> 50,01 - 75,00	= Kurang
0 - 50,00	= Buruk

Tabel 4.12 menunjukkan capaian target jumlah yang tertinggi terjadi pada Tahun 2015 dengan Persentase terealisasi sebesar 366,67%. Sedangkan capaian realisasi jumlah kawasan pengawasan teknis budidaya pada Tahun 2016, 2017, 2018 dan 2019 berada pada posisi angka yang sama yaitu terealisasi sebesar 100% dari yang ditargetkan pada masing masing tahun anggaran tersebut.

11) Jumlah Layanan Laboratorium

Tabel 4.13. Jumlah layanan laboratorium

Tahun	Target	Realisasi	Persentase Capaian	Keterangan
2015	3.000	3.792	126.40	Sangat Baik
2016	3.200	3.621	113.16	Sangat Baik
2017	3.500	5.206	148.74	Sangat Baik
2018	2.906	4.868	167.52	Sangat Baik
2019	3.000	6.564	218.80	Sangat Baik

Sumber : Data Sekunder (2019)

Keterangan :

> 90,01 - 100,00	= Sangat Baik
> 85,01 - 90,00	= Baik
> 75,01 - 85,00	= Cukup
> 50,01 - 75,00	= Kurang
0 - 50,00	= Buruk

Jumlah layanan laboratorium yang terealisasi selama lima tahun (2015 - 2019) seluruhnya 24.051 sampel dari total 15.606 sampel yang ditargetkan sebelumnya. Dengan

demikian Persentase target yang dicapai selama lima tahun tersebut sebesar 154,11 atau rata-rata tercapai 154,92% pertahunnya.

d) Learning & Growth Perspective

Pertumbuhan (*Learning & Growth*) Pada pokoknya perspektif ini mencerminkan ukuran daya dukung (sumber daya dan infrastruktur) organisasi untuk menyelenggarakan proses internal (tugas dan fungsinya) sehingga hasil kinerja memenuhi harapan stakeholder dan customer yang disebutkan sebelumnya (Biswan *et al.*, 2021). Penilaian perspektif *Learning & Growth perspective* mencakup tiga sasaran tersedianya ASN BPBAP takalar yang kompeten, professional dan berintegritas, tekelolanya anggaran pembangunan BPBAP takalar secara efisien dan akuntabel dan terwujudnya birokrasi BPBAP takalar yang efektif dan efisien dan berorientasu pada layanan prima dan dengan indikator nilai kinerja reformasi birokrasi, nilai AKIP DJPB dan realisasi anggaran sesuai dengan penjabaran Laporan Evaluasi Kinerja BPBAP Takalar Tahun 2015 - 2019.

1) Nilai Kinerja Reformasi Birokrasi

Tabel 4.14. Nilai kinerja reformasi birokrasi

Tahun	Target	Realisasi	Persentase Capaian	Keterangan
2015	75,00	85,50	114,00	Sangat Baik
2016	89,00	89,98	101,10	Sangat Baik
2017	80,00	91,87	114,84	Sangat Baik
2018	80,00	84,33	105,36	Sangat Baik
2019	100,00	100,00	100,00	Sangat baik

Sumber : Data Sekunder (2019)

Keterangan :

- > 90,01 - 100,00 = Sangat Baik
- > 85,01 - 90,00 = Baik
- > 75,01 - 85,00 = Cukup
- > 50,01 - 75,00 = Kurang
- 0 - 50,00 = Buruk

Nilai kinerja reformasi birokrasi BPBAP Takalar pada kurun waktu 2015 - 2019 disajikan pada Tabel 4.14. Capaian

yang tertinggi terjadi pada Tahun 2017 dengan realisasi 97,87 dengan Persentase 114,84% dari target 80,00. Sedangkan capaian realisasi yang terendah terjadi pada Tahun 2016 yaitu sebesar 101,10%. Namun demikian secara keseluruhan nilai kinerja 2015-2018 berkualitas sangat baik karena melampaui capaian target di atas 100%.

