PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA BALAI KARANTINA PERTANIAN KELAS II YOGYAKARTA

SKRIPSI

Disusun oleh:

Nama : Muhammad Kafi Fachrul Zain

No. Mhs : 142150046

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"

YOGYAKARTA

2019

HALAMAN JUDUL

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA BALAI KARANTINA PERTANIAN KELAS II YOGYAKARTA

SKRIPSI

Diajukan sebagai syarat untuk menyelesaikan program Sarjana (S1)

Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran"

Yogyakarta

Disusun Oleh:

MUHAMMAD KAFI FACHRUL ZAIN

142150046

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"

YOGYAKARTA

2019

LEMBAR PENGESAHAN

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA BALAI KARANTINA PERTANIAN KELAS II YOGYAKARTA

SKRIPSI

Disusun oleh:

MUHAMMAD KAFI FACHRUL ZAIN

142150046

Telah disetujui dengan baik

Yogyakarta, Juni 2019

Dosen Pembimbing Utama	Dosen Pembimbing Pendamping
Dr. Noto Pamungkas, M.Si	Drs. Alp. Yuwidiantoro M.Si

Mengetahui

Ketua Program Studi Akuntansi

Dr. Hiras Pasaribu, M.Si., Ak., CA

HALAMAN BERITA ACARA

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA BALAI KARANTINA PERTANIAN KELAS II YOGYAKARTA

SKRIPSI

Disusun oleh:

MUHAMMAD KAFI FACHRUL ZAIN

142150046

Telah dipresentasikan di depan Dewan Penguji pada tanggal 4 Januari 2019 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai salah satu persyaratan dalam memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Akuntansi

Dosen Pembimbing Utama	Dosen Pembimbing Pendamping
Dr. Noto Pamungkas, M.Si	Drs. Alp. Yuwidiantoro M.Si

Dosen Penguji I	Dosen Penguji II
Dr. Hiras Pasaribu, M.Si., Ak., CA	Dra. Sri Wahyuni W, M.Sc., Akt

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Kafi Fachrul Zain

No. Mhs : 142150046

Judul Skripsi : PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA BALAI KARANTINA PERTANIAN KELAS II YOGYAKARTA

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul di atas adalah benar benar asli karya tulis saya dan sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya ilmiah yang pernah saya ajukan oleh orang lain untuk gelar akademik di perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, dan tidak terdapat karya yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam penelitian skripsi ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari dapat dibuktikan unsur unsur plagiasi, maka saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh dibatalkan, serta diproses sesuai dengan perundang undangan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan susungguhnya.

Yogyakarta, Juni 2019

Muhammad Kafi Fachrul Zain

iv

MOTTO

“AKU BENCI KALIAN SEMUA”

-Squidward Tentacles-

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penulis berhasil menyelesaikan penelitian ini dengan judul "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta".

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang terlibat dalam melakukan penelitian ini untuk setiap bimbingan, bantuan, semangat, dan doa yang diberikan kepada penulis sehingga berhasil menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Ucapan terima kasih dan rasa hormat ini penulis sampaikan kepada:

1. Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
2. Bapak dan Ibuku, terima kasih atas support doa yang selalu mengiringi. Orangtua yang selama ini menjadi motivasi dan semangat terbesar bagi penulis.
3. Temen-temen kelas EA-B yang udah manggil-manggil gue 'Entong'.
4. Temen-temen KKN Keditan, anak didik Papi Karyadi.
5. Temen-temen Akuntansi angkatan 2015.
6. Temen-temen maen dan jalan-jalan.
7. Temen-temen nongkrong.
8. Temen-temen ngegame.
9. Temen mudik gue.
10. Temen bangcat

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan judul "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta". Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta.

Selama proses penyusunan skripsi ini penulis mendapatkan bimbingan, arahan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan kali ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
2. Orang tua, yang telah memberikan dukungan baik moral maupu materil, kepercayaan, kesabaran, pengorbanan, serta doa dan kasih sayang kepada penulis.
3. Bapak Dr. Mohamad Irhas Effendi, MS, selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta.
4. Bapak Dr. Winarno, M.M, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta.

5. Bapak Dr. Hiras Pasaribu, M.Si., Ak., CA selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta.
6. Dr. Noto Pamungkas, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu dan memberikan bimbingan serta arahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Bapak Drs. Alp. Yuwidiantoro, M.Si, selaku Dosen Pembimbing II yang juga telah meluangkan waktu dan memberikan bimbingan serta arahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
8. Bapak Dr. Hiras Pasaribu, M.Si., Ak., CA selaku Dosen Penguji I dan Ibu Dra. Sri Wahyuni W, M.Sc., Ak selaku Dosen Penguji II, terima kasih telah memberikan saran untuk skripsi yang telah dibuat ini.
9. Bapak Dr. Hiras Pasaribu, M.Si., Ak., CA selaku Dosen Wali yang telah membantu pelaksanaan perkuliahan akademik selama ini.
10. Seluruh dosen pengajar, staf, serta karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta yang telah membantu dalam kegiatan perkuliahan selama ini.
11. Seluruh jajaran Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta, baik karyawan dan karyawati yang sudah membantu penelitian saya selama kurang lebih dua bulan, terutama Pak Budi Susilo dari sub bagian tata usaha yang berhubungan langsung dengan penulis dan selalu siap membantu dalam pembuatan penulisan skripsi ini.
12. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan adanya kritik dan saran yang bersifat membangun, untuk penulisan skripsi yang lebih baik lagi di masa mendatang. Dan penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Wassalamu`alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, Juni 2019

Muhammad Kafi Fachrul Zain

ABSTRACT

This research aims to measure the performance of Agriculture Quarantine Agency of Yogyakarta according to four perspectives of balanced scorecard, consisting of financial perspective, customer perspective, internal business perspective and learning & growth perspective. This research was conducted by collecting datas for three years, from 2016 to 2018. Data were obtained through questionnare, library research and other information related of Condong Catur Hospital. Measurement of financial performance viewed from economic ratio, efficiency ratio, and effectiveness ratio. Customer perspective measured by customer satisfaction. Measurement of internal business process views of innovation and operating process, then perspective of learning and growth measured by employee satisfaction, employee retention, and employee productivity. The hospital performance measurement results show that the overall performance of Condong Catur Hospital is good enough seen from four perspectives of Balanced Scorecard.

Keywords: *Measurement of Performance, Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta menurut empat perspektif *balanced scorecard* yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data selama 3 tahun, dimulai dari tahun 2016-2018. Data diperoleh melalui kuesioner, laporan keuangan tahunan, dan informasi lain yang terkait dengan Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta. Pengukuran kinerja keuangan dilihat rasio ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Perspektif pelanggan diukur dengan kepuasan pelanggan. Pengukuran proses bisnis internal dilihat dari inovasi serta proses operasi, lalu untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dari kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Hasil pengukuran kinerja rumah sakit menunjukkan bahwa kinerja keseluruhan Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta sudah baik dilihat dari empat perspektif *Balanced Scorecard*.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
LEMBAR PENGESAHAN ii
HALAMAN BERITA ACARA iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI iv
MOTTO v
HALAMAN PERSEMBAHAN vi
KATA PENGANTAR vii
ABSTRACT x
ABSTRAK xi
DAFTAR ISI xii
DAFTAR TABEL xv
DAFTAR GAMBAR xvi
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang Masalah 1
1.2. Rumusan Masalah 4
1.3. Tujuan Penelitian 4
1.4. Batasan Penelitian 5
1.5. Manfaat Penelitian 5
1.6. Sistematika Penulisan 6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 7
2.1. Tinjauan Teori 7
2.1.1. Organisasi 7
2.1.2. Sektor Publik 8
2.1.3. Area Organisasi Sektor Publik 9
2.1.4. Kinerja 11
2.1.5. Pengukuran Kinerja 12
2.1.5.1. Pengukuran Kinerja Tradisional 12
2.1.5.2. Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik 13
2.1.5.3. Tujuan Pengukuran Kinerja Sektor Publik 14
2.1.5.4. Manfaat Pengukuran Kinerja Sektor Publik 14

2.1.6. Balai Karantina Pertanian Sebagai Perusahaan Jasa 15
2.1.6.1. Pengertian Perusahaan 15
2.1.6.2. Pengertian Jasa 16
2.1.6.3. Pengertian Balai Karantina Pertanian 16
2.1.7. *Balanced Scorecard* 17
2.1.7.1. Perspektif Balanced Scorecard 18
2.1.7.2. Manfaat Balanced Scorecard 19
2.1.7.3. Keunggulan Balanced Scorecard 20
2.1.7.4. Hubungan Visi, Misi, dan Strategi dalam Balanced Scorecard .. 22
2.1.7.5. Balanced Scorecard Organisasi Nirlaba dan Organisasi Sektor..24
2.2. Penelitian Terdahulu 26
2.3. Kerangka Konseptual 29
BAB III METODE PENELITIAN 31
3.1. Rancangan Penelitian 31
3.2. Variabel Penelitian 32
3.2.1. Perspektif Keuangan 32
3.2.2. Perspektif Pelanggan 33
3.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal 34
3.2.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 35
3.3. Metode Pengumpulan Data 36
3.4. Metode Teknik Analisis Data 37
3.4.1. Pengujian Instrumen Penelitian 38
3.4.1.1. Uji Instrumen Data 38
3.4.2. Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan 39
3.4.2.1. Rasio Ekonomi 40
3.4.2.2. Rasio Efisiensi 40
3.4.2.3. Rasio Efektivitas 41
3.4.3. Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan 41
3.4.4. Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal 42
3.4.5. Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.... 44
3.4.5.1. Kepuasan Karyawan 44
3.4.5.2. Retensi Karyawan 45
3.4.5.3. Produktivitas Karyawan 45
3.4.6. Pengukuran dalam *Balanced Scorecard* 46

3.5. Lokasi dan Waktu Penelitian 47
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 48
4.1. Profil Perusahaan 48
4.1.1. Gambaran Umum Organisasi 48
4.1.2. Visi dan Misi Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta 48
4.1.3. Struktur Organisasi 49
4.2. Uji Instrumen Data 51
4.2.1. Uji Validitas 51
4.2.2. Uji Reliabilitas 53
4.3. Hasil Penelitian 54
4.3.1. Perspektif Keuangan 54
4.3.1.1. Rasio Ekonomi 54
4.3.1.2. Rasio Efisiensi 55
4.3.1.3. Rasio Efektivitas 56
4.3.2. Perspektif Pelanggan 58
4.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal 60
4.3.3.1. Proses Inovasi 60
4.3.3.2. Proses Operasi 60
4.3.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 63
4.3.4.1. Kepuasan Karyawan 63
4.3.4.2. Retensi Karyawan 65
4.3.4.3. Produktivitas Karyawan 66
4.4. Penilaian Perspektif *Balanced Scorecard* pada BKP Kelas II Yogya.....67
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 69
5.1. Kesimpulan 69
5.2. Keterbatasan Penelitian 70
5.3. Saran 70
DAFTAR PUSTAKA 72
LAMPIRAN 75

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 25
Tabel 3.1 *Rating Scale* 45
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan 50
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Proses Operasi Bisnis Internal 51
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan 51
Tabel 4.4 Hasil Uji Reliablitas 52
Tabel 4.5 Rasio Ekonomi Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta 53
Tabel 4.6 Rasio Efektivitas Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta 54
Tabel 4.7 Rasio Efisiensi Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta.....55
Tabel 4.8 Kriteria Interval Penilaian Kepuasan Pelanggan 57
Tabel 4.9 Hasil Jawaban Responden Terhadap Kuesioner Kepuasan Pelanggan..57
Tabel 4.10 Data Inovasi BKP kelas II Yogyakarta 2016-2018.....59
Tabel 4.11 Kriteria Interval Penilaian Proses Bisnis Internal 60
Tabel 4.12 Hasil Jawaban Responden Kuesioner Proses Bisnis Internal 60
Tabel 4.13 Kriteria Interval Penilaian Kepuasan Karyawan.....62
Tabel 4.14 Hasil Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Karyawan 62
Tabel 4.15 Presentase Retensi Karyawan 64
Tabel 4.16 Jumlah Produktivitas Karyawan 65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Balanced Scorecard Kaplan Norton.....24
Gambar 2.2 Model Balanced Scorecard untuk Organisasi Sektor Publik 25
Gambar 2.3 Balanced Scorecard untuk Organisasi Nirlaba.....29
Gambar 4.1 Struktur Organisasi BKP Kelas II Yogyakarta 49
Gambar 4.2 Skala Kinerja.....66

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Berdasarkan Peraturan Presiden No. 45 Tahun 2015 Balai Karantina Pertanian adalah lembaga pemerintah yang berada di bawah Kementerian Pertanian Republik Indonesia yang bertugas untuk menyelenggarakan perkarantinaan pertanian dan pengawasan keamanan hayati. Tugas utama dari Balai Karantina Pertanian adalah mencegah keluar masuknya penyakit yang dibawa oleh hewan atau tumbuhan ke dalam atau ke luar negri dengan dilakukan pemeriksaan dan karantina untuk mendapatkan sertifikasi hewan atau tumbuhan yang dibawa bebas dari penyakit.

Sekarang ini negara dilihat sebagai perusahaan jasa modern yang terkadang harus bersaing dengan pihak swasta, tapi di sisi lain dalam bidang tertentu memonopoli layanan jasa, namun tetap dengan kewajiban memberikan layanan dan kualitas yang baik. Menurut Utomo (2001) dalam Setyawan (2018) fokus prioritas pelayanan publik adalah perencanaan pelayan publik yang akan diberikan sesuai kebutuhan dan keinginan masyarakat serta memperlakukan pengguna layanan sebagai *customer* (pelanggan) sehingga berupaya memberikan pelayanan terbaik.

Organisasi pemerintah saat ini, diharapkan mampu melaksanakan prinsip *good governance* yaitu pemerintah dengan tata kelola yang baik. Tuntutan atas penerapan tata kelola yang baik tersebut telah memaksa pemerintah untuk

Melakukan reformasi birokrasi. Untuk menciptakan pemerintah dengan tata kelola yang baik, organisasi pemerintah harus dapat transparan, akuntabel, kompetitif, dan berfokus pada kinerja. Akuntabilitas kinerja sesuai dengan Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 adalah perwujudan kewajiban instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui alat pertanggungjawaban secara periodik.

Konsep *reinvesting goverment* yaitu transformasi sistem dan organisasi pemerintah guna menciptakan peningkatan efektifitas dan efisiensi dan kemampuan pemerintah dalam berinovasi. Pembaharuan ini mengganti sistem yang birokratis menjadi sistem yang bersifat wirausaha dengan kata lain membuat pemerintah siap menghadapi tantangan-tantangan dalam hal pelayanan masyarakat. Reformasi birokrasi yang diterapkan di Indonesia telah diatur dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025. Berisi tentang 8 area perubahan dalam birokrasi yaitu dalam organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, dan mental aparatur yang telah ditetapkan oleh Kementrian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB).

Sistem pengukuran kinerja pada organisasi pemerintah merupakan hal yang penting dalam hal menunjang akuntabilitas pengelolaan keuangan. Oleh karenanya diperlukan alat pengukuran kinerja organisasi yang bersifat andal dan komprehensif. Pengukuran kinerja organisasi pemerintahaan diterapkan dalam wujud Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). LAKIP

merupakan wujud pertanggungjawaban pejabat publik kepada masyarakat tentang kinerja lembaga pemerintah selama satu tahun anggaran. Tapi, LAKIP dianggap kurang bisa menggambarkan kinerja instansi pemerintahan secara komprehensif karena kinerja instansi yang tergambar didalam LAKIP justru seringkali bukanlah gambaran sesungguhnya dari kinerja instansi secara keseluruhan. LAKIP belum melakukan pengukuran terhadap indikator-indikator kinerja lainnya yang lebih bersifat non keuangan namun secara langsung maupun tidak sangat mempengaruhi kinerja suatu organisasi pemerintah secara keseluruhan, misalnya kepuasan masyarakat yang dilayani atau tingkat kenyaman, kepuasan dan produktivitas para pegawai di dalam instansi tersebut.