2) Nilai AKIP DJPB

Akuntabilitas Kinerja adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur dengan sasaran/target kinerja yang telah ditetapkan melalui laporan kinerja instansi pemerintah yang disusun secara periodik (Perpres 29 Tahun 2014)

Kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang telah atau hendak dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur (Perpres 29 Tahun 2014). Akuntabilitas Kinerja adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan program dan kegiatan yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur dengan sasaran/target kinerja yang telah ditetapkan melalui laporan kinerja instansi pemerintah yang disusun secara periodik (Perpres 29 Tahun 2014).

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang selanjutnya disingkat SAKIP adalah rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang

untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggung-jawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah (Permen Ristekdikti Nomor 51 Tahun 2016).

Tabel 4.15. Nilai AKIP BPBAP Takalar

Tahun	Target	Realisasi	Persentase capaian	Keterangan
2015	75.00	85.50	114.00	Sangat baik
2016	89.00	90.08	101.21	Sangat baik
2017	85.00	88.19	103.75	Sangat baik
2018	85.00	84.33	99.21	Sangat baik
2019	100.00	100.00	100.00	Sangat baik

Sumber : Data Sekunder (2019)

Keterangan :

> 90,01 - 100,00	= Sangat Baik
> 85,01 - 90,00	= Baik
> 75,01 - 85,00	= Cukup
> 50,01 - 75,00	= Kurang
0 - 50,00	= Buruk

Tabel 4.15 menunjukkan realisasi AKIP yang tertinggi terjadi pada Tahun 2015 dengan Persentase terealisasi sebesar 114,00%. Sedangkan capaian realisasi terendah terjadi pada tahun 2018 yaitu sebesar 99,215 dari yang ditargetkan.

3) Realisasi Anggaran

Kinerja adalah prestasi kerja berupa keluaran dari suatu kegiatan atau hasil dari suatu program dengan kuantitas dan kualitas terukur. Guna mengetahui kinerja suatu program maka perlu dilakukan pengukuran. Pengukuran dan evaluasi kinerja yang selanjutnya disebut evaluasi kinerja adalah proses untuk menghasilkan informasi capaian kinerja yang telah ditetapkan dalam dokumen RKA-KL. Salah satu dasar hukum yang digunakan

adalah PMK 249 Tahun 2011 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja atas Pelaksanaan RKA-K/L.

Pengukuran IKU Nilai Kinerja Anggaran (NKA) meliputi beberapa capaian yaitu realisasi anggaran, capaian output, capai Pelaksanaan IKU. Penghitungan capaian kinerja diperoleh dari hasil penghitungan yang dilakukan dalam aplikasi SMART Kementerian Keuangan. 4 Aspek yang dilakukan penghitungan nilai kinerja anggaran meliputi: penyerapan anggaran, konsistensi penyerapan anggaran dengan Rencana Penarikan Dana (RPD), capaian keluaran (Output) dan tingkat efisiensi.

Tabel 4.16. Realisasi Anggaran BPBAP Takalar

Tahun	Pagu APBN	Realisasi	Persentase Capaian	Keterangan
2015	28,887,693,000	25,610,873,490	88,66	Baik
2016	41,650,352,000	34,890,419,571	83,77	Cukup
2017	30,090,290,000	29,041,069,093	96,51	Sangat baik
2018	26,362,243,000	21,596,090,316	81,92	Cukup
2019	27,958,830,000	25,102,591,151	89,78	Baik

Sumber : Data Sekunder (2019)

Keterangan :

- > 90,01 - 100,00 = Sangat Baik
- > 85,01 - 90,00 = Baik
- > 75,01 - 85,00 = Cukup
- > 50,01 - 75,00 = Kurang
- 0 - 50,00 = Buruk

Selama Tahun Anggaran 2015 - 2019 realisasi anggaran di Balai Perikanan Budidaya Air Payau Takalar mencanangkan alokasi pagu anggaran sebesar Rp. 154.949.408.000, sedangkan serapan anggaran yang terealisasi selama kurun waktu 2015 - 2019 adalah sebesar Rp. 136.241.043.621 dengan Persentase capaian target sebesar 87,93%.

C. Stakeholder Perspective

Pengukuran pada perspetif ini dilihat dari nilai tukar pembudidaya ikan (NTPi), sebagai indikator dari stakeholder atau perspektif keuangan di Balai Perikanan Budidaya Air Payau Takalar menunjukkan kinerja dengan metode *balance scorecard* di 2015 - 2019 menunjukkan kinerja dengan kategori baik. Terus meningkatnya NTPi menunjukkan bahwa kebijakan perikanan budidaya berimbang positif pada perkembangan NTPi. Hal ini kemungkinan dikarenakan karena naiknya harga ikan terutama rumput laut dan ikan bandeng, dan inflasi harga - harga kebutuhan bahan pokok yang tidak naik signifikan.

Kendala dalam pencapaian NTPi diantaranya adalah harga pakan yang masih cukup tinggi sementara pakan merupakan komponen utama dalam biaya produksi (60 - 70%). Selain itu perhitungan NTPi juga belum mengakomodir nilai usaha dari pembudidaya ikan hias, benih dan tambak udang dan sampel yang diambil untuk penyusunan NTPi belum menjangkau seluruh kabupaten/kota. Faktor eksternal yang juga mempengaruhi adalah naik/turunnya harga kebutuhan pokok memberikan kontribusi yang cukup signifikan dalam pencapaian NTPi. Oleh karena itu diperlukan upaya untuk peningkatan upaya penyediaan pakan murah dan terjangkau serta berkualitas sesuai dengan jenis komoditas yang dikembangkan melalui perekayasa teknologi.

Rencana aksi untuk peningkatan NTPi diantaranya adalah: (i) pengembangan pakan mandiri melalui penyediaan bahan baku, uji laboratorium, penyediaan mesin pellet, pengembangan laboratorium nutrisi pakan, dan

pembinaan ke pembudidaya dan memperbanyak percontohan untuk budidaya pakan mandiri seperti cacing darah, cacing sutra dan azolla yang diharapkan dapat mengurangi biaya penggunaan pakan; (ii) pengembangan teknologi *biofloc* untuk menekan *Food Conversion Ratio/FCR* guna meningkatkan efisiensi pakan dan produktivitas perikanan budidaya; (iii) pengembangan mariculture untuk peningkatan/pengalihan ke budidaya rumput laut yang rendah input produksi, diantaranya melalui pengembangan sentra kebun bibit; dan (iv) melakukan koordinasi dengan BPS untuk memperluas wilayah survei agar semua kegiatan usaha budidaya bisa terwakili.

D. *Costumer Perspective*

Pengukuran pada perspetif ini dilihat dari jumlah tenaga teknis binaan (orang), sebagai indikator dari *costumer perspective* di Balai Perikanan Budidaya Air Payau Takalar menunjukkan kinerja dengan metode *balance scorecard* di 2015 - 2019 menunjukkan kinerja dengan kategori sangat baik. Salah satu tugas dan fungsi dari BPBAP Takalar adalah melakukan pendampingan kepada pelaku usaha, siswa dan atau mahasiswa dalam bentuk tugas akhir, magang/PKL, pelatihan dan Kunjungan untuk peningkatan SDM dibidang budidaya air payau. Peningkatan jumlah tenaga teknis binaan dibarengi dengan banyaknya kerjasama dengan sekolah kejuaruan, perguruan tinggi dan pelaku usaha untuk peningkatan SDM dibidang Perikanan Budidaya.