Pengukuran kinerja yang digunakan pada Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta menggunakan pengukuran kinerja tradisional yang mana hanya membandingkan dan melihat dari sisi keuangan saja yang diterapkan dalam LAKIP, belum melihat dari perspektif lainnya seperti perspektif non keuangan yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kinerja pada Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta secara keseluruhan. Upaya untuk menciptakan *good governance* dalam hal pengukuran kinerja dalam organisasi tersebut adalah dengan diperlukannya penerapan pengukuran kinerja yang bersifat komprehensif dapat melihat tidak hanya dari sisi keuangan yang diterapkan dalam LAKIP tapi juga sisi non keuangannya yaitu dengan penerapan *Balanced Scorecard.*

Balanced Scorecard memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang lebih komprehensif karena mencakup empat perspektif. Menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam Setyawan (2018) *Balanced Scorecard*

(BSC) menjadi suatu alat analisis yang digunakan untuk pengukuran kinerja organisasi yang dapat memperluas sudut pandang atau pendekatan pada tiap unit dalam organisasi yang saling berkaitan dalam melaksanakan strategi organisasi, tidak hanya dalam hal sudut pandang finansial, tapi juga dalam perspektif non finansial seperti perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi ke dalam ukuran dan tujuan yang dapat dilihat dari empat perspektif. Implementasi *Balanced Scorecard* dalam sektor publik perlu adanya modifikasi karena fokus utama dalam sektor publik ada pada masyarakat dan kelompok tertentu. Tujuan utama dari organisasi sektor publik bukan pada besarnya laba yang diperoleh, tetapi pada keseimbangan pertanggungjawaban laporan finansial kepada *stakeholders.*

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana kinerja Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta apabila diukur dengan menggunakan empat perspektif dalam metode *Balanced Scorecard*?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi mengenai penerapan metode pengukuran *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja dari empat perspektifnya yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pembelajaran pertumbuhan pada Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta.

1.4. Batasan Penelitian

Batasan penelitian ini berada pada data yang berkaitan dengan keuangan dan non-keuangan tiga tahun terakhir. Yaitu tahun 2016-2018. Objek penelitian ini adalah Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerja yang dapat menggambarkan seluruh aspek baik dalam finansial maupun non finansial dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang mungkin dapat diterapkan dimasa yang akan datang.

2. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat tambahan berupa wawasan dan ilmu pengetahuan bagi penulis lainnya, khususnya mengenai penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan.

3. Bagi Penulis

Melalui penelitian ini, penulis dapat menambah pengetahuan serta wawasan mengenai penilaian kinerja dan prestasi perusahaan menggunakan perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard* serta pengimplementasiannya di lapangan serta manfaatnya terhadap kinerja perusahaan.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari lima bab dan setiap babnya terbagi menjadi beberapa sub bab. Pembahasan dari bab-bab tersebut dijelaskan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang tinjauan teori, kerangka konseptual, dan penelitian terdahulu.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini tentang rancangan penelitian, variabel penelitian, definisi operasional, metode pengumpulan data, metode teknik analisis data.

BAB IV ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang deskripsi penelitian, analisis data yang akan digunakan serta implementasi hasil.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan hasil dari analisis yang telah dilakukan dan saran-saran yang mungkin dapat diajukan serta dilaksanakan untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori

2.1.1. Organisasi

Organisasi adalah sekumpulan orang yang terstruktur yang memiliki tujuan yang sama. Menurut Mahsun (2013) Setiap organisasi pasti memiliki tujuan spesifik yang ingin dicapai, baik itu organisasi formal maupun organisasi informal. Setiap organisasi, baik yang berstruktur formal maupun informal pasti memiliki tujuan spesifik dan unik yang hendak dicapai. Untuk mencapai tujuan yang sudah diterapkan tersebut setiap organisasi akan mengonsumsi sejumlah *input* untuk menghasilkan *output*, dalam arti setiap organisasi akan melakukan transformasi sumber-sumber ekonomi dari bentuk yang satu menjadi bentuk lain yang lebih bermanfaat. Tujuan tiap-tiap organisasi sangat bervariasi tergantung pada tipe organisasi. Pada dasarnya terdapat 4 (empat) jenis tipe organisasi, yaitu *(1) Pure-profit organization*¸ *(2) Quasi-profit organization*, *(3) Quasi-nonprofit organization* dan *(4) Pure-nonprofit organization*. Perbedaan empat tipe organisasi tersebut terutama dilihat dari tujuan operasi dan sumber pendanaannya.

1. *Pure Profit Organizatin*

Tujuan dari organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud utama untuk memperoleh laba sebanyak-banyaknya sehingga

dapat dinikmati oleh para pemilik. Sumber pendanaan organisasi ini bersal dari investor dan kreditor.

2. *Quasi Profit Organization*

Tujuan dari organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk memperoleh laba dan mencapai sasaran atau tujuan lainnya sebagaimana yang dikehendaki para pemilik. Sumber pendanaan organisasi iniberasal dari investor swasta, investor pemerintah, kreditor, para anggota.

3. *Quasi Nonprofit Organization*

Tujuan dari organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan (surplus). Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari investor pemerintah, investor swasta, dan kreditor.

4. *Pure Nonprofit Organization*

Tujuan dari organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari pajak, retribusi, utang, obligasi, laba BUMN/BUMD, penjualan aset negara dan sebagainya.

2.1.2. Sektor Publik

Menurut Ihyaul dan Hafiez (2016) yang dimaksud dengan sektor publik adalah pemerintah dan unit-unit organisasinya, yaitu unit-unit yang dikelola pemerintah dan berkaitan dengan hajat hidup orang banyak atau pelayanan masyarakat seperti kesehatan, pendidikan, dan keamanan. Dengan demikian,

cukup beralasan bahwa istilah sektor publik dapat berkonotasi perpajakan, birokrasi, atau pemerintah.

2.1.3. Area Organisasi Sektor Publik

Untuk mengidentifikasi area organisasi sektor publik jika dikaitkan sebagai penyedia barang dan/atau jasa, maka tiap tipe organisasi akan menghasilkan jenis barang atau jasa tertentu sebagaimana karakteristik organisasi tersebut. Sektor publik berada pada area dengan batasan-batasan antara lain:

1. Penyelenggara layanan atau pengadaan barang kebutuhan masyarakat umum.
2. Bukan konsumsi individu.
3. Pemerintah ikut mengendalikan dengan saham atau jumlah regulasi yang megikat.
4. Harga tidak semata-mata ditentukan berdasarkan mekanisme pasar.

Menurut Mahsun (2013) Berdasarkan batasan-batasan itu area sektor publik berada pada (1) *pure non profit organization* dengan output *pure public goods,* (2) *quasi non profit organization* dengan output *quasi public goods* dan *quasi profit organization* yang menghasilkan *quasi private goods.* Berikut ini adalah kategori tipe barang atau pelayanan, yaitu *pure public goods, quasi public goods, quasi private goods,* dan *pure private goods.*

1. *Pure Public Goods*

Pure public goods adalah barang-barang atau jasa kebutuhan masyarakat yang manfaat atau jasa tersebut dinikmati oleh seluruh masyarakat secara bersama-sama. Apabila barang ini dikonsumsi oleh individu tertentu, tidak akan mengurangi konsumsi orang lain akan barang tersebut. *Pure public goods* harus

disediakan dalam jumlah dan kualitas yang sama terhadap seluruh anggota masyarakat sehingga dapat dikonsumsi tanpa mengurangi ketersediaannya bagi orang lain. Contoh dari *pure public goods* adalah layanan keamanan, ketentraman, dan keadilan.

2. *Quasi Public Goods*

Quasi public goods adalah barang-barang atau jasa kebutuhan masyarakat yang manfaat barang atau jasa tersebut dinikmati oleh seluruh masyarakat, namun apabila dikonsumsi oleh individu tertentu akan mengurangi konsumsi orang lain akan barang tersebut. Barang atau jasa ini sebetulnya mempunyai daya saing tinggi. Artinya, penyedia maupun konsumen suatu barang atau layanan ini tidak dapat menghalangi orang lain untuk memperoleh atau menggunakan manfaat dari barang tersebut. *Quasi public goods* sebagian dibiayai oleh organisasi sektor publik dan sebagian lagi oleh organisasi swasta. Contohnya seperti pelayanan kesehatan, pendidikan, dan ekstraasi air tanah.

3. *Quasi Private Goods*

Quasi private goods adalah barang-barang atau jasa kebutuhan masyarakat yang mana manfaat dari barang atau jasa tersebut hanya dinikmati secara individual oleh orang yang membelinya walaupun sebenarnya barang atau jasa tersebut dapat dinikmati oleh semua masyarakat. Setiap konsumen yang menggunakannya harus membayar. *Quasi private goods* bersifat *excludable,* tetepi daya saingnya rendah. Artinya, penyedia maupun konsumen suatu barang atau pelayanan bisa menghalangi orang lain untuk memperoleh atau menggunakan manfaat dari barang tersebut walau sebenarnya apabila seseorang menggunakan barang atau pelayanan tersebut, tidak dapat mengurangi

ketersediaannya bagi orang lain. Contohnya adalah layanan jalan bebas hambatan (TOL), dan tenaga listrik.

4. *Pure Private Goods*

Pure private goods adalah barang-barang atau jasa kebutuhan masyarakat yang mana manfaat barang atau jasa tersebut hanya dinikmati secara individual oleh orang yang memberlinya dan yang tidak membelinya tidak dapat menikmati barang atau jasa tersebut. Barang privat hanya bisa dikonsumsi pada waktu tertentu dan barang tersebut akan mengurangi ketersediaannya bagi orang lain di samping sangat mudah untuk memantau dan mengidentifikasi biaya konsumsinya. Termasuk dalam *private goods* adalah pelayanan atau jasa yang peruntukannnya dibatasi hanya kepada konsumen yang diidentifikasi, dimana harga pasar dengan mudah ditentukan oleh konsumen dan produsen. Contohnya adalah makanan, hiburan, pakaian, dan sebagainya.

2.1.4. Kinerja

Menurut Mahmudi (2015) Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan tingkat individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Mutaqien (2006) dalam Setyawan (2018) mengungkapkan bahwa kinerja organisasi adalah sebuah konsep yang menunjukan gambaran keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan

sasaran organisasi. Pengukuran kinerja bertujuan untuk memberikan arahan dalam penyusunan rencana kerja serta sebagai bahan evaluasi kerja yang telah dilakukan dalam mencapai sasaran organisasi.

2.1.5. Pengukuran Kinerja

Niven (2014) menyatakan bahwa pengukuran kinerja digunakan untuk melacak dan mengevaluasi kemajuan kami pada setiap tujuan yang muncul pada peta strategi. Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas; efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelannggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam pencapaian tujuan.

2.1.5.1. Pengukuran Kinerja Tradisional

Menurut Rita dkk, (2016) Tolok Ukur yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja menurut perseptif tradisional adalah dengan menggunakan analisa laporan keuangan yang meliputi neraca, laporan laba rugi, laporan ekuitas pemilik.Laporan keuangan merupakan sarana pertanggungjawaban atau sumberdaya yang telah dipercaya oleh para pemegang saham. Selain itu laporan keuangan disusun oleh pihak manajemen dengan cara yang berbeda disetiap perusahaan, sesuai dengan tujuan perusahaan. Pengertian Laporan Keuangan menurut Yadiati (2007) dalam Rita dkk, (2016) adalah informasi keuangan yang disajikan dan disiapkan oleh manajemen dari suatu perusahaan kepada pihak

internal dan eksternal, yang berisi seluruh kegiatan bisnis dari satu kesatuan usaha yang merupakan salah satu pertanggungjawaban dan komunikasi manajemen kepada pihak pihak yang membutuhkannnya. Disamping sebagai informasi, laporan keuangan juga sebagai pertanggungjawaban dan accountability dan juga menggambarkan indikator kesuksesan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

2.1.5.2. Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik

Menurut Fitriyani (2014) Setiap aktivitas atau kegiatan dalam organisasi dilakukan untuk mendukung program atau tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Tercapainya program atau tujuan tercermin dalam kinerja organisasi. Kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor. Kinerja dapat dipengaruhi tidak hanya orang namun juga kegiatan yang dilakukan sehingga pengukuran kinerja harus dapat mencakup banya faktor tersebut secara komprehensif. Kinerja organisasi publik diidentifikasi dengan keberhasilan organisasi tersebut dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

Pengukuran kinerja merupakan suatu instrumen yang digunakan untuk menilai luaran dari suatu kegiatan terhadap target dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja menjelaskan secara kuantitatif maupun kualitatif berdasarkan luaran yang dicapai. Pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik menurut Mardiasmo (2009) dalam Fitriyani (2014) dimaksudkan untuk: 1). Pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah, 2). Ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan, dan 3). Ukuran kinerja

sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

2.1.5.3. Tujuan Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Tujuan dari pengukuran kinerja sektor publik menurut Ihyaul dan Hafiez (2016) adalah:

a. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik;
b. Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi;
c. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*; dan
d. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

2.1.5.4. Manfaat Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Manfaat dari pengukuran kinerja sektor publik menurut Ihyaul dan Hafiez (2016) adalah:

a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen;
b. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan;
c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan pembandingannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja;

d. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward & punishment*) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati;

e. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organiasi;

f. Membantu mengidentifikasikan apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi;

g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah;

h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

2.1.6. Balai Karantina Pertanian Sebagai Perusahaan Jasa

2.1.6.1. Pengertian Perusahaan

Menurut Ebert dan Griffin (2015), perusahaan adalah suatu organisasi yang menghasilkan barang atau jasa untuk mendapatkan laba. Sedangkan menurut Sumarni dan Soeprihanto (2010) perusahaan merupakan suatu unit kegiatan produksi yang mengolah sumber-sumber ekonomi untuk menyediakan barang dan jasa bagi masyarakat dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan dan agar dapat memuaskan kebutuhan masyarakat.

Terdapat berberapa tipe perusahaan menurut objek kegiatannya. Pertama, perusahaan pertanian yang kegiatan usahanya untuk menghasilkan barang dengan bantuan alam bebas. Kedua adalah perusahaan pertambangan yang kegiatan usahanya melalui proses melepaskan barang dari ikatan tempat barang tersebut berada. Ketiga adalah perusahaan manufaktur, yaitu usaha dengan memasukkan barang (*input*) kemudian diproses dan dikeluarkan sebagai *output* dalam bentuk

lain. Keempat, perusahaan perdagangan yang kegiatan usahanya melalui proses pembelian, disimpan sementara kemudian dijual kembali. Kelima, perusahaan jasa yang kegiatan usahanya menjual jasa (Tantri, 2016).

2.1.6.2. Pengertian Jasa

Menurut Kotler (2012) dalam Lupiyoadi (2014) jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan perpindahan kepemilikan apapun. Produksi jasa mungkin berkaitan dengan produk fisik atau tidak. Jasa adalah kegiatan yang dapat diidentifikasikan secara tersendiri, pada hakikatnya bersifat tidak teraba, untuk memenuhi kebutuhan dan tidak harus terikat pada penjualan produk atau jasa lain (Mursid, 2014).

2.1.6.3. Pengertian Balai Karantina Pertanian

Berdasarkan Peraturan Presiden No. 45 Tahun 2015 Balai Karantina Pertanian adalah lembaga pemerintah yang berada di bawah Kementerian Pertanian Republik Indonesia yang bertugas untuk menyelenggarakan perkarantinaan pertanian dan pengawasan keamanan hayati. Tugas utama dari Balai Karantina Pertanian adalah mencegah keluar masuknya penyakit yang dibawa oleh hewan atau tumbuhan ke dalam atau ke luar negri dengan dilakukan pemeriksaan dan karantina untuk mendapatkan sertifikasi hewan atau tumbuhan yang dibawa bebas dari penyakit.

2.1.7. *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam Putra (2014) *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Scorecard* (kartu skor) adalah kartu yang digunakan untuk mencatat hasil kinerja organisasi. Kartu skor ini juga bisa digunakan untuk merencanakan skor yang akan diwujudkan oleh unit organisasi di masa yang akan datang. Dengan menggunakan kartu skor, skor yang diwujudkan oleh unit organisasi di masa yang akan datang dibandingkan dengan hasil kinerja aktual. Hasil dari perbandingan ini dapat digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja unit organisasi tersebut. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukan bahwa kinerja organisasi diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu aspek finansial dan non-finansial, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. Oleh karena itu, organisasi harus mempertimbangkan keseimbangan pencapaian antar tiap aspek tersebut.

Balanced Scorecard dapat dideskripsikan sebagai serangkaian tindakan yang dipilih secara hati-hati yang berasal dari strategi organisasi. langkah-langkah yang dipilih untuk kartu skor mewakili alat bagi para pemimpin untuk digunakan dalam berkomunikasi dengan karyawan dan pemangku kepentingan eksternal mengenai hasil dan pendorong kinerja yang dengannya organisasi akan mencapai misi dan sasaran strategisnya (Niven, 2014).