E. *Internal Process Perspective*

Terdapat 11 indikator *dari internal process perspective* di Balai Perikanan Budidaya Air Payau Takalar antara lain: pertumbuhan PDB perikanan budidaya, jumlah produksi benih, jumlah produksi calon induk, Persentase penigkatan PNBP, Jumlah laboratorium yang memenuhi standar teknis, realisasi jumlah hasil perekayasaan, jumlah bantuan bibit rumput laut, jumlah produksi pakan mandiri, jumlah kelompok penerima pakan mandiri, jumlah kawasan pengawasan teknik budidaya, jumlah layanan laboratorium.

- 1) Pertumbuhan PDB perikanan budidaya masih masuk kedalam kategori kurang baik pada 2 tahun belakang dikarenakan kondisi pandemi.
- 2) Jumlah produksi benih merupakan Kegiatan bantuan yang dilakukan Balai Perikanan Budidaya Air Payau Takalar di harapkan dapat meningkatkan produksi perikanan dan mensejahterakan kelompok/masyarakat pembudidaya. Apabila dibandingkan capaian antara tahun 2019 dengan tahun-tahun sebelumnya, maka capaian pada tahun 2019 lebih besar daripada tahun 2018 kondisi ini menunjukkan bahwa komitmen BPBAP Takalar cukup baik dalam merealisasikan usulan permohonan yang masuk dengan realisasi yang didistribusikan. Tingginya target di tahun 2019 dibandingkan dengan target renstra yang sudah direncanakan menyebabkan capaian yang diperoleh kurang maksimal hal ini disebabkan beberapa kendala teknis berupa kegagalan pembenihan akibat kualitas telur induk kerang baik, faktor lingkungan yang ekstrim (kemarau panjang) menyebabkan kualitas air yang

sangat fluktuatif. Rencana aksi untuk pelaksanaan kegiatan ditahun berikutnya yakni segera melakukan identifikasi dan verifikasi terhadap proposal yang diusulkan dan segera memperbaiki sarana prasarana yang rusak dan mengoptimalkan sarana dan prasarana yang ada untuk memproduksi benih.

- 3) Jumlah produksi calon induk, Produksi induk unggul merupakan bagian dari kebutuhan bahan baku industri pengolahan dari sektor hulu terutama dari komoditas utama budidaya perikanan terutama dalam penyediaan induk, maka sub sektor perbenihan memegang peranan sangat penting untuk menyediakan induk unggul dan benih bermutu yang pada akhirnya akan meningkatkan produksi, efisiensi dan efektivitas. Rerata capaian produksi induk unggul sebesar 100% disetiap tahunnya. Namun yang mengalami kendala yaitu distribusi bantuan induk belum begitu baik disebabkan kurangnya calon penerima bantuan induk yang memenuhi syarat. Komoditas calon udang vaname yang dibantukan masih sedikit peminatnya sehingga calon induk lebih banyak digunakan untuk unit pembenihan di UPT. Rencana aksi kedepan dengan memperbanyak produksi calon induk untuk komoditas nila salin untuk mendukung penyediaan benih nila salin di Sulawesi Selatan disamping itu melakukan identifikasi terhadap HSRT udang yang mangkrak untuk dihidupkan kembali.
- 4) Persentase penigkatan PNBPN, Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) BPBAP Takalar Tahun 2019 masuk dalam kategori baik, yaitu sebesar 88,43 atau

mencapai 98,26% dari target nilai yang diharapkan. IKU ini merupakan IKU baru ditahun 2019 sehingga tidak dapat dibandingkan dengan tahun sebelumnya dan belum tercantum dalam Renstra BPBAP Takalar.

- 5) Jumlah laboratorium yang memenuhi standar teknis, Laboratorium Uji BPBAP Takalar merupakan laboratorium yang telah terstandar (Terakreditasi KAN) dengan ISO/IEC 17025 : 2017 yang setiap tahunnya dilakukan surveilan dan pada tahun 2019 ini telah mengalami reakreditasi. Diharapkan akreditasi pada tahun berikutnya dapat menambah ruang lingkup sehingga semua parameter yang sering dilakukan atau diujikan dapat memenuhi standar pengujian sesuai dengan ISO/IEC 17025 : 2017.
- 6) Realisasi jumlah hasil perekayasaan, Dalam menjalankan tugasnya kelompok perekayasa mempunyai tugas melakukan kegiatan perekayasaan produksi induk unggul, produksi benih bermutu, paket teknologi yang inovatif. Diharapkan kegiatan kerekayasaan dapat menghasilkan informasi, paket teknologi adaptif, bahan rancangan Standar Nasional Indonesia, induk, calon induk dan benih yang bermutu yang dapat diterima, diserap dan diaplikasikan oleh masyarakat pembudidaya ikan melalui penyebarluasan teknologi yang dilakukan oleh pejabat perekayasa sesuai bidangnya. Pada tahun 2019 kegiatan kerekayasaan/inovasi teknologi budidaya bidang budidaya air payau mengusung tema Inovasi Teknologi

Peningkatan Produksi Perikanan Budidaya dengan membagi kedalam 5 bidang yaitu :

- a) Kerekayasaan teknologi peningkatan produksi ikan (*Finfish*);
- b) Kerekayasaan teknologi peningkatan produksi udang dan kepiting (*Crustacea*);
- c) Kerekayasaan teknologi peningkatan produksi rumput laut;
- d) Kerekayasaan teknologi peningkatan produksi pakan; dan
- e) Kerekayasaan teknologi pengelolaan kesehatan ikan.

Progres kegiatan perekayasaan pada tahun ini tercapai 100% sesuai dengan yang direncanakan. Tindaklanjut dari kegiatan perekayasaan yaitu memilih hasil teknologi yang dapat diadaptasikan ke masyarakat dengan tetap mengkaji dan menyempurnakan teknologi yang ada. Diharapkan hasil dari perekayasaan teknologi ini mampu ditiru masyarakat serta mampu meningkatkan produksi perikanan budidaya. Jika dibandingkan dengan tahun – tahun sebelumnya, target dan capaian tetap sama hanya paket teknologi yang dihasilkan yang berbeda.

- 7) Jumlah bantuan bibit rumput laut, Produksi bibit rumput laut hasil kultur jaringan pada tahun 2019 sebanyak 24,81 Ton atau setara dengan 81,34% dari yang ditargetkan sebesar 30,5 Ton. Jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya terjadi lonjakan produksi cukup sebanyak 727% dari tahun sebelumnya hal ini disebabkan hasil planlet yang diproduksi dari

laboratorium kultur jaringan telah dapat digunakan dilapangan sebagai F1 dan menghasilkan bibit kultur jaringan dengan produksi yang baik. Rencana ditahun berikutnya adalah pebaikan dan penambahan lokasi kebun bibit milik BPBAP Takalar agar produksi dapat meningkat dan bantuan dapat lebih diperbanyak.

- 8) Jumlah produksi pakan mandiri, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya terjadi penurunan produksi sebesar 15,39 % hal ini disebabkan terjadi gangguan mesin sehingga menyebabkan produksi agak tersendat. Langkah – langkah yang perlu dilakukan pada pelaksanaan produksi pakan mandiri kedepannya adalah dengan mempercepat proses pengadaan bahan pakan sehingga produksi bisa dimaksimalkan pada awal tahun kegiatan.
- 9) Jumlah kelompok penerima pakan mandiri, Capaian IKU untuk jumlah kelompok penerima bantuan bibit rumput laut sangat baik dengan realisasi sebanyak 37 kelompok atau setara dengan 370% dari yang telah ditargetkan sebanyak 10 kelompok. IKU ini merupakan IKU tambahan pada tahun 2019 sehingga tidak ada pembandingan dengan tahun sebelumnya. Rencana kedepannya adalah meningkatkan jumlah penerima manfaat dengan menempatkan bantuan bibit rumput laut pada lokasi strategis untuk pengembangan budidaya rumput laut sehingga dapat mensuplai pembudidaya rumput laut yang ada disekitarnya dengan bibit yang berkualitas.