2.1.7.1. Perspektif *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam Devani (2016) terdapat 4 (empat) perspektif pengukuran dalam *Balanced Scorecard* yaitu (1) Perspektif keuangan, (2) Perspektif pelanggan, (3) Perspektif bisnis internal, dan (4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif yang terdapat dalam BSC merupakan gambaran dari seluruh nilai mata rantai kegiatan organisasi, BSC dapat berfungsi dengan baik apabila bisa menggambarkan keterkaitan antar perspektif di dalamnya sehingga memberikan informasi secara menyeluruh. Hubungan tersebut menceritakan strategi atau langkah-langkah organisasi dalam mencapai tujuan akhirnya. Empat perspektif dalam BSC adalah: perspektif pelangan, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pegawai, dan perspektif finansial. Sebagaimana metode BSC telah berkembang terus selama bertahun-tahun, para pendirinya menyadari perspektif asli mereka mungkin tidak sesuai untuk semua organisasi. Menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam Nurhayati (2017) menyarankan empat perspektif tersebut "harus dianggap template, bukan suatu straitjacket". Pada akhirnya menurut Niven dalam Nurhayati (2017), pilihan perspektif harus didasarkan pada apa yang diperlukan untuk menceritakan sasaran strategis organisasi masing-masing.

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan yaitu ukuran kinerja keuangan memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan keuangan biasanya berhubungan dengan profitabilitas dan menjadi fokus di semua perspektif *Balanced Scorecard* lainnya. Tujuan ini harus memainkan peran ganda, menentukan kinerja keuangan yang diharapkan dari strategi, dan menjadi sasaran

akhir tujuan. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis dan tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya-pun berbeda pula.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan yaitu memfokuskan perusahaan untuk melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Perusahaan melakukan identifikasi dengan pengukuran secara eksplisit dan memberikan proporsi nilai kepada pelanggan dan pasar sasaran. Dalam perspektif ini, perusahaan berkeinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menerjemahkan penyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal yaitu melakukan berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. *Balanced Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi.

2.1.7.2. Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam Devani (2016) manfaat dari *Balanced Scorecard* adalah:

a. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi;

b. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan;

c. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan;

d. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan;

e. Mengidentifikasikan dan menyelaraskan berbagai inisiatif dengan strategi;

f. Melaksanakan peninjauan ulang strategi secara periodik dan sistematik;

g. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategis.

2.1.7.3. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001) dalam Devani (2016) *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan sebagai berikut:

1. Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan

Balanced Scorecard meningkatkan kualitas perencanaan dengan menjadikan perencanaan yang bernilai strategis yang terdiri dari tiga tahap terpisah yang terpadu, yaitu:

a. Sistem perumusan strategi

Sistem perumusan strategi berfungsi sebagai alat *trendwatching*, SWOT *analysis, envisioning,* dan pemilihan strategi.

b. Sistem perencanaan strategi

Sistem perencanaan strategi berfungsi sebagai alat penerjemah misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi ke dalam sasaran dan inisiatif strategis yang komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur.

c. Sistem penyusunan program

Sistem pengukuran program merupakan alat penjabaran inisiatif strategis ke dalam program.

Keunggulan penedekatan Balanced Scorecard dalam sistem perencanaan strategis adalah pada kemampuan *Balanced Scorecard* dalam menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

a) Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

b) Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat di antara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan sebab-akibat dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Koheren juga berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategis dan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategis. Sasaran strategis yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategis merupakan terjemahan dari visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi.

c) Berimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan. Keseimbangan yang perlu diwujudkan perusahaan tersebut meliputi:

- *Shareholders value*
- *Costumer capital*
- Proses yang produktif dan *cost effective*
- Modal manusia, modal informasi, dan modal organisasi.

Keseimbangan dari keempat perspektif tersebut mencerminkan keseimbangan antara fokus internal dan fokus eksternal serta antara *process centric* dan *people centric*.

d) Terukur

Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

2. Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel

Pengelolaan kinerja personel ditujukan untuk meningkatkan akuntabilitas personel dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi perusahaan melalui misi pilihan.

2.1.7.4. Hubungan Visi, Misi, dan Strategi dalam *Balanced Scorecard*

Untuk menentukan ukuran kinerja dalam organisasi, visi organisasi dijabarkan kedalam tujuan dan sasaran. Menurut Imam dan Ara (2016) Visi sering dipahami sebagai cerminan atau bayangan yang akan dicapai di masa yang akan datang. Visi berasal dari kata vision yang berarti penglihatan, daya lihat,

pandangan, impian atau bayangan. Secara etimologis, visi dapat dipahami sebagai pandangan yang didasarkan pada pemikiran mendalam tentang masa depan yang akan diraih. Dalam pengertian lain, visi merupakan gambaran tentang masa depan yang realistik dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Menurut Mahsun (2013) tujuan adalah pernyataan secara umum (belum secara eksplisit) tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Dalam proses perencanaan strategi, tujuan ini kemudian dijabarkan dalam sasaran strategi dengan ukuran pencapaiannya.

Kaplan dan Norton (2000) dalam Hastari (2017) telah memperkenalkan tiga prinsip yang memungkinkan *Balanced Scorecard* dikaitkan dengan strategi perusahaan:

1. Hubungan Sebab Akibat

Sebuah strategi adalah sekumpulan hipotesis tentang hubungan sebab akibat yang dapat dinyatakan dengan suatu urutan pernyataan jika-maka (*if-then*).

2. Faktor Pendorong Kerja

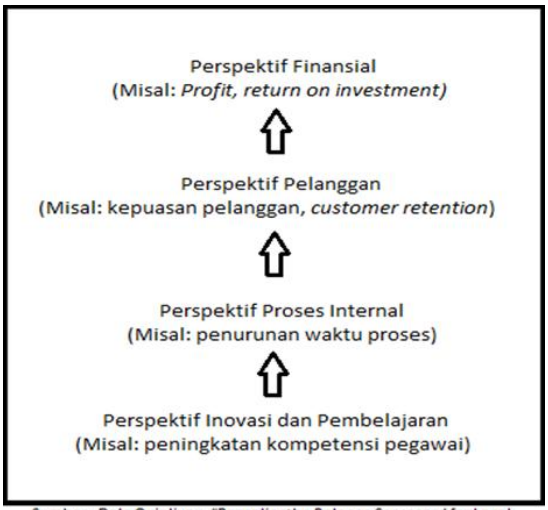
Semua *Balanced Scorecard* menggunakan ukuran *generic,* yang cenderung ukuran utama hasil yang mencerminkan tujuan bersama berbagai strategi dan struktur yang serupa. *Balanced Scorecard* yang baik memiliki bauran ukuran (*lagging indicator*) dan faktor pendorong kerja (*leading indicator*) yang sesuai dengan strategi bisnis. Bauran ukuran mempunyai tujuan bersama. Berbagai strategi yang dimiliki semua industri seperti profitabilitas, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan dan keahlian pekerja. Sedangkan faktor pendorong kinerja adalah faktor-faktor khusus yang terdapat pada unit bisnis tertentu yang mencerminkan keunikan dari strategi itu.

3. Keterkaitan dengan Masalah Kuangan

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai berbagai tujuan seperti kualitas, kepuasan pelanggan, inovasi dan pemberdayaan karyawan tidak akan memberikan perbaikan apabila hal tersebut hanya dianggap tujuan akhir. Sebuah *Balanced Scorecard* harus tetap menitikberatkan kepada hasil, terutama yang bersifat keuangan seperti nilai tambah ekonomis.

2.1.7.5. *Balanced Scorecard* Organisasi Nirlaba dan Organisasi Sektor Publik

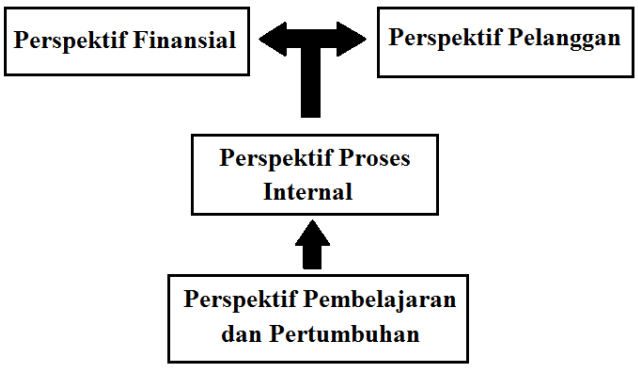
Balanced Scorecard pertama kali dikenalkan sebagai alat untuk menilai kinerja pada perusahaan komersial. Namun, sebetulnya pemanfaatan *Balanced Scorecard* ini bisa oleh semua jenis organisasi. *Balanced Scorecard* apat digunakan dengan berbagai macam cara. Pada organisasi sektor publik, *Balanced Scorecard* perlu diadaptasi hingga memerlukan pengukuran yang sesuai dengan tujuan utama organisasi. Pada organisasi komersial model *Balanced Scorecard* sebagai mana dirumuskan Norton & Kaplan, menempatkan perspektif finansial di atas ketiga perspektif lainnya. Hal ini berarti bahwa semua komponen kinerja non-finansial dilakukan dalam rangka mengoptimalkan kinerja finansial. Model seperti ini sangat beralasan karena memang tujuan utama organisasi adalah memaksimalkan laba (Mahsun, 2013).



Sumber : Dale Quinlivan. "Rescalingthe Balance Scorecard for Local Government". AJPA. 2000

Gambar 2.1. Model *Balanced Scorecard* Kaplan dan Norton

Balanced Scorecard dapat diadopsi dan diadaptasikan pada organisasi sektor publik baik *pure nonprofit organization* maupun *quasi nonprofit organization.* Implementasi *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja tetap harus berpedoman pada tujuan organisasi. Pada organisasi sektor publik, tujuan organisasinya adalah kepuasan pelanggan dan meningkatkan profitabilitas. Dengan demikian *Balanced Scorecard* dapat dimodifikasi dengan menempatkan perspektif finansial dan pelanggan sejajar pada puncak dan diikuti oleh perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini berarti bahwa sasaran utama organisasi adalah tercapainya target-target keuangan dan kepuasan pelanggan yang dipicu oleh kinerja yang baik dari perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.



Gambar 2.2. Model *Balanced Scorecard* untuk Organsasi Sektor Publik

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Sumber	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil penelitian
Donie Setyawan (2018) Pendekatan *Balance Scorecard* Untuk pengukuran Kinerja Pada dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso	Menganalisis penerapan konsep balanced scorecard pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso dalam menggambarkan pencapaian kinerja secara keseluruhan dan menentukan kebijakan dan strategi.	Perspektif Keuangan: Ekonomis, efisiensi, efektivitas. Perspektif Pelanggan: *Tangible, Reliability, Responsiveness, Assurance, Emphaty*. Perspektif Bisnis Internal: Fasilitas, SDM, proses Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran: Kemampuan, motivasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) perspektif keuangan memiliki kualitas kinerja cukup ekonomis, cukup efektif dan efisien, (2) perspektif pelanggan memiliki kualitas kinerja memuaskan, (3) perspektif proses bisnis internal memiliki kualitas kinerja memuaskan, dan (4) perspektif pertumbuhan & pembelajaran memiliki kualitas kinerja memuaskan
Yulaikah Sri Ayem (2014) Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja pada Organisasi Sektor Publik (Studi pada Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan Kota Yogyakarta)	Mengetahui penerapan balance scorecard pada organisasi sektor publik khususnya di Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan Kota Yogyakarta	Perspektif Keuangan: Rasio Ekonomis, rasio efektivitas, rasio efisiensi. Perspektif Pelanggan: Akuisisi WP Daerah, Retensi WP Daerah, Kepuasan WP Daerah. Perspektif Bisnis Internal: Sarana dan	Berdasarkan analisis pengukuran kinerja DPDPK Yogyakarta menggunakan metode balanced scorecard dapat disimpulkan bahwa kinerja DPPDK selama tahun 2009-2012 dinilai cukup baik.

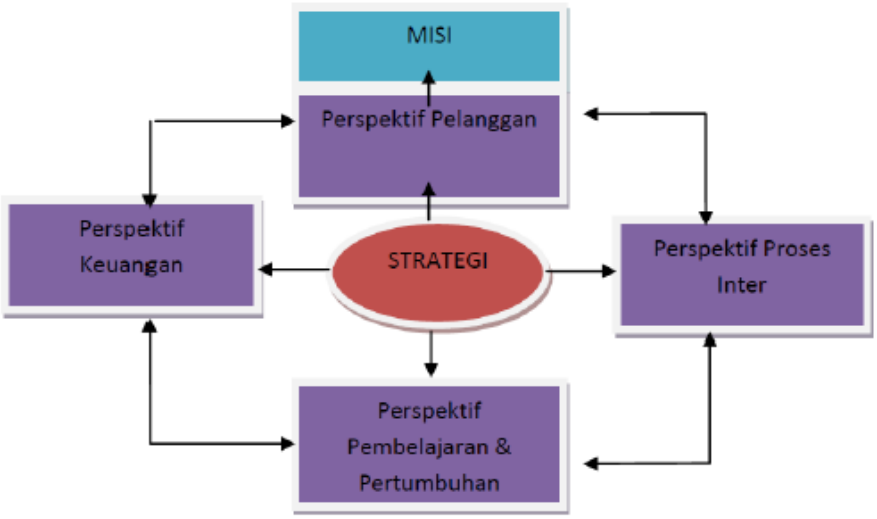
		Prasarana, Proses, Kepuasan Bekerja. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran: Retensi pegawai, motivasi kerja, kesempatan mengembangkan diri, inovasi, suasuana kerja	
Wahyu Pramudya (2015) Kinerja PT Pos Indonesia (Jember) dengan Metode *Balanced Scorecard*	Mengetahui kinerja PT Pos Indonesia (Jember) dengan menggunakan Balanced Scorecard.	Perspektif Keuangan: ROA, *Profit Margin, Operating Ratio.* Perspektif Pelanggan: *Customer aquisition, Customer Retention, Customer Satisfaction, Customer Profitability, Market Share.* Perspektif Bisnis Internal: *Operation Management Process, Customer Management Process, Inovation Process, Regulatory and Social Process.* Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan: Kepuasan Karyawan, Retensi Karyawan, Produktifitas	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* di PT Pos Indonesia (Jember) cukup baik

		Karyawan.	
Rafika Amalia Hastari (2017) Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Condong Catur)	Mengukur kinerja Rumah Sakit Condong Catur menurut empat perspektif *balanced scorecard* yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.	Perspektif Keuangan: Rasio Ekonomi, Rasio Efisiensi, Rasio Efektifitas. Perspektif Pelanggan: Akuisisi Pelanggan, Retensi Pelanggan, Kepuasan Pelanggan. Perspektif Bisnis Internal: Proses Inovasi, Proses Operasi. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan: Kepuasan karyawan, Retensi karyawan, Produktivitas karyawan.	Kinerja keseluruhan Rumah Sakit Condong Catur sudah baik dilihat dari empat perspektif *balanced scorecard*.
Vera Devani (2016) Pengukuran Kinerja Perpustakaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*	menyelidiki, mengidentifikasi dan menggambarkan tingkat kinerja dan faktor yang mempengaruhi kinerja Perpustakaan Tun Seri Lanang (PTSL) menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard.*	Perspektif Keuangan: Pengeluaran dan penggunaan, kualitas pelayanan. Perspektif Pelanggan: Kepuasan Pelanggan Perspektif Bisnis Internal: Inovasi, Kegiatan Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran: Kemampuan perpustakaan,	Hasil pengukuran kinerja perpustakan dengan pendekatan balanced scorecard secara keseluruhan berada pada kategori baik dengan total skor 41,75.

		Kemampuan sistem informasi, Motivasi dan pemberdayaan	

2.3. Kerangka Konseptual

Pada awalnya, konsep *Balanced Scorecard* diciptakan dan digunakan untuk perusahaan bisnis yang berorientasi laba, dimana keuntungan merupakan tujuan utamanya, tetapi seiring perkembangan zaman, banyak organisasi nirlaba seperti pemerintahan dan organisasi sosial ikut menerapkannya juga. Akan tetapi,



penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan nirlaba memerlukan penyesuaian karena tidak seperti organisasi bisnis yang berorientasi laba, organisasi nirlaba didirikan dengan suatu tujuan tertentu untuk melayani masyarakat tertentu dengan pelayanan tertentu pula. Ukuran utama yang perlu diperhatikan dalam organisasi nirlaba adalah pada perspektif pelanggan untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut ini merupakan model *Balanced Scorecard* untuk organisasi nirlaba menurut Paul R. Niven (2005) dalam Hastari (2017):

Gambar 2.3. *Balanced Scorecard* untuk organisasi Nirlaba

Pemerintah seharusnya menjembatani kesenjangan antara ekspansi publik atau kebutuhan sosial dan penyerahan pelayanan publik yang diberikannya. Organisasi sektor publik merupakan *public service delivery system* kepada masyarakat yang di dalamnya terdapat perbedaan perspektif yang mana pada organisasi sektor bisnis berorientasi pada keuangan *(private sector)* sementara pada organisasi sektor publik atau pemerintahaan lebih berorientasi pada publik *(public sector).*

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah metode deskriptif. Menurut Sugiyono (2016) penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berkenaan dengan pertanyaan terhadap keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel yang berdiri sendiri). Pada penelitian ini peneliti tidak membuat perbandingan variabel dan tidak mencari hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya.