- 10) Jumlah kawasan pengawasan teknik budidaya jika dibandingkan dengan tahun 2018 terjadi penambahan jumlah kawasan monitoring sebanyak 1 kawasan atau 11,11%. Namun jika dilihat dari pengawasan tahun 2015 dan 2016 terjadi penurunan. Tidak konsistennya jumlah kawasan yang di monitoring atau yang mendapatkan pengawasan teknik disebabkan alokasi anggaran untuk monitoring tidak sama disetiap tahunnya, diharapkan pengalokasian anggaran untuk kegiatan ini dapat ditingkatkan dengan melihat banyaknya bantuan benih yang telah didistribusi ke Masyarakat.
- 11) Jumlah layanan laboratorium, Jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya terjadi peningkatan jumlah layanan sebesar 34,84% dan pada tahun ini, jumlah pelayanan tertinggi dari 5 tahun sebelumnya. Perbaikan pelayanan terus dilakukan untuk memberikan pelayanan prima kepada konsumen utamanya konsumen umum (Perusahaan dan pembudidaya). Ketepatan waktu dan akurasi serta ketertelusuran pengujian terus ditingkatkan.

F. *Learning & Growth Perspective*

Terdapat 3 indikator dari *learning & growth perspective* di Balai Perikanan Budidaya Air Payau Takalar antara lain: Jumlah Layanan Laboratorium, Capaian nilai kinerja reformasi birokrasi, Realisasi nilai AKIP DJPB dan Realisasi Anggaran.

- 1) Nilai Kinerja Reformasi, BPBAP Takalar melakukan upaya dalam hal pencapaian Indeks Profesionalitas

dengan cara memberikan kesempatan ASN untuk meningkatkan kompetensinya sesuai dengan kebutuhan organisasi melalui : tugas belajar, izin belajar, Diklat, seminar/workshop/magang, dan sejenisnya. Selain itu didukung pula dengan capaian kinerja individu melalui penilaian prestasi kerja PNS dan pembinaan terhadap setiap PNS agar menjalankan tugasnya sesuai dengan kode etik.

- 2) Realisasi nilai AKIP DJPB, Indikator Pemenuhan dokumen AKIP lingkup BPBAP Takalar terpenuhi 100% dari 24 dokumen AKIP yang dipersyaratkan. Nilai ini tidak dapat dibandingkan dengan tahun sebelumnya dikarenakan berbeda parameter penilainnya. Nilai yang tercantum pada tahun 2017 dan 2018 adalah penilaian terhadap AKIP lingkup DJPB yang diturunkan secara langsung ke BPBAP Takalar. Kendala dalam pemenuhan dokumen AKIP yaitu perubahan Renstra dalam rentan waktu 2015 – 2019 yang menyesuaikan kebijakan dari KKP, sehingga beberapa IKU tidak dituangkan kedalam Renstra BPBAP Takalar.
- 3) Realisasi anggaran, Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) BPBAP Takalar Tahun 2019 masuk dalam kategori baik, yaitu sebesar 88,43 atau mencapai 98,26% dari target nilai yang diharapkan. IKU ini merupakan IKU baru ditahun 2019 sehingga tidak dapat dibandingkan dengan tahun sebelumnya dan belum tercantum dalam Renstra BPBAP Takalar.

BAB V PENUTUP



Evaluasi kinerja BPAP Takalar tahun 2015 - 2019 dilakukan menggunakan metode *balance scorecard*. Telah mampu merealisasikan setiap indikator kinerja utama yang telah diturunkan dari kinerja Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya sebagai instansi pembina.

Perspektif keuangan menunjukkan pada kurun waktu 2015-2019 di nilai baik. Capaian realisasi meningkat lebih baik pada tiga tahun terakhir. Perspektif pelanggan dengan metode *balance scorecard* menunjukkan selama kurun waktu 2015 - 2019 tercapai sesuai dengan capaian target yang ditentukan. Perspektif proses bisnis internal dapat dilihat dari 11 indikator kinerja. Dari keseluruhan hanya indikator PDB Balai Perikanan Budidaya Air Payau Takalar yang masih masuk kedalam kategori kurang. Hal ini disebabkan oleh cuaca yang cukup ekstrim berupa curah hujan yang tinggi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa realisasi anggaran masih belum mencapai target yang ditetapkan. Namun pada indikator pembelajaran dan pertumbuhan yang lain seperti nilai kinerja birokrasi dan nilai AKIP DJPB sudah menunjukkan capaian kinerja sudah sangat baik dan melampaui target yang sudah ditetapkan.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. Maruf. (2013). *Manajemen Bisnis Syariah*. Aswaja.
- Abdullah, M. Maruf. (2014). *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan* (Budi Rahmat Hakim, Ed.). Aswaja Pressindo.
- Adamy. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik Dan Penelitian* (M. Adamy, Ed.). Unimal Press.
- Beardwel, Julie & Thompson, Amanda. (2017). *Human Resource Manajemen: A Contemporary Approach* (8th Ed.). Pearson.
- Biswan, A. Tafriji & Alim, Syahirul. (2021). Praktik *Balanced Scorecard* Sektor Publik: Sistem Pengukuran Kinerja Untuk Meningkatkan Performa Organisasi. *Jurnal Bina Manajemen*, 9(2).
- Dharma, Surya. (2010). *Manajemen Kinerja*. Pustaka Pelajar.
- Hasibuan, Malayu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (6th Ed.).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The *Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. *Harvard Business*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balance Scorecard*. *Harvard Business School Press*.

- Larasati, Sri. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Deepublish). Deepublish.
- Mahsun, Mohamad. (2012). *Kinerja Sektor Publik* (Pertama).
- Mahsun, Mohamad. (2012). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE UGM.
- Mangkunegara. (2015). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Maryudi. (2015). *Kinerja Puskesmas Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Universitas Negeri Semarang.
- Mondy, R. Wayne & Martocchio, Joseph J. (2016). *Human Resource Manajemen* (14th Ed.). Pearson.
- Muasaroh, Inaul. (2017). *Perancangan Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Institusi Kesehatan Dalam Perspektif Ekonomi Islam*. Institut Agama Islam Negeri Raden Intan.
- Nor, W. (2012). Penerapan Balance Scorecard Pada Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 7(2).
- Pusdika, Hersinta. (2016). *Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen Pt. Bank Rakyat Indonesia Tbk*.
- Simanjuntak. (2005). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. LPFEUI.
- Singarimbun & Effendi. (2011). *Metode Penelitian Suroai*. LP3S.
- Soebroto, Sunu. (2010). *Valuasi Atas Penerapan Balanced Scorecard Pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan*.
- Sudarmanto. (2015). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* (3rd Ed.). Pustaka Pelajar.

- Sukrispiyanto. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indomedia Pustaka.
- Sulistiyani, A. Teguh & Rosidah. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendekatan Teoretik Dan Praktik Untuk Organisasi Publik (I)*. Gava Media.
- Taufik, A. (2015). *Evaluasi Pencapaian Kinerja Berbasis Balance Scorecard Pada Organisasi Sektor Publik*. Universitas Terbuka.
- Wirawan. (2012). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Yenti, E., & Fitri, S. Adella. (2018). *Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Batusangkar*. *Juris (Jurnal Ilmiah Syariah)*.
- Zainal, V. Rivai & Sagala, E. Jauvani. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik (3rd Ed.)*. Rajagrafindo Persada.