Pada penelitian ini pendekatan yang dilakukan menggunakan studi kasus. Menurut Susilo dan Gudrianto (2017) penelitian studi kasus merupakan metode yang diterapkan untuk memahami individu lebih mendalam dengan dipraktekkan secara integratif dan komprehensif. Dalam penelitian ini lebih bertujuan untuk menggambarkan objek studi kasus yaitu Balai Karantina Yogyakarta Kelas II yang diukur dengan keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* selama kurun waktu tertentu dan kesimpulan dari penelitian ini berupa hasil analisis dan hasil pengolahan data yang berkaitan dengan evaluasi kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada Balai Karantina Yogyakarta Kelas II.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif berupa kuesioner kepuasan pelanggan, proses operasi bisnis internal, dan kepuasan karyawan, laporan keuangan, proses inovasi pada bisnis internal, dan data karyawan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

3.2. Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan empat aspek yang terdapat pada perspektif *Balanced Scorecard*:

3.2.1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan berhubungan dengan ukuran tingkat ekonomis, efektivitas dan efisiensi. Perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* merupakan ukuran kinerja dari sudut pandang keuangan berdasarkan pada konsekuensi ekonomi yang dilakukan. Pengukuran kinerja keuangan yang digunakan harus merupakan fokus tujuan yang dicapai oleh perspektif lain agar dapat terbentuk hubungan sebab-akibat antara tiga perspektif lainnya dengan perspektif keuangan. Pengukuran kinerja yang baik, menunjukkan bahwa suatu organisasi bisa mewujudkan visi dan misi serta bisa sebagai acuan dasar penetapan kinerja pada aspek lain selain keuangan.

Penelitian ini dilakukan pada organisasi sektor nirlaba yaitu sektor publik, maka instrumen yang paling tepat digunakan adalah instrumen *value for money* yang dikembangkan oleh Mardiasmo (2009) dalam Pramono (2014). Menurut Mardiasmo (2009) dalam Donie (2018) Rasio tersebut terdiri dari rasio ekonomi, rasio efisiensi, dan rasio efektivitas.

a. Rasio Ekonomi

Nilai ekonomi suatu anggaran merupakan perbandingan antara input dengan input value. Input adalah target anggaran sedangkan input value adalah realisasi anggaran. Tingkat ekonomis penyerapan anggaran dapat dikatakan

ekonomis apabila dengan tingkat realisasi tersebut dihasilkan output yang sesuai dengan output yang diinginkan pada saat perencanaan anggaran.

b. Rasio Efisiensi

Value for money berikutnya akan diukur adalah tingkat efisiensi. Tingkat efisiensi diukur dengan cara membandingkan total target anggaran belanja langsung dengan total realisasi anggaran belanja. Tingkat efisiensi penyerapan anggaran berkaitan dengan konsep produktifitas dari anggaran itu sendiri.

c. Rasio Efektivitas

Tingkat efektivitas dihitung dengan cara membandingkan realisasi pendapatan dengan target pendapatan yang ditetapkan. Efektivitas sangat berkaitan dengan penggunaan anggaran dalam mencapai sebuah target atau tujuan kebijakan.

3.2.2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan menjadi sangat penting bagi organisasi sektor publik karena fokus utama mereka adalah untuk kepuasan pelanggan dan berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat. Pelanggan dalam penelitian ini yaitu masyarakat yang harus mendapat pelayanan yang optimal, tidak lagi dianggap sebagai abdi, tapi sebagai pelanggan layanan publik yang karena mereka membayar pajak, mereka memiliki hak atas layanan dalam jumlah dan kualitas tertentu. Indikator yang dianalisis dalam perspektif pelanggan yaitu tingkat kepuasan pelanggan (Devani, 2016). Responden untuk pengukuruan kepuasan pelanggan adalah masyarakat pengguna jasa Balai Karantina Pertanian Kelas II

Yogyakarta. Penentuan ukuran sampel dalam populasi perspektif pelanggan ini ditentukan dengan menggunakan rumus slovin sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n : Ukuran sampel

N : Ukuran populasi

e : Presentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel dapat ditolerir, yaitu 10%.

$$n = \frac{193}{1 + 193(10\%)^2}$$

$$n = 65{,}87$$

$$n = 66\ (dibulatkan)$$

3.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal berkaitan dengan sarana dan prasarana yang telah disediakan oleh Balai Karantina Pertanian Kelas II untuk mendukung berbagai kegiatan internal organisasi. Kemudian, penilaian proses yang telah dibangun dalam melayani masyarakat. Penilaian tersebut meliputi proses inovasi dan kualitas pelayanan. Penilaian ini bertujuan dalam rangka meningkatkan dan mendorong pertumbuhan organisasi, yang berguna untuk meningkatkan tingkat pelayanan kepada pelanggan. Menurut Kaplan dan Norton (2000) *Balanced Scorecard* dalam Hastari (2017) membagi pengukuran perspektif sebagai berikut.

a. Proses Inovasi

Proses inovasi diterapkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menciptakan produk baru yang inovatif dan meningkatkan pelayanan jasa agar dapat memenuhi keinginan pelanggan yang beragam.

b. Proses Operasi

Proses operasi tersebut lebih menitikberatkan pada penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan secara efektif, efisien, dan tepat waktu. Untuk mengetahui efisiensi waktu yang digunakan penyedia layanan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan dan sekaligus berperan terhadap kepuasan pelanggan. Indikatornya adalah sarana dan prasarana , proses, dan kepuasan bekerja.

3.2.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif non keuangan yang dijadikan salah satu indikator pengukuran dalam proses penerapan *Balanced Scorecard.* Dalam pengukuran kinerja, perspektif ini kerap kali diabaikan walaupun sebenarnya sangat menentukan perkembangan dari sebuah organisasi bisnis. *Intangible asset* (aset tak berwujud) ini dapat menjadi kekuatan suatu organisasi bisnis ketika manajer puncak dapat mengelolanya dengan baik.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam Pramudya (2015) terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dari perspektif pembelajaran dan pertmbuhan, yaitu:

a. Kepuasan Karyawan

Tingkat kepuasan karyawan sangat penting karena karyawan yang puas akan meningkatkan produktivitas, daya tanggap terhadap permintaan

pelanggan, dan kualitas serta pelayanan terhadap pelanggan. Jumlah karyawan pada Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta berjumlah 97 orang. Responden yang peneliti ambil berjumlah 97 orang yang mana adalah seluruh karyawan pada kantor tersebut karena jumlah populasi kurang dari 100, lebih baik diambil seluruhnya menggunakan teknik sampel jenuh.

b. Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah seluruh karyawan.

c. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak dari keseluruhan usaha peningkatan modal dan keahlian dari karyawan, inovasi, proses, dan kepuasan dari pelanggan. Ukuran dari produktivitas karyawan yang paling sederhana adalah pendapatan dari setiap karyawan. Dengan semakin efektifnya karyawan dalam menjual lebih banyak produk atau jasa dengan nilai tambah yang meningkat. Tujuannya untuk membandingkan *output* yang dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang bekerja untuk menghasilkan keluaran tersebut.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini mencakup:

1. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan *(library research)* adalah metode teknik pengumpulan data yang memanfaatkan dan mempelajari teori serta pendapat para pakar dan ahli dari literatur dan sumber lain seperti jurnal, buku, dan lain sebagainya yang berhubungan dengan permasalahan yang dibahas.

2. Studi Lapangan

Studi lapangan adalah metode yang dilakukan yaitu dengan mengadakan penelitian secara langsung terhadap obyek yang diteliti untuk memperoleh daa yang diperlukan dalam penelitian ini. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

a. Observasi

Melakukan pengamatan langsung pada obyek penelitian untuk dapat mengetahui gambaran umum serta karakteristik dari perusahaan yang bersangkutan.

b. Dokumentasi

Pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan, menganalisa, mencatat, dan mengevaluasi secara langsung maupun tidak langsung terhadap data-data perusahaan yang dapat mendukung penelitian. Data yang dikumpulkan melalui dokumentasi meliputi seluruh data kuantitatif yang bisa diukur dari keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard.*

3.4. Metode Teknik Analisis Data

1. Tinjauan pustaka. Penelitian dilakukan dengan membaca literatur-literatur, karangan ilmiah serta berbagai bahan pustaka lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian.

2. Kuesioner. Peneliti menyebarkan kuesioner berisi pertanyaan-pertanyaan tertulis kepada responden dalam penelitian ini adalah pelanggan dan karyawan di Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta.
3. Mengumpulkan dan mengidentifikasi data-data penelitian seperti gambaran umum, jenis perusahaan, visi dan misi perusahaan, serta data yang bersifat finansial maupun non finansial pada Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta.
4. Mendeskripsikan data penelitian yang telah terkumpul dan teridentifikasi
5. Melakukan analisis dan pembahasan dengan metode *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
6. Selanjutnya dilakukan analisis untuk mengetahui kondisi kinerja perusahaan. Analisis ini dilakukan untuk membandingkan antara indikator keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran yang ada dalam *Balanced Scorecard*, untuk mengetahui apakah perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran.
7. Menarik kesimpulan dan saran berdasarkan hasil analisis dan pembahasan.

3.4.1. Pengujian Instrumen Penelitian

3.4.1.1. Uji Instrumen Data

Uji kualitas data digunakan untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari pengguna instrumen. Terdapat dua prosedur yang digunakan untuk mengukur kualitas data.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2016). Pengujian validitas dilakukan menggunakan *SPSS (Statistical Package of Social Sciense)* dengan cara menghitung korelasi yang signifikan antara masing-masing pertanyaan yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi <0,05 maka dinyatakan valid (Ghozali, 2016).

2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2016), reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji ini dilakukan menggunakan *SPSS (Statistical Package of Social Sciense)*. Cara mengukur reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* dengan kriteria lebih dari 0,7 adalah reliabel (Ghozali, 2016).

3.4.2. Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Pengukuran dalam perspektif keuangan dilakukan dengan menggunakan instrumen *value for money* yang dikembangkan oleh Mardiasmo (2002) dalam Pramono (2014). Instrumen tersebut yakni:

3.4.2.1. Rasio Ekonomi

Rasio ekonomi adalah rasio yang mengukur tingkat kehematan dari pengeluaran-pengeluaran yang dilakukan organisasi sektor publik. Pengukuran tingkat ekonomi memerlukan data-data anggaran pengeluaran dan realisasinya.

$$Rasio\ Ekonomi = \frac{\text{Realisasi Pengeluaran}}{\text{Anggaran yang Ditetapkan}}\ x\ 100\%$$

Kriteria ekonomi menurut Mahsun (2013) adalah:

1. Jika diperoleh nilai kurang dari 100% (x<100%) berarti ekonomis.
2. Jika diperoleh nilai sama dengan 100% (x=100%) berarti ekonomis berimbang.
3. Jika diperoleh nilai lebih dari 100% (x>100%) berarti tidak ekonomis.

3.4.2.2. Rasio Efisiensi

Rasio efisiensi adalah rasio yang mengukur tingkat *input* dari organisasi sektor publik terhadap tingkat *output*. Pengukuran tingkat efisiensi memerlukan data-data realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan dan data realisasi pendapatan.

$$Rasio\ Efisiensi = \frac{\text{Realisasi Pengeluaran}}{\text{Realisasi Pendapatan}}\ x\ 100\%$$

Kriteria efisiensi menurut Mahsun (2013) adalah:

1. Jika diperoleh nilai kurang dari 100% (x<100%) berarti efisien.
2. Jika diperoleh nilai sama dengan 100% (x=100%) berarti efisiensi berimbang.
3. Jika diperoleh nilai lebih dari 100% (x>100%) berarti tidak efisien.

3.4.2.3. Rasio Efektivitas

Rasio efektivitas yaitu rasio yang mengukur tingkat *output* dari organisasi sektor publik. Pengukuran tingkat efektivitas memerlukan data-data realisasi pendapatan dan anggaran atau target pendapatan.

$$Rasio\ Efektivitas = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}}\ x\ 100\%$$

Kriteria efektivitas menurut Mahsun (2013) adalah:

1. Jika diperoleh nilai kurang dari 100% (x<100%) berarti tidak efektif.
2. Jika diperoleh nilai sama dengan 100% (x=100%) berarti efektivitas berimbang.
3. Jika diperoleh nilai lebih dari 100% (x>100%) berarti efektif.

3.4.3. Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Pengukuran dari kepuasan pelanggan *(costumer satisfaction)* ini dilakukan dengan menggunakan *survey* dengan kuesioner. Kepuasan pelanggan mengukur rata-rata dari kepuasan pelanggan dengan memberi nilai pada jawaban kuesioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Berikut ini merupakan rentang nilai yang diberikan dalam angka:

1: Sangat Tidak Setuju	3: Cukup	5: Sangat Setuju
2: Tidak Setuju	4: Setuju	

Hasil dari seluruh penjumlahan nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan pelanggan, seperti yang telah dirumuskan oleh Sugiyono (2016) berikut:

Seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. Sangat Tidak Setuju, b. Tidak Setuju, c. Cukup, d. Setuju, e. Sangat Setuju. Untuk menentukan

skala dalam menilai pencapaian dari kepuasan pelanggan, dilakukan perhitungan dengan menentukan skor tertinggi dan yang terendah. Interval yang dapat dicari dari pengukuran antara skor tertinggi dan yang terendah dibagi dengan jumlah skala seperti berikut:

IK Maks = R x PP x EX Maks

IK Min = R x PP x EXMin

Interval = (IK Maks – IK Min) / Jumlah Skala

Keterangan:

PP = Banyaknya Pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX Min = Skor minimal yang diberikan

EX Maks = Skor maksimal yang diberikan

3.4.4. Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan mengidentifikasi proses-proses bisnis penting yang dapat mencapai tujuan peningkatan nilai bagi perusahaan. Untuk mengukur perspektif proses bisnis internal, digunakan:

1. Proses Inovasi

Proses inovasi diterapkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menciptakan produk-produk baru atau jasa layanan baru yang inovatif dan meningkatkan pelayanan agar memenuhi keinginan pelanggan yang beragam. Proses inovasi dalam organisasi dikatakan tergolong baik apabila selalu terdapat inovasi ditiap tahunnya (Devani 2016).

2. Proses Operasi

Untuk mengukur indikator sarana dan prasarana , proses, dan kepuasan bekerja dalam proses operasi pada perspektif proses bisnis internal, digunakan rentang nilai:

1: Sangat Tidak Setuju	3: Cukup	5:Sangat Setuju
2: Tidak Setuju	4: Setuju	

Hasil dari seluruh penjumlahan nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeksnya, seperti yang telah dirumuskan oleh Sugiyono (2016) berikut:

Seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. Sangat Tidak Setuju, b. Tidak Setuju, c. Cukup, d. Setuju, e. Sangat Setuju. Untuk menentukan skala dalam menilai pencapaian dari proses bisnis internal, dilakukan perhitungan dengan menentukan skor tertinggi dan yang terendah. Interval yang dapat dicari dari pengukuran antara skor tertinggi dan yang terendah dibagi dengan jumlah skala seperti berikut:

IK Maks = R x PP x EX Maks

IK Min = R x PP x EXMin

Interval = (IK Maks – IK Min) / Jumlah Skala

Keterangan:

PP = Banyaknya Pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX Min = Skor minimal yang diberikan

EX Maks = Skor maksimal yang diberikan

3.4.5. Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kinerja yang dicapai dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari hasil yang dicapai dalam membangun *human capital* yang harus dilakukan dan peningkatan kepuasan pekerja merupakan investasi jangka panjang selain pelatihan. Menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam Pramudya (2015), beberapa hal yang harus diperhatikan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

3.4.5.1. Kepuasan Karyawan

Pengukuran dari kepuasan karyawan, dilakukan dengan menggunakan *survei* dengan kuesioner. Kepuasan karyawan mengukur kepuasan karyawan dengan memberi nilai pada jawaban sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Nilai yang diberikan sebagai berikut:

1: Sangat Tidak Setuju	3: Cukup	5: Sangat Setuju
2: Tidak Setuju	4: Setuju	

Hasil dari seluruh penjumlahan nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan, seperti yang telah dirumuskan oleh Sugiyono (2016) berikut:

Seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. Sangat Tidak Setuju, b. Tidak Setuju, c. Cukup, d. Setuju, e. Sangat Setuju. Untuk menentukan skala dalam menilai pencapaian dari kepuasan karyawan, dilakukan perhitungan dengan menentukan skor kepuasan tertinggi dan kepuasan terendah. Interval yang dapat dicari dari pengukuran antara skor tertinggi dan yang terendah dibagi dengan jumlah skala seperti berikut:

IK Maks = R x PP x EX Maks

IK Min = R x PP x EXMin

Interval = (IK Maks – IK Min) / Jumlah Skala

Keterangan:

PP = Banyaknya Pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX Min = Skor minimal yang diberikan

EX Maks = Skor maksimal yang diberikan

3.4.5.2. Retensi Karyawan

Menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam Pantalisa dkk, (2015) mengukur retensi karyawan dilakukan dengan melihat jumlah karyawan yang keluar setiap tahunnya. Semakin sedikit jumlah karyawan yang keluar menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam mempertahankan minat karyawan untuk bekerja di perusahaan cukup baik. Hal ini juga menunjukkan bahwa karyawan merasa puas terhadap kinerja perusahaan yang berarti akan menunjukkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Pada penelitian ini peneliti membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah seluruh karyawan tahun 2016 sampai tahun 2018.

$$Retensi\ Karyawan = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Jumlah Total Karyawan}} \text{ x } 100\%$$

3.4.5.3. Produktivitas Karyawan

Menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam Pantalisa dkk, (2015) pengukuran dilakukan dengan membandingkan jumlah karyawan dengan total penjualan atau jasa. Dimana hasil yang dilihat adalah seberapa besar jumlah

produktivitas yang dihasilkan oleh setiap karyawan dari total penjualan atau jasa yang dilakukan. Semakin tinggi persentase produktivitas karyawan menunjukkan tingkat produktivitas setiap karyawan tinggi pula atau dengan kata lain kinerja karyawan dalam menghasilkan pendapatan dari total penjualan cukup baik. Pada penelitian ini peneliti membandingkan keuntungan jasa dengan jumlah karyawan selama tahun 2016 sampai tahun 2018.

$$Produktivitas\ Karyawan = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Jumlah Total Karyawan}}$$

3.4.6. Pengukuran dalam *Balanced Scorecard*

Pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur dengan seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolak ukur dari masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi (2014) kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik yang kita capai seimbang disemua perspektif. Setelah seluruh data dari masing-masing dihitung kemudian dilakukan analisis, dan diberikan pembobotan skor sebagai berikut:

Tabel 3.1
Rating Scale

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber: Mulyadi, (2014)

Setelah total bobot skor diperoleh, kemudian dilakukan pencarian rata-rata skor. Langkah selanjutnya adalah dengan membuat skala untuk menilai total skor tersebut apakah dikatakan “kurang”, “cukup”, atau “baik”.

3.5. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan secara langsung pada Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta, berlokasi di Jalan Laksana Adisucipto KM. 8, Kalongan, Maguwoharjo, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Lokasi ini dipilih oleh peneliti dengan pertimbangan bahwa belum pernah mengadakan penelitian pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* sebelumnya. Hal lain yang menjadi pertimbangan pemilihan lokasi adalah bahwa banyak orang belum mengetahui apa itu Balai Karantina Pertanian maka peneliti sekaligus memperkenalkan apa itu Balai Karantina Pertanian, khususnya yang berada di Yogyakarta.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil Perusahaan

4.1.1. Gambaran Umum Organisasi

Balai Karantina Pertanian adalah lembaga pemerintah yang berada di bawah Kementerian Pertanian Republik Indonesia yang bertugas untuk menyelenggarakan perkarantinaan pertanian dan pengawasan keamanan hayati. Tugas utama dari Balai Karantina Pertanian khususnya Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta adalah untuk mencegah keluar atau masuknya penyakit yang dibawa oleh hewan atau tumbuhan ke dalam atau ke luar negri dengan dilakukan pemeriksaan dan karantina untuk mendapatkan sertifikasi bahwa hewan atau tumbuhan yang dibawa bebas dari penyakit.

4.1.2. Visi dan Misi Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta

1. Visi

   Menjadi Instansi yang Tangguh dan Terpercaya dalam Perlindungan Kelestarian Sumber Daya Alam Hayati Hewani dan Nabati serta Keamanan Pangan Segar di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) dan Provinsi Jawa Tengah.

   Pengertian Visi:

   a. Tangguh

      Penyelenggaraan Karantina Pertanian pada hakekatnya adalah perwujudan pertahanan negara di bidang kelestarian sumber alam

hayati hewani dan nabati. Prinsip pertahanan adalah tangguh menghadapi serangan.

b. Terpercaya

Keberhasilan Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta berkaitan dengan peran serta masyarakat dan mitra kerja baik dalam maupun luar negeri, oleh karena itu setiap kebijakan dan tindakan barantan perlu mendapat kepercayaan yang tinggi. Kepercayaan akan diperoleh antara lain melalui akuntabilitas penyelenggara pemerintah dibidang perkarantinaan dan keamanan hayati.

2. Misi

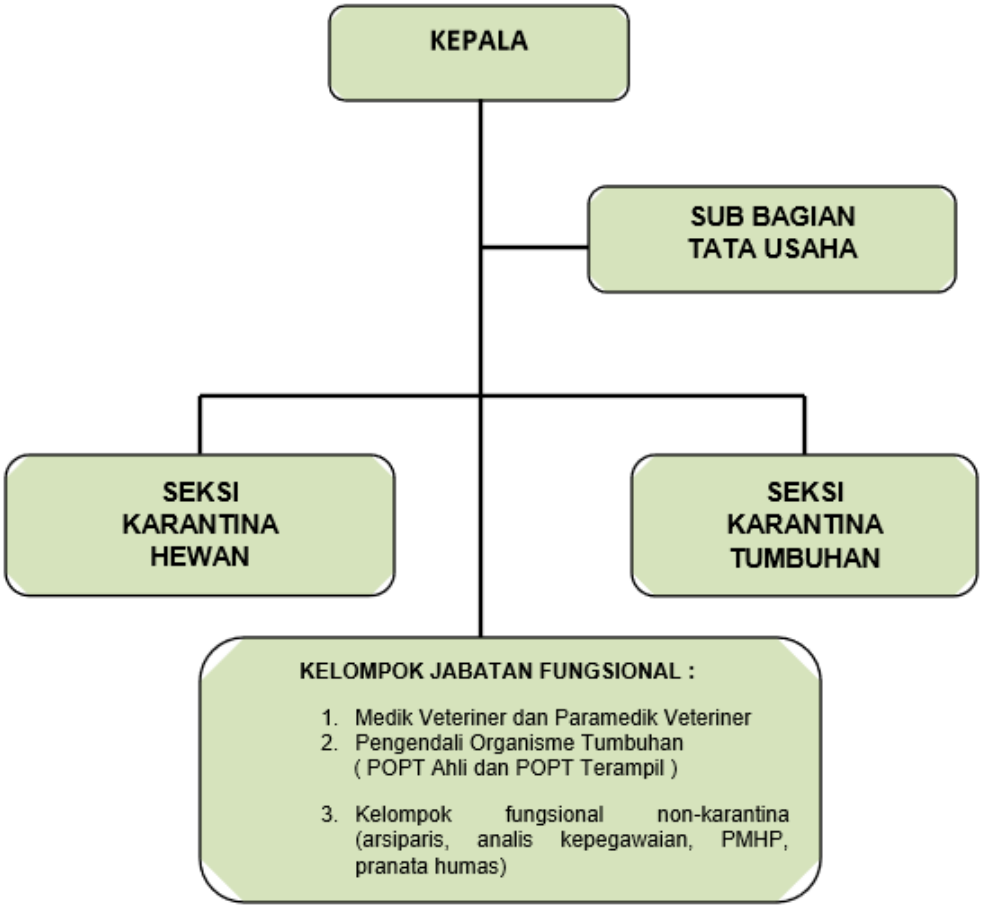
Dengan mempertimbangkan tugas pokok dan fungsi, Prioritas Nasional, Kebijakan Kementerian Pertanian dan Badan Karantina Pertanian ditetapkan Misi Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta adalah :

a. Melaksanakan perkarantinaan hewan dan tumbuhan untuk melindungi kelestarian sumber daya alam hayati hewani dan nabati di Pemerintah Daerah DIY dan Provinsi Jateng;
b. Mendukung terwujudnya keamanan pangan di Pemerintah Daerah DIY dan Provinsi Jateng;
c. Meningkatkan citra dan kualitas pelayanan publik;
d. Memfasilitasi perdagangan dalam rangka akselerasi ekspor komoditas pertanian di Pemerintah Daerah DIY dan Provinsi Jateng.

4.1.3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi dan tata kerja Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Mentri Pertanian Nomor 22/Kpts/OT.140/3/2008, tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Karantina Pertanian adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1. Struktur Organisasi BKP Kelas II Yogyakarta



4.2. Uji Instrumen Data

4.2.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2016). Dinyatakan valid apabila nilai signifikansi <0,05. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan hasil validitas keempat variabel dengan 66 responden:

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

Variabel	Item Pernyataan	*Pearson Correlation*	Sig. (2-tailed)	Keterangan
Kepuasan Pelanggan	Q1	0,659	0,000	Valid
	Q2	0,578	0,000	Valid
	Q3	0,593	0,000	Valid
	Q4	0,712	0,000	Valid
	Q5	0,685	0,000	Valid
	Q6	0,668	0,000	Valid
	Q7	0,648	0,000	Valid
	Q8	0,519	0,000	Valid
	Q9	0,661	0,000	Valid
	Q10	0,565	0,000	Valid
	Q11	0,449	0,000	Valid
	Q12	0,657	0,000	Valid

Sumber: Data Olahan *Output SPSS* versi 25 (2019)

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan yang terdiri atas 12 pernyataan memiliki kriteria valid dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dari hasil penelitian dapat diperoleh tidak ada satupun indikator-indikator yang dinilai gugur.

Tabel 4.2
Hasil Uji Validitas Proses Operasi Bisnis Internal

Variabel	Item Pernyataan	*Pearson Correlation*	Sig. (2-tailed)	Keterangan
Proses Bisnis Internal	Q1	0,467	0,000	Valid
	Q2	0,634	0,000	Valid
	Q3	0,695	0,000	Valid
	Q4	0,625	0,000	Valid
	Q5	0,572	0,000	Valid
	Q6	0,573	0,000	Valid
	Q7	0,668	0,000	Valid
	Q8	0,427	0,000	Valid
	Q9	0,613	0,000	Valid
	Q10	0,585	0,000	Valid
	Q11	0,604	0,000	Valid
	Q12	0,612	0,000	Valid

Sumber: Data Olahan *Output SPSS* versi 25 (2019)

Dari tabel 4.2 menunjukkan bahwa proses bisnis internal yang terdiri atas 12 butir pernyataan memiliki kriteria valid dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dari hasil penelitian diperoleh tidak ada satupun indikator yang dinilai gugur.

Tabel 4.3
Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan

Variabel	Item Pernyataan	*Pearson Correlation*	Sig. (2-tailed)	Keterangan
Kepuasan Karyawan	Q1	0,424	0,000	Valid
	Q2	0,562	0,000	Valid
	Q3	0,671	0,000	Valid
	Q4	0,603	0,000	Valid
	Q5	0,690	0,000	Valid
	Q6	0,591	0,000	Valid
	Q7	0,564	0,000	Valid
	Q8	0,634	0,000	Valid
	Q9	0,714	0,000	Valid
	Q10	0,564	0,000	Valid

	Q11	0,787	0,000	Valid
	Q12	0,567	0,000	Valid

Sumber: Data Olahan *Output SPSS* versi 25 (2019)

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa kepuasan karyawan yang terdiri atas 12 butir pernyataan memiliki kriteria valid dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dari hasil penelitian dapat diperoleh tidak ada satupun indikator-indikator yang dinilai gugur.

4.2.2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2016), reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seorang responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Menurut Ghozali (2016), suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* >0,7.

Tabel 4.4

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	***Cronbach`s Alpha***	**Keterangan**
Kepuasan Pelanggan	0,852	Reliabel
Proses Bisnis Internal	0,829	Reliabel
Kepuasan Karyawan	0,850	Reliabel

Sumber: Data Olahan *Output SPSS* versi 25 (2019)

Berdasarkan uji reliabilitas dalam tabel 4.4 di atas, dapat diketahui bahwa *Cronbach`s Alpha* pada masing-masing variabel lebih besar dari 0,70. Hal tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian dapat dinyatakan reliabel. Sehingga butir-butir pernyataan dalam variabel penelitian dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

4.3. Hasil Penelitian

4.3.1. Perspektif Keuangan

4.3.1.1. Rasio Ekonomi

Rasio ekonomi digunakan untuk mengetahui seberapa cermat suatu organisasi atau perusahaan dalam mengelola anggaran yang telah tersedia dan tidak terjadi pemborosan dana anggaran. Di bawah ini adalah hasil perhitungan dari rasio ekonomi Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta dari tahun 2016 hingga tahun 2018.

Tabel. 4.5
Rasio Ekonomi Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta 2016-2018

Tahun	Realisasi Pengeluaran	Anggaran yang ditetapkan	Rasio Ekonomi
2016	Rp10.080.629.260	Rp10.951.798.000	92,05%
2017	Rp10.662.529.591	Rp13.406.625.000	79,53%
2018	Rp10.383.290.008	Rp9.775.292.000	106,22%

Sumber: Data Skunder Diolah, 2019

Kinerja keuangan suatu organisasi dikatakan ekonomis apabila diperoleh nilai kurang dari 100% (x<100%) pada rasio ekonominya. Berdasarkan data tabel 4.1 di atas dapat diketahui bahwa pada tahun 2016 dan 2017 rasio ekonomi Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta tergolong ekonomis yaitu 92,05% pada tahun 2016 dengan sisa anggaran sebesar Rp871.168.740, lalu terjadi penurunan rasio ekonomi pada tahun 2017 sebesar 12,52% menjadi 79,53% dengan selisih anggaran Rp2.744.095.409 dan mengalami kenaikan rasio lagi sebesar 26,69% pada tahun 2018 menjadi tidak ekonomis yaitu menjadi 106,22% dengan tidak ada sisa anggaran. Dapat diketahui bahwa hanya pada tahun 2018 yang tergolong

tidak ekonomis, tetapi pada tahun 2016 dan tahun 2017 masih tergolong ekonomis dikarenakan presentase rasio masih dibawah 100% yang mana realisasi pengeluarannya tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Dari rasio ekonomi, kinerja keuangan BKP Kelas II Yogyakarta digolongkan cukup.

4.3.1.2. Rasio Efisiensi

Rasio efisiensi adalah rasio yang akan menggambarkan seberapa efisien organisasi dalam mengelola pengeluarannya untuk memperoleh pendapatan. Di bawah ini merupakan hasil dari perhitungan rasio efisiensi Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta dalam tiga tahun terakhir, yaitu tahun 2016 sampai dengan 2018.

Tabel. 4.6
Rasio Efisiensi Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta

Tahun	Realisasi Pengeluaran	Realisasi Pendapatan	Rasio Efisiensi
2016	Rp10.080.629.260	Rp827.532.135	1.218,16%
2017	Rp10.662.529.591	Rp1.464.391.088	728,12%
2018	Rp10.383.290.008	Rp1.476.432.299	703,27%

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2019

Kinerja keuangan suatu organisasi dikatakan efisien apabila nilai rasio kurang dari 100% (x<100%). Pada data tabel 4.2 di atas, terlihat bahwa nilai rasio efisiensi Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta pada tahun 2016 sebesar 1.218,16% yang mana realisasi biaya yang dikeluarkan sebesar Rp10.080.629.260 jauh diatas realisasi pendapatan yang diperoleh yang hanya sebesar Rp827.532.135. Pada tahun 2017 mengalami penurunan rasio efisiensi sebesar 490,04% menjadi 728,12% dikarenakan selisih antara biaya yang

dikeluarkan sebesar Rp10.662.529.591 dengan realisasi pendapatan yang diperoleh sebesar Rp1.464.391.088 sedikit berkurang yaitu sebesar Rp9.198.138.503. Ditahun 2018 kembali mengalami penurunan sedikit sebesar 24,85% menjadi 703,27% dikarenakan antara jumlah realisasi biaya yang dikeluarkan yaitu Rp10.383.290.008 dengan realisasi pendapatan yang diperoleh yaitu Rp1.476.432.299 mempunyai selisih lebih kecil dari tahun sebelumnya yaitu Rp8.906.857.709. Walaupun begitu dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 kinerja Balai Karantina Kelas II Yogyakarta dapat dikatakan tidak efisien karena realisasi biaya yang dikeluarkan masih jauh lebih tinggi dari realisasi pendapatan yang diperoleh, dapat dilihat dari nilai rasio yang masih jauh di atas 100%. Pengeluran yang sangat besar tersebut memang tidak sebanding dengan pendapatan yang diperoleh, akan tetapi semua pengeluaran tersebut diperuntukan untuk meningkatkan sarana dan prasarana, keperluan belanja barang dan pegawai, perjalanan dinas, serta perawatan inventaris.

4.3.1.3. Rasio Efektivitas

Rasio efektivitas merupakan rasio yang dapat menggambarkan apakah suatu organisasi berhasil dalam mencapai tujuannya. Kemampuan Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta dalam menjalankan tugas dan fungsi dapat dikatakan efektif apabila nilai rasio yang dicapai minimal 100%. Berikut ini merupakan hasil dari perhitungan rasio efektivitas Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta dalam tiga tahun terakhir, yaitu tahun 2016 sampai dengan 2018.

Tabel. 4.7

Rasio Efektivitas Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta

Tahun	Realisasi Pendapatan	Anggaran Pendapatan	Rasio Efektivitas
2016	Rp827.532.135	Rp450.000.000	183,90%
2017	Rp1.464.391.088	Rp1.026.000.000	142,73%
2018	Rp1.476.432.299	Rp1.011.500.000	145,96%

Sumber: Data Sekunder Diolah 2019

Berdasarkan perhitungan pada tabel rasio efektivitas 4.3 di atas, nilai rasio efektivitas dari kinerja keuangan Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta pada tahun 2016 sebesar 183,90% dengan realisasi pendapatan yang diperoleh yaitu Rp827.532.135, lebih besar dari besarnya rencana target pendapatan yang sebesar Rp450.000.000 dengan selisih lebih sebesar Rp377.532.135. Lalu mengalami penurunan pada tahun berikutnya sebesar 41,17% menjadi 142,73% pada tahun 2017 dengan jumlah selisih Rp438.391.088 antara realisasi pendapatan yang diperoleh sebesar Rp1.464.391.088 yang masih lebih besar dari anggaran yang ditetapkan sebesar Rp1.026.000.000. Meski mengalami penurunan, rasio efektivitas pada tahun tersebut masih dikatakan efektif karena masih berada di atas 100% dan pada tahun 2018 nilai rasio mengalami kenaikan sebesar 3,23% menjadi 145,96% yang masih tergolong efektif dengan jumlah realisasi pendapatan sebesar Rp1.476.432.299 yang masih lebih besar dari jumlah anggaran pendapatan yang sebesar Rp1.011.500.000 dengan selisih Rp464.932.299. Berdasarkan data rasio efektivitas tersebut dapat dikatakan bahwa dalam tiga tahun terakhir, kinerja keuangan Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta sudah baik dan efektif karena realisasi pendapatan yang diperoleh masih melebihi target anggaran pendapatan awal.

4.3.2. Perspektif Pelanggan

Mengukur kepuasan pelanggan dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada para pengguna jasa sebanyak 66 responden untuk mengetahui tingkat kepuasan pengguna jasa Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta dan semuanya dapat diolah. Penetapan tingkat kepuasan pengguna jasa secara keseluruhan didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, yakni:

IK Maks = PP x R x EXMaks

= 12 x 66 x 5

= 3.960

IK Min = PP x R x EXMin

= 12 x 66 x 1

= 792

Interval = (IKMaks-IKMin) / Jumlah Skala

= (3.960 – 792) / 5

= 633.6

Skala tingkat kepuasan pelanggan dapat dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 4.8
Kriteria Interval Penilaian
Kepuasan Pelanggan

Interval	Jawaban
792 – 1.425,6	STS
1.425,6 – 2.059,2	TS
2.059,2 – 2.692,8	C
2.692,8 – 3.326,4	S
3.326,4 – 3.960	SS

Sumber: Data primer. Diolah, 2019

Tabel 4.9
Hasil Jawaban Responden Terhadap Kuesioner Kepuasan Pelanggan

No	Pertanyaan	Pilihan Jawaban					Jumlah
		SS	S	C	TS	STS	
1	Adanya pemberi layanan yang selalu bersikap sopan kepada pengguna jasa	27	34	5			286
2	Adanya fasilitas fisik yang berdaya tarik	11	44	9	2		262
3	Karyawan berpenampilan rapi	37	27	2			299
4	Adanya jasa disampaikan secara benar sejak pertama kali/awal	18	40	8			274
5	Adanya kepastian waktu dalam merealisasikan sesuatu dengan janji	8	26	30	2		238
6	Adanya sistem pencatatan yang akurat dan bebas kesalahan	14	34	17	1		259
7	Adanya kepastian waktu penyampaian jasa diinformasikan secara jelas kepada pelanggan	15	35	15	1		262
8	Ruangan nyaman dan bersih	48	17	1			311
9	Adanya layanan cepat atau segera dari karyawan	13	30	19	4		250
10	Adanya waktu beroprasi yang cocok dan nyaman bagi para pelanggan	16	43	7			273
11	Adanya karyawan yang berpengalaman sehingga dapat menjawab pertanyaan pelanggan	16	44	6			274
12	Balai karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta yang sungguh memperhatikan kepentingan setiap pelanggan	17	41	7	1		272
Jumlah Total Skor							3.260

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada pengguna jasa Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta, diperoleh hasil indeks kepuasan sebesar 3.260. Skor ini menunjukkan bahwa pengguna jasa Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta dapat dikategorikan puas terhadap kinerja Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta yang berararti kinerja dalam memberi pelayanan kepada

pelanggan atau pengguna jasa adalah baik. Pengguna jasa dikatakan puas apabila berada pada interval 2.680,6 – 3.320,2 yang mana banyak dari responden menjawab setuju.

4.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

4.3.3.1. Proses Inovasi

Tabel 4.10
Data Inovasi BKP Kelas II Yogyakarta 2016-2018

Tahun	Proses Inovasi
2016	- Pengelolaan keterbukaan informasi publik. - Pengelolaan pengaduan masyarakat. - Pengelolaan *whistle blowing system* - Pengelolaan gratifikasi.
2017	- Penambahan fasilitas dalam ruang lingkup pengujian laboratorium. - Keterbukaan hasil survei kepada pengguna jasa. - Pengadaan survei integritas kepada pengguna jasa.
2018	- Penerapan *Greenpass,* yaitu layanan prioritas antrian kepada pengguna jasa layanan apabila terbukti bahwa pelayanan tidak sesuai maklumat. - Penerapan ISO 37001:2016 yaitu sebuah sistem manajemen anti penyusupan.

4.3.3.2. Proses Operasi

Mengukur proses operasi bisnis internal dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan sebanyak 97 responden untuk mengetahui tingkat kepuasan pengguna jasa Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta tetapi hanya kembali sebanyak 92 kuesioner dan seluruhnya dapat diolah. Penetapan proses oprasi bisnis internal secara keseluruhan didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, yakni:

IK Maks = PP x R x EXMaks

= 12 x 92 x 5

= 5.520

IK Min = PP x R x EXMin

= 12 x 92 x 1

= 1.104

Interval = (IKMaks-IKMin) / Jumlah Skala

= (5.520 – 1.104) / 5

= 883.2

Tabel 4.11

Kriteria Interval Penilaian
Proses Bisnis Internal

Interval	Jawaban
1.104 – 1.987,2	STS
1.987.2 – 2.870,4	TS
2.870,4 – 3.753,6	C
3.753,6 – 4.636,8	S
4.636,8 – 5.520	SS

Sumber: Data primer. Diolah, 2019

Tabel 4.12
Hasil Jawaban Responden Terhadap Kuesioner Proses Bisnis Internal

No	Pertanyaan	Pilihan Jawaban					Jumlah
		SS	S	C	TS	STS	
1	Peralatan dan alat tulis kantor yang dibutuhkan tersedia dalam kondisi baik	29	61	2			395
2	Pengecekan dan perbaikan inventaris kantor dilakukan	24	65	3			389
3	Komputerisasi telah berjalan dengan baik dalam menunjang efektifitas dan efisiensi kerja	34	53	3	2		395
4	Peningkatan jumlah komputer dapat mempercepat layanan administrasi, keuangan dan kebijakan	32	49	9	2		387

5	Target dan waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan kemampuan pegawai	8	71	8	5		358
6	Bapak/ ibu mampu mengatasi hambatan dalam pekerjaan	14	70	8			374
7	Terdapat instruksi yang jelas dalam melakukan pekerjaan	27	61	4			391
8	Bapak/ibu dapat memenuhi target pekerjaan dengan baik	15	74	3			380
9	Perencanaan dan kegiatan berdasarkan pada akurasi data yang aktual dan konsisten	18	65	9			377
10	Internet merupakan sarana yang harus tersedia di BKP Kelas II Yogyakarta untuk mendukung kelancaran tugas	58	32	2			424
11	Dalam rangka pelaksanaan program pembangunan dan kegiatan segala bentuk peraturan telah memadai	15	68	9			374
12	Tanggapan atas kebutuhan operasional dan proses bisnis telah sesuai	15	69	8			375
Jumlah Total Skor							4619

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta, diperoleh hasil sebesar 4.619. Skor ini menunjukkan bahwa karyawan Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta dapat dikategorikan sangat puas terhadap proses bisnis internal Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta. Dengan begitu dapat dikatakan juga bahwa proses operasi bisnis internal dari Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta sudah baik. Proses operasi dapat dikatakan sangat baik bila berada pada interval 4.636,8 – 5.520 yang mana banyak dari responden menjawab setuju dan sangat setuju.

4.3.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

4.3.4.1. Kepuasan Karyawan

Tingkat kepuasan karyawan digunakan untuk mengukur seberapa besar karyawan merasa puas terhadap perusahaan. Pengukurannya dengan menggunakan *survey* kepuasan karyawan pada Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta yang dilakukan dengan membagikan kuesioner sebanyak 97 responden tetapi hanya 92 kuesioner yang kembali dan seluruhnya dapat diolah.

IK Maks = PP x R x EXMaks

= 12 x 92 x 5

= 5.520

IK Min = PP x R x EXMin

= 12 x 92 x 1

= 1.104

Interval = (IKMaks-IKMin) / Jumlah Skala

= (5.520 – 1.104) / 5

= 883.2

Tabel 4.13
Kriteria Interval Penilaian
Kepuasan Karyawan

Interval	Jawaban
1.104 – 1.987,2	STS
1.987.2 – 2.870,4	TS
2.870,4 – 3.753,6	C
3.753,6 – 4.636,8	S
4.636,8 – 5.520	SS

Sumber: Data primer. Diolah, 2019

Tabel 4.14
Hasil Jawaban Responden Terhadap Kuesioner Kepuasan Karyawan

No	Pertanyaan	Pilihan Jawaban					Jumlah
		SS	S	C	TS	STS	
1	Adanya kesempatan untuk mengerahkan segenap kemampuan anda dalam pekerjaan	15	69	8			375
2	Adanya kesempatan untuk mewujudkan kebutuhan akan potensi anda	10	63	19			359
3	Adanya kesempatan bagi anda untuk memperoleh kemajuan dalam berkarir	14	54	22	2		356
4	Adanya kewenangan yang porposional dalam tugas dan tanggung jawab anda	14	69	8	1		372
5	Adanya kebijakan yang jelas sebagai petunjuk bagi anda dalam melaksanakan tugas	21	59	10	2		375
6	Adanya suasana yang kondusif di tempat bekerja	27	55	10			385
7	Adanya kompensasi yang memadai yang diterima oleh karyawan sesuai dengan posisi yang dimilikinya	18	65	9			377
8	Adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan	36	48	8			396
9	Adanya bimbingan teknis yang diberikan atasan kepada bawahan	19	64	9			378
10	Adanya suasana yang kondusif bagi upaya sosialisasi di tempat kerja	24	58	10			382
11	Adanya kondisi kerja yang memadai bagi anda	21	65	4	2		381
12	Adanya kesempatan untuk alih tugas sebagai upaya menghilangkan kebosanan	10	53	26	3		346
Jumlah Total Skor							4482

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta, diperoleh hasil sebesar 4.482. Tabel skor di atas

menunjukkan bahwa karyawan Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta banyak menjawab setuju yang artinya dapat dikategorikan bahwa karyawan puas terhadap kepuasan kerja di Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta. Karyawan dikatakan puas apabila berada pada interval 3.753,6 – 4.636,8 yang mana banyak dari responden menjawab setuju.

4.3.4.2. Retensi Karyawan

Tujuan dari indikator retensi karyawan adalah untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mempertahankan selama mungkin karyawan yang diminati organisasi yang diukur dengan membandingkan antara jumlah karyawan yang keluar dengan total karyawan pada tahun tersebut.

Tabel 4.15
Presentase Retensi Karyawan

Nilai Retensi Karyawan BKP Kelas II Yogyakarta			
Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Total Karyawan	Retensi Karyawan
2016	1	104	0,96%
2017	6	98	6,12%
2018	3	97	3,09%

Sumber: Data sekunder. Diolah, 2019

Dapat diketahui dari tabel di atas bahwa presentase tingkat retensi karyawan pada tahun 2016 sebesar 0,96% yang mana terdapat 1 karyawan yang keluar pada tahun tersebut. Sedangkan pada tahun 2017 terjadi kenaikan menjadi 6,12% yang mana jumlah karyawan yang keluar bertambah menjadi 6 orang. Pada tahun 2018, terjadi penurunan sebesar 3,03% menjadi 3,09% yang mana jumlah karyawan yang keluar lebih sedikit dari tahun sebelumnya yang berjumlah 6 orang menjadi hanya 3 orang yang keluar. Dilihat dari presentase retensi karyawan tersebut, Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta dinilai cukup

dalam menjalin hubungan dengan karyawannya serta dalam menjaga karyawannya.

4.3.4.3. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan ditunjukkan dengan membandingan antara pendapatan yang dicapai oleh organisasi dengan jumlah total karyawan pada tahun berjalan. Hasil perhitungannya sebagai berikut.

Tabel 4.16
Jumlah produktivitas karyawan

Nilai Produktifitas Karyawan			
Tahun	Pendapatan	Total Karyawan	Produktivitas Karyawan
2016	Rp827.532.135	104	Rp7.957.039
2017	Rp1.464.391.088	98	Rp14.942.766
2018	Rp1.476.432.299	97	Rp15.220.952

Sumber: Data sekunder. Diolah, 2019

Dilihat dari hasil pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai produktivitas karyawan dalam tiga tahun terakhir dari tahun ke tahun semakin meningkat. Produktivitas karyawan pada tahun 2016 adalah sebesar Rp7.957.039 yang artinya selama satu tahun, rata-rata setiap karyawan di Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta bisa menghasilkan pendapatan untuk organisasi tersebut sebesar Rp7.957.039. Pada dua tahun setelahnya, yaitu tahun 2017 dan tahun 2018 terjadi peningkatan nilai produktivitas karyawan. Produktivitas karyawan meningkat jauh menjadi Rp14.942.766 pada 2017 dan produktivitas karyawan meningkat lagi menjadi Rp15.220.952 pada 2018. Dari data tiga tahun terakhir di atas dapat diketahui bahwa setiap tahunnya kinerja yang dihasilkan oleh karyawan semakin baik yang pada akhirnya dapat memberikan kontribusi

berupa pendapatan yang semakin tinggi bagi Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta.

4.4. Penilaian Perspektif *Balanced Scorecard* pada BKP Kelas II Yogyakarta

Setelah seluruh data dikumpulkan dan dianalisis, maka selanjutnya data akan dinilai apakah kinerja Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta tergolonng baik, cukup, atau kurang baik Berikut adalah kinerja dari Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta secara keseluruhan yang termasuk kategori baik adalah rasio efektivitas, tingkat kepuasan pelanggan, proses inovasi bisnis internal, proses operasi bisnis internal, tingkat kepuasan karyawan, dan tingkat produktivitas karyawan yang masing-masing mendapat skor 1 poin. Sedangkan yang masuk kategori cukup adalah rasio ekonomi dan tingkat retensi karyawan sehingga memperoleh skor 0 poin. Dan yang tergolong kategori kurang adalah pada rasio efisiensi sehingga memperoleh skor -1.

Total hasil bobot skor Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta adalah 5 dari 9 ukuran kinerja. Sehingga, rata-rata skor adalah 5/9 = 0,56. Setelah diperoleh rata-rata skor, selanjutnya adalah membuat skala pengukuran untuk menilai total dari skor tersebut sehingga kinerja Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta dapat dikategorikan “kurang”, “cukup”, dan “baik”. Berikut adalah gambar skala kinerjanya:

Gambar 4.2
Skala Kinerja

Kurang	Cukup	Baik

-1 0 0,5 1

Setelah membuat skala, selanjutnya adalah menentukan batas area “kurang”, “cukup”, dan “baik”. Maka berikut ini adalah skalanya:

-1	–	0	Kurang
>0	–	0,5	Cukup
>0,5	–	1,00	Baik

Dengan demikian dapat diartikan Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta secara keseluruhan terletak pada skala baik, dengan skor total 0,56. Artinya, kinerja Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta adalah baik apabila diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta yang telah diukur dengan menggunakan pengukuran berbasis *Balanced Scorecard* dari empat perspektifnya yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang sudah baik.

1. Perspektif Keuangan

   Pada rasio ekonomi tergolong cukup ekonomis dan rasio efektivitas telah tergolong baik ditiap tahunnya. Sementara untuk rasio efisiensi masih tergolong kurang karena presentase tiga tahun terakhir tidak menunjukkan rasio keuangan Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta yang efisien.

2. Perspektif Pelanggan

   Kinerja Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta ditinjau dari perspektif pelanggan dengan indikator kepuasan pengguna jasa menujukkan hasil yang baik. Hal ini dapat dilihat pada indeks kepuasan pengguna jasa yang berada pada interval setuju atau puas.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

   Kinerja pada proses bisnis internal Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta pada proses inovasi dinilai baik karena selalu ada inovasi baru untuk meningkatkan layanan mereka ditiap tahunnya. Sedangkan untuk

proses operasi juga telah tergolong baik dengan memperoleh interval skor jawaban sangat setuju.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

   Kinerja Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta dari perspektif ini dengan tiga indikator yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan dinilai telah baik. Pada *survey* tingkat kepuasan karyawan, menunjukan karyawan telah puas, produktivitas karyawan yang mengalami peningkatan ditiap tahunnya dan presentase retensi karyawan yang kecil.

5. Secara keseluruhan kinerja Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta apabila diukur menggunakan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* memperoleh hasil yang sudah baik dengan skor 0,56.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu penelitian ini menggunakan metode berupa *survey* melalui kuesioner tanpa terlibat langsung dalam wawancara sehingga kemungkinan informasi yang disampaikan oleh responden dapat terjadi bias.

5.3. Saran

1. Pihak Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta harus mempertahankan pencapaian yang telah diperoleh pada tiga tahun terakhir yang diharapkan akan meningkat pada tahun-tahun berikutnya dengan tetap

memperhatikan tidak hanya pada kinerja keuangan tetapi juga non keuangannya.

2. Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta diharapkan dapat mempertimbangkan pengelolaan pengeluaran dan biaya lebih efisien agar tidak terjadi pemborosan karena tingkat efisiensinya masih termasuk kategori kurang baik.
3. Perlunya melakukan wawancara secara langsung dengan responden dalam pengisian kuesioner, sehingga jawaban dalam kuesioner bisa lebih akurat dan dapat mencerminkan jawaban sebenarnya.

DAFTAR PUSTAKA

Devani, Vera. 2016. Pengukuran Kinerja Perpustakaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal.* Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Vol.15 No.1

Fitriyani, Dewi 2014. *Balanced Scorecard:* Alternatif Pengukuran Kinerja Sektor Publik. *Jurnal Cakrawala Akuntansi.* Vol.6 No.1

Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS.* Edisi Kedelapan. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

Griffin, Ricky W dan Ebert, Ronald J. 2015. *Pengantar Bisnis Edisi 10*. Jakarta: Erlangga.

Hastari, Rafika Amalia. 2017. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja. *Skripsi*. Dipublikasikan Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta.

Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999.

Kaplan, Robert S dan David P. Norton. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi: Balanced Scorecard*. Terjemahan Peter R. Yosi. 2000. Jakarta: Erlangga.

Lasdi, Lodovicus. 2002. *Balanced Scorecard* Sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif Dalam Lingkungan Bisnis Global. *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*. Vol. 2, No. 2, Agustus.

Lupiyoadi, Rambat. 2014. *Manajemen Pemasaran Jasa Berbasis Kompetensi.* Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.

Machali, Imam dan Ara Hidayat. 2016. Education Management: Teori dan Praktik PengelolaanSekolah/Madrasah di Indonesia. Jakarta: Kencana.

Mahmudi. 2015. *Manajemen Sektor Publik.* Volume 3. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Mahsun, Mohammad. 2013. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama Cetakan Keempat. Yogyakarta: BPFE.

Mulyadi. 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard.* Cetakan Ketiga. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Mursid, M. 2014. *Manajemen Pemasaran.* Cetakan 7. Jakarta: Bumi Aksara

Naja, H.R. Daeng. 2013. *Good Corporate Governance pada Lembaga Perbankan.* Yogyakarta: Media Pressindo.

Niven, Paul. 2014. *Balanced Scorecard Evolution A Dynamic Approach to Strategy Execution*. New Jersey:Wiley Corporate F&A.

Nurhayati, Muthia, Tamara, dan Fuad. 2017. Peran Perpustakaan dalam Implementasi *Balanced Scorecard* Lembaga Induknya: Studi Kasus di Kementrian Keuangan dan BPPT. *Jurnal Ilmu Informasi, Kepustakaan, dan Kearsipan.* Universitas Indonesia. Vol.9 No.2

Oemar, Abrar. 2010. *Balanced* Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Sektor Publik. *Jurnal.* Universitas Pandanaran. Vol.8 No.16

Pantalisa, Kamalia, Cornelius Rantelangi, dan Anisa Kumawardani. 2015. Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada CV Yamaha Sinar Utama Hidayatullah Samarinda. *Jurnal Akuntabel.* Vol.12 No.2.

Peraturan Presiden No. 45 Tahun 2015.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010.

Pramono, Joko. 2014. Analisis Kinerja SMK Negri 6 Surakarta dengan Pendekatan *Balanced Scorecard. Jurnal.* Universitas Islam Batik Surakarta.

Pramudya, Wahyu. 2015. Kinerja PT Pos Indonesia (Jember) dengan Metode *Balanced Scorecard. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi.* Universitas Jember.

Putra, R. E. 2014. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT Putra Tidar Perkasa). *Jurnal Measurement.* Vol.8 No.1.

Rahardjo, Susilo dan Gudnanto. 2013. *Pemahaman Individu Tekhnik Non Tes. Edisi Revisi.* Kudus: Nora Media Enterprise.

Setyawan, Donie. 2018. Pendekatan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso. *Jurnal Bisnis dan Manajemen.* Universitas Jember. Vol.12 No.2. Mei (2018): 158-169.

Setyawati, Ni Putu Ayu Nirvana. 2016. Analisis Penggunaan *Balanced Scorecard* untuk Mengukur Kinerja (Studi Kasus pada Lembaga Penjamin Mutu

Pendidikan Daerah Istimewa Yogyakarta). *Skripsi*. Dipublikasikan Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta.

Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sumarni, Murti dan John Soeprihanto. 2010. *Pengantar Bisnis (Dasar-dasar Ekonomi Perusahaan). Edisi Kelima*. Yogyakarta: Liberty Yogyakrta.

Sutopo, Wihandono Eki. 2014. Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Balai Konservasi Sumber Daya Alam Nusa Tenggara Barat Tahun 2010-2012. *Tesis.* Universitas Gadjah Mada.

Tantri, Francis. 2016. *Pengantar Bisnis*. Cetakan Ketujuh. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Ulum, Ihyaul dan Hafiez Sofyani. 2016. *Akuntansi Sektor Publik.* Malang: Aditya MediaPublishing.

Waskito, Hafidz Hening, Linda Agustina. 2015. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Kinerja pada RSUD Kota Semarang. *Accounting Analysis Journal*. Vol.4. No.1.

Wiyati, Rita, Thamrin dan Liviawati. 2016. Penerapan pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru). *Pekbis Jurnal.* Vol.8. No.2.

Yulaikah dan Sri Ayem. 2014. Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Sektor Publik (Studi Pada Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan Kota Yogyakarta). *Jurnal Akuntansi*. Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa. Vol.2 No.2.

LAMPIRAN

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" YOGYAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Alamat : Jalan SWK 104 Lingkar Utara, Condongcatur, Sleman, Yogyakarta, 55283
Telepon : (0274) 486255, 487276. Faximile : (0274) 486255
Laman : http://ekonomi.upnyk.ac.id - Email : feb@upnyk.ac.id

Nomor : 141 /UN62.14/AKD.5/III/2019 Yogyakarta, 4 Maret 2019
Klasifikasi : Biasa
Lampiran : Proposal
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Yth.
Kepala Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta
Jl. Laksda Adusucipto Km.8 Kalongan Maguwoharjo
Di
Yogyakarta.

Dengan Hormat,
Sesuai dengan kurikulum Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPN " Veteran" Yogyakarta tentang kewajiban penulisan Skripsi bagi Mahasiswa yang menempuh Program Sarjana (S1).

Melalui surat ini mohon diijinkan mahasiswa kami :
Nama : **Muhammad Kafi Fachrul Zain**
No. Mahasiswa : 142150046
No. Telpon/HP : 081285887539
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Untuk dapat memperoleh data/keterangan dan Instansi yang Bapak/Ibu pimpin guna penyusunan Skripsi dengan judul :
Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta.

Keterangan : a. Data yang diperoleh hanya untuk tulisan ilmiah
b. Lama mencari data ± 2 (bulan)

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

A.n Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" YOGYAKARTA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

DRS. PURWIYANTA, M.Si
NIP. 19641026 199203 1 001

PEJABAT PENGELOLA INFORMASI DAN DOKUMENTASI PPID PELAKSANA UPT
BALAI KARANTINA PERTANIAN KELAS II YOGYAKARTA

Jl. Laksda Adi Sucipto KM. 8 Maguwoharjo, Sleman Yogyakarta Telp : (0274) 488856, 489108, 487374 Fax : (0274) 489481 Website : karantinayogya.org E-mail : admin@karantinayogya.org

FORMULIR PERMOHONAN INFORMASI PUBLIK PERORANGAN

No. Pendaftaran *) : 838

1. **Nama Lengkap** : Fachrul
2. **Pekerjaan** : Mahasiswa
3. **Alamat Lengkap** : Jln. Kaliurang Km 10. Ngaglik Sleman
4. **Nomor KTP** : 3174072403980004
5. **NomorTelp/HP** : 081285882539
6. **Email** : mkfachrulz24@gmail.com
7. **Cara Memperoleh Informasi **)** : Mengambil langsung
8. **Cara Mendapatkan Salinan Informasi **)** : Mendapatkan salinan informasi Sof

10. **Informasi Publik yang diminta**

Nama Informasi Publik	Alasan Penggunaan Informasi
Laporan Keuangan CalKK 2016-2018; Data Pelanggan, Data Pegawai Mutasi Masuk Keluar, Jumlah Jenis Layanan dan Layanan baru, Profil Misi Visi Struktur	Bahan Skripsi S1

Yogyakarta 08-Mar-19

Petugas Pelayanan Informasi

Budi S

(.....)

Nama dan Tanda Tangan

Pemohon Informasi

Fachrul

(.....)

Nama dan Tanda Tangan

***) Diisi oleh Petugas**

Pengajuan Keberatan

① Mohon dibantu untuk ~~dibantu~~ diizinkan pengisian responden pengguna jasa di wilker kantor wilker adisucipto dan wilker kantor pos. Terimakasih

Budi Susilo

FORM 2

KEMENTERIAN PERTANIAN
BADAN KARANTINA PERTANIAN
PEJABAT PENGELOLA INFORMASI DAN DOKUMENTASI PPID PELAKSANA UPT
BALAI KARANTINA PERTANIAN KELAS II YOGYAKARTA

Jl. Laksda Adi Sucipto KM. 8 Maguwoharjo, Sleman Yogyakarta Telp : (0274) 488856, 489108, 487374 Fax : (0274) 489481 Website : karantinayogya.org E-mail : admin@karantinayogya.org

TANDA BUKTI
PENERIMAAN PERMINTAAN INFORMASI PUBLIK
No. Pendaftaran *) : 838

1. **Kategori Pemohon** : Perorangan
2. **Nama Lengkap Pemohon** : Fachrul
3. **Nama Badan Hukum/ Badan Publik/Kelompok** : -
4. **Alamat Lengkap** : Jln. Kaliurang Km 10. Ngaglik Sleman
5. **NomorTelp/HP** : 081285882539
6. **Email** : mkfachrulz24@gmail.com
7. **Informasi Publik yang diminta**

Nama Informasi Publik	Alasan Penggunaan Informasi
Laporan Keuangan CalKK 2016-2018; Data Pelanggan, Data Pegawai Mutasi Masuk Keluar, Jumlah Jenis Layanan dan Layanan baru, Profil Misi Visi Struktur	Bahan Skripsi S1

Yogyakarta 08-Mar-19

Petugas Pelayanan Informasi	Pemohon Informasi
Budi S	Fachrul
(.....)	(.....)
Nama dan Tanda Tangan	Nama dan Tanda Tangan

*) Diisi oleh Petugas
Pengajuan Keberatan

KUISONER PENELITIAN

(PELANGGAN/PENGGUNA JASA)

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA BALAI KARANTINA PERTANIAN KELAS II YOGYAKARTA

Disusun Oleh :

Muhammad Kafi Fachrul Zain

142150046

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"

YOGYAKARTA

2019

KUESIONER PENELITIAN

Penulis mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Tujuan kuesioner ini saya buat adalah untuk mendukung penelitian saya yang berjudul "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta", dalam rangka untuk memenuhi tugas dan syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta.

Nomor Responden : ....1..... **(dikosongkan)**

IDENTITAS RESPONDEN

Nama Responden : ANTONIUS BUDI P. **(boleh tidak diisi)**

Umur : 30

Jenis Kelamin (*checklist* (√)) : [√] Laki-laki [ ] Perempuan

Alamat : MAGUWO

Pendidikan Terakhir : SMA.

Pekerjaan : WIRATWASTA

Yogyakarta, 18/03 2019

ANTONIUS BUDI P

DAFTAR PERNYATAAN

Isilah pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda "√" pada setiap pernyataan dengan: SS = Sangat Setuju, S = Setuju, C = Cukup, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju.

KEPUASAN PELANGGAN

No	Pertanyaan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	C	TS	STS
1	Adanya pemberi layanan yang selalu bersikap sopan kepada pengguna jasa		√			
2	Adanya fasilitas fisik yang berdaya tarik		√			
3	Pemberi layanan berpenampilan rapi		√			
4	Adanya jasa disampaikan secara benar sejak pertama kali/awal			√		
5	Adanya kepastian waktu dalam merealisasikan sesuatu dengan janji			√		
6	Adanya sistem pencatatan yang akurat dan bebas kesalahan		√			
7	Adanya kepastian waktu penyampaian jasa diinformasikan secara jelas kepada pengguna jasa			√		
8	Ruangan nyaman dan bersih	√				
9	Adanya layanan cepat atau segera dari pemberi layanan		√			
10	Adanya waktu beroprasi yang cocok dan nyaman bagi para pengguna jasa		√			
11	Adanya pemberi layanan yang berpengalaman sehingga dapat menjawab pertanyaan pengguna jasa		√			
12	Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta sungguh memperhatikan kepentingan setiap pengguna jasa		√			

KW

KUISONER PENELITIAN

(KARYAWAN)

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA BALAI KARANTINA PERTANIAN KELAS II YOGYAKARTA

Disusun Oleh :

Muhammad Kafi Fachrul Zain

142150046

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"

YOGYAKARTA

2019

KUESIONER PENELITIAN

Penulis mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Tujuan kuesioner ini saya buat adalah untuk mendukung penelitian saya yang berjudul "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta", dalam rangka untuk memenuhi tugas dan syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta.

Nomor Responden : .....1.... **(dikosongkan)**

IDENTITAS RESPONDEN

Nama Responden : Ketut wicaksana. w **(boleh tidak diisi)**

Umur : 55 tahun

Jenis Kelamin (*checklist* (√)) : [√] Laki-laki [ ] Perempuan

Alamat : Perum. Purnawiraman A4 jl. merpati 4/15 panasan Banyu. Rowolaji

Pendidikan Terakhir : SLTA

Pekerjaan : PNS

Yogyakarta, 21 Maret 2012

Ketut wicaksana w

DAFTAR PERNYATAAN

Isilah pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda "√" pada setiap pernyataan dengan: SS = Sangat Setuju, S = Setuju, C = Cukup, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju.

KUESIONER PROSES BISNIS INTERNAL

No	Pertanyaan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	C	TS	STS
1	Peralatan dan alat tulis kantor yang dibutuhkan tersedia dalam kondisi baik	✓				
2	Pengecekan dan perbaikan inventaris kantor dilakukan	✓				
3	Komputerisasi telah berjalan dengan baik dalam menunjang efektifitas dan efisiensi kerja	✓				
4	Peningkatan jumlah komputer dapat mempercepat layanan administrasi, keuangan dan kebijakan	✓				
5	Target dan waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan				✓	
6	Bapak/ ibu mampu mengatasi hambatan dalam pekerjaan	✓				
7	Terdapat instruksi yang jelas dalam melakukan pekerjaan	✓				
8	Bapak/ibu dapat memenuhi target pekerjaan dengan baik		✓			
9	Perencanaan dan kegiatan berdasarkan pada akurasi data yang aktual dan konsisten		✓			
10	Internet merupakan sarana yang harus tersedia di Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta untuk mendukung kelancaran tugas	✓				
11	Dalam rangka pelaksanaan program pembangunan dan kegiatan segala bentuk peraturan telah memadai	✓				
12	Tanggapan atas kebutuhan operasional dan proses bisnis telah sesuai		✓			

DAFTAR PERNYATAAN

Isilah pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda "√" pada setiap pernyataan dengan: SS = Sangat Setuju, S = Setuju, C = Cukup, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju.

KUESIONER KEPUASAN KARYAWAN

No	Pertanyaan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	C	TS	STS
1	Adanya kesempatan untuk mengerahkan segenap kemampuan anda dalam pekerjaan		✓			
2	Adanya kesempatan untuk mewujudkan kebutuhan akan potensi anda		✓			
3	Adanya kesempatan bagi anda untuk memperoleh kemajuan dalam berkarir		✓			
4	Adanya kewenangan yang porposional dalam tugas dan tanggung jawab anda		✓			
5	Adanya kebijakan yang jelas sebagai petunjuk bagi anda dalam melaksanakan tugas		✓			
6	Adanya suasana yang kondusif di tempat bekerja	✓				
7	Adanya kompensasi yang memadai yang diterima oleh karyawan sesuai dengan posisi yang dimilikinya		✓			
8	Adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawáhan	✓				
9	Adanya bimbingan teknis yang diberikan atasan kepada bawahan		✓			
10	Adanya suasana yang kondusif bagi upaya sosialisasi di tempat kerja	✓				
11	Adanya kondisi kerja yang memadai bagi anda		✓			
12	Adanya kesempatan untuk alih tugas sebagai upaya menghilangkan kebosanan		✓			

TOTAL ANGGARAN
BALAI KARANTINA PERTANIAN KELAS II YOGYAKARTA

No.	Tahun	Jumlah
1	2016	Rp10.951.798.000
2	2017	Rp13.406.625.000
3	2018	Rp9.775.292.000

ANGGARAN PENDAPATAN
BALAI KARANTINA PERTANIAN KELAS II YOGYAKARTA

No.	Tahun	Jumlah
1	2016	Rp450.000.000
2	2017	Rp1.026.000.000
3	2018	Rp1.011.500.000

TOTAL PENGELUARAN TAHUN 2016
BALAI KARANTINA PERTANIAN KELAS II YOGYAKARTA

Uraian	Jumlah
Beban Pegawai	5.136.282.783,00
Beban Persediaan	380.902.418,00
Beban Barang dan Jasa	1.903.463.586,00
Beban Pemeliharaan	757.039.502,00
Beban Perjalanan Dinas	986.199.805,00
Beban Penyusutan dan Amortisasi	916.741.166,00
Jumlah	**10.080.629.260,00**

TOTAL PENGELUARAN TAHUN 2017
BALAI KARANTINA PERTANIAN KELAS II YOGYAKARTA

Uraian	Jumlah
Beban Pegawai	5.140.156.626,00
Beban Persediaan	303.714.462,00
Beban Barang dan Jasa	2.226.829.752,00
Beban Pemeliharaan	887.122.100,00
Beban Perjalanan Dinas	1.042.846.706,00
Beban Penyusutan dan Amortisasi	1.061.859.945,00
Jumlah	**10.662.529.591,00**

TOTAL PENGELUARAN TAHUN 2018
BALAI KARANTINA PERTANIAN KELAS II YOGYAKARTA

Uraian	Jumlah
Beban Pegawai	5.159.015.893,00
Beban Persediaan	320.192.567,00
Beban Barang dan Jasa	2.163.006.418,00
Beban Pemeliharaan	829.282.739,00
Beban Perjalanan Dinas	811.152.628,00
Beban Penyusutan dan Amortisasi	1.100.639.763,00
Jumlah	**10.383.290.008,00**

TOTAL PENDAPATAN TAHUN 2016
BALAI KARANTINA PERTANIAN KELAS II YOGYAKARTA

	Uraian	Jumlah
1	Pendapatan Sensor/Karantina, Pengawasan/Pemeriksaan	826.467.771,00
2	Pendapatan Sewa Tanah, Gedung, dan Bangunan	1.064.364,00
Jumlah		**827.532.135,00**

TOTAL PENDAPATAN TAHUN 2017
BALAI KARANTINA PERTANIAN KELAS II YOGYAKARTA

	Uraian	Jumlah
1	Pendapatan Denda Keterlambatan Penyelesaian Pekerjaan Pemerintah	19.601.400,00
2	Pendapatan Sensor/Karantina, Pengawasan/Pemeriksaan	1.443.991.415,00
3	Pendapatan Sewa Tanah, Gedung, dan Bangunan	798.273,00
Jumlah		**1.464.391.088,00**

TOTAL PENDAPATAN TAHUN 2018
BALAI KARANTINA PERTANIAN KELAS II YOGYAKARTA

	Uraian	31 Desember 2018
1	Pendapatan Denda Keterlambatan Penyelesaian Pekerjaan Pemerintah	0,00
2	Pendapatan Jasa Karantina Pertanian dan Peternakan	1.281.814.026,00
3	Pendapatan Jasa Lainnya	193.820.000,00
4	Pendapatan Sensor/Karantina, Pengawasan/Pemeriksaan	0,00
5	Pendapatan Sewa Tanah, Gedung, dan Bangunan	798.273,00
Jumlah		**1.476.432.299,00**

JUMLAH PEGAWAI BKP KELAS II YOGYAKARTA

No.	Tahun	Jumlah Pegawai
1	2016	77
2	2017	76
3	2018	75

JUMLAH PEGAWAI KELUAR BKP KELAS II YOGYAKARTA

No.	Tahun	Jumlah
1	2016	1
2	2017	6
3	2018	3

Data Pegawai Tenaga Harian Lepas (THL)
Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta

No.	Jabatan THL	Periode Tahun		
		2016	2017	2018
1	Driver	27 orang	22 orang	22 orang
2	Security			
3	Pramusaji			
4	Pramulapang			

*Jumlah Tenaga Harian Lepas dibagi jabatan

Kepala Sub Bagian Tata Usaha

TTD

Budi Susilo, SE
NIP. 19731109 200212 1 001

DAFTAR INOVASI PELAYANAN BKP KELAS II YOGYAKARTA

No.	Inovasi	Tahun		
		2016	2017	2018
1	Penunjukan Manajer Layanan	√	√	√
2	Adanya loket cepat	√	√	√
3	Adanya nomor antrian pengguna jasa	√	√	√
4	Penetapan organisasi layanan (*front-office, back office*, QSC)	√	√	√
5	Pemenuhan fasilitas pelayanan sesuai himbauan Komisi Ombudsman	√	√	√
6	Pengelolaan Keterbukaan informasi publik	√	√	√
7	Pengelolaan Pengaduan Masyarakat	√	√	√
8	Pengelolaan *Whistle Blowing System*	√	√	√
9	Pengelolaan gratifikasi	√	√	√
10	Penambahan ruang lingkup pengujian laboratorium	-	√	√
11	Keterbukaan hasil survei kepada pengguna jasa	-	√	-
12	Survei integritas pengguna jasa	-	√	
13	*Greenpass* (layanan prioritas antrian kepada PJ jika terbukti pelayanan tidak sesuai maklumat)	-	-	√
14	Penerapan Sistem Manajemen Anti Penyuapan (ISO 37001:2016)	-	-	√

JENIS LAYANAN BKP KELAS II YOGYAKARTA

No.	Prosedur/Layanan	Waktu layanan berdasarkan Kategori Resiko*		
		Rendah	Sedang	Tinggi
1.	Prosedur Antar Area Domestik Keluar MP KH/KT	1 jam	1 jam	1 jam
2.	Prosedur Antar Area Domestik Masuk MP KH/KT	s/d	s/d	s/d
3.	Prosedur Ekspor MP KH/KT	1 hari	3 hari	21 hari
4.	Prosedur Impor MP KH/KT			
5.	Prosedur Pengajuan Instalasi KH/KT	Maksimal 8 hari kerja		
6.	Prosedur Pengaduan	1 – 7 hari		
7.	Prosedur Informasi dan Dokumentasi	1 – 17 hari		

Hasil Uji Statistik

1. Analisis Deskriptif

a. Kepuasan Pelanggan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	66	3	5	4,33	,616
Q2	66	2	5	3,97	,656
Q3	66	3	5	4,53	,561
Q4	66	3	5	4,15	,614
Q5	66	2	5	3,61	,742
Q6	66	2	5	3,92	,730
Q7	66	2	5	3,97	,723
Q8	66	3	5	4,71	,489
Q9	66	2	5	3,79	,832
Q10	66	3	5	4,14	,579
Q11	66	3	5	4,15	,561
Q12	66	2	5	4,12	,645
Valid N (listwise)	66				

b. Proses Bisnis Internal

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	92	3	5	4,29	,504
Q2	92	3	5	4,23	,494
Q3	92	2	5	4,29	,638
Q4	92	2	5	4,21	,704

Q5	92	2	5	3,89	,619
Q6	92	3	5	4,07	,487
Q7	92	3	5	4,25	,527
Q8	92	3	5	4,13	,425
Q9	92	3	5	4,10	,536
Q10	92	3	5	4,61	,534
Q11	92	3	5	4,07	,509
Q12	92	3	5	4,08	,497
Valid N (listwise)	92				

c. Kepuasan Karyawan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	92	3	5	4,08	,497
Q2	92	3	5	3,90	,556
Q3	92	2	5	3,87	,683
Q4	92	2	5	4,04	,533
Q5	92	2	5	4,08	,650
Q6	92	3	5	4,18	,610
Q7	92	3	5	4,10	,536
Q8	92	3	5	4,30	,624
Q9	92	3	5	4,11	,544
Q10	92	3	5	4,15	,592
Q11	92	2	5	4,14	,585
Q12	92	2	5	3,76	,685
Valid N (listwise)	92				

1. Hasil Uji Validitas

a. Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

Correlations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Jumlah
Q1	Pearson Correlation	1	,483**	,416**	,475**	,292*	,399**	,300*	,375**	,260*	,216	,430**	,361**	,659**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000	,017	,001	,015	,002	,035	,082	,000	,003	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Q2	Pearson Correlation	,483**	1	,421**	,470**	,260*	,349**	,258*	,452**	,185	,092	,096	,300*	,578**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,035	,004	,037	,000	,136	,462	,442	,014	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Q3	Pearson Correlation	,416**	,421**	1	,478**	,214	,363**	,268*	,509**	,212	,295*	,132	,287*	,593**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,084	,003	,030	,000	,088	,016	,291	,019	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Q4	Pearson Correlation	,475**	,470**	,478**	1	,505**	,438**	,392**	,250*	,486**	,201	,200	,342**	,712**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,043	,000	,106	,107	,005	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Q5	Pearson Correlation	,292*	,260*	,214	,505**	1	,484**	,494**	,149	,560**	,342**	,219	,327**	,685**
	Sig. (2-tailed)	,017	,035	,084	,000		,000	,000	,232	,000	,005	,077	,007	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

Q6	Pearson Correlation	,399**	,349**	,363**	,438**	,484**	1	,316**	,154	,328**	,280*	,329**	,379**	,664**
	Sig. (2-tailed)	,001	,004	,003	,000	,000		,010	,218	,007	,023	,007	,002	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Q7	Pearson Correlation	,300*	,258*	,268*	,392**	,494**	,316**	1	,193	,450**	,378**	,239	,371**	,648**
	Sig. (2-tailed)	,015	,037	,030	,001	,000	,010		,121	,000	,002	,053	,002	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Q8	Pearson Correlation	,375**	,452**	,509**	,250*	,149	,154	,193	1	,264*	,358**	-,007	,405**	,519**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,043	,232	,218	,121		,033	,003	,957	,001	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Q9	Pearson Correlation	,260*	,185	,212	,486**	,560**	,328**	,450**	,264*	1	,444**	,136	,335**	,661**
	Sig. (2-tailed)	,035	,136	,088	,000	,000	,007	,000	,033		,000	,277	,006	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Q10	Pearson Correlation	,216	,092	,295*	,201	,342**	,280*	,378**	,358**	,444**	1	,220	,408**	,565**
	Sig. (2-tailed)	,082	,462	,016	,106	,005	,023	,002	,003	,000		,077	,001	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Q11	Pearson Correlation	,430**	,096	,132	,200	,219	,329**	,239	-,007	,136	,220	1	,416**	,449**
	Sig. (2-tailed)	,000	,442	,291	,107	,077	,007	,053	,957	,277	,077		,001	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Q12	Pearson Correlation	,361**	,300*	,287*	,342**	,327**	,379**	,371**	,405**	,335**	,408**	,416**	1	,657**

	Sig. (2-tailed)	,003	,014	,019	,005	,007	,002	,002	,001	,006	,001	,001		,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Jumlah	Pearson Correlation	,659**	,578**	,593**	,712**	,685**	,664**	,648**	,519**	,661**	,565**	,449**	,657**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

b. Uji Validitas Proses Operasi Bisnis Internal

Correlations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Jumlah
Q1	Pearson Correlation	1	,523**	,242*	,106	,244*	,190	,259*	,230*	,178	,187	,182	,085	,467**
	Sig. (2-tailed)		,000	,020	,314	,019	,070	,013	,027	,090	,075	,083	,418	,000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Q2	Pearson Correlation	,523**	1	,413**	,305**	,226*	,257*	,412**	,223*	,288**	,468**	,290**	,152	,634**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,003	,031	,013	,000	,033	,005	,000	,005	,147	,000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Q3	Pearson Correlation	,242*	,413**	1	,524**	,387**	,397**	,400**	-,021	,333**	,373**	,346**	,310**	,695**
	Sig. (2-tailed)	,020	,000		,000	,000	,000	,000	,841	,001	,000	,001	,003	,000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Q4	Pearson Correlation	,106	,305**	,524**	1	,329**	,249*	,126	,093	,296**	,539**	,269**	,300**	,625**
	Sig. (2-tailed)	,314	,003	,000		,001	,017	,231	,380	,004	,000	,010	,004	,000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Q5	Pearson Correlation	,244*	,226*	,387**	,329**	1	,169	,286**	,138	,330**	,236*	,197	,349**	,572**
	Sig. (2-tailed)	,019	,031	,000	,001		,107	,006	,190	,001	,024	,060	,001	,000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92

Q6	Pearson Correlation	,190	,257*	,397**	,249*	,169	1	,450**	,224*	,396**	,184	,381**	,252*	,573**
	Sig. (2-tailed)	,070	,013	,000	,017	,107		,000	,032	,000	,080	,000	,016	,000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Q7	Pearson Correlation	,259*	,412**	,400**	,126	,286**	,450**	1	,393**	,458**	,274**	,389**	,430**	,668**
	Sig. (2-tailed)	,013	,000	,000	,231	,006	,000		,000	,000	,008	,000	,000	,000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Q8	Pearson Correlation	,230*	,223*	-,021	,093	,138	,224*	,393**	1	,281**	,131	,316**	,317**	,427**
	Sig. (2-tailed)	,027	,033	,841	,380	,190	,032	,000		,007	,215	,002	,002	,000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Q9	Pearson Correlation	,178	,288**	,333**	,296**	,330**	,396**	,458**	,281**	1	,174	,258*	,385**	,613**
	Sig. (2-tailed)	,090	,005	,001	,004	,001	,000	,000	,007		,098	,013	,000	,000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Q10	Pearson Correlation	,187	,468**	,373**	,539**	,236*	,184	,274**	,131	,174	1	,216*	,279**	,585**
	Sig. (2-tailed)	,075	,000	,000	,000	,024	,080	,008	,215	,098		,038	,007	,000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Q11	Pearson Correlation	,182	,290**	,346**	,269**	,197	,381**	,389**	,316**	,258*	,216*	1	,545**	,604**
	Sig. (2-tailed)	,083	,005	,001	,010	,060	,000	,000	,002	,013	,038		,000	,000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Q12	Pearson Correlation	,085	,152	,310**	,300**	,349**	,252*	,430**	,317**	,385**	,279**	,545**	1	,612**

c. Uji Validitas Kepuasan Karyawan

Correlations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Jumlah
Q1	Pearson Correlation	1	,425**	,159	,070	,050	,171	,137	,172	,213*	,259*	,265*	,344**	,424**
	Sig. (2-tailed)		,000	,130	,505	,637	,104	,193	,100	,041	,013	,011	,001	,000

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Q2	Pearson Correlation	,425**	1	,603**	,348**	,264*	,216*	,143	,118	,435**	,146	,313**	,198	,562**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,011	,039	,173	,261	,000	,165	,002	,059	,000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Q3	Pearson Correlation	,159	,603**	1	,620**	,468**	,138	,276**	,249*	,512**	,104	,349**	,402**	,671**
	Sig. (2-tailed)	,130	,000		,000	,000	,191	,008	,017	,000	,324	,001	,000	,000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Q4	Pearson Correlation	,070	,348**	,620**	1	,466**	,144	,254*	,257*	,477**	,118	,368**	,330**	,603**
	Sig. (2-tailed)	,505	,001	,000		,000	,171	,014	,013	,000	,262	,000	,001	,000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Q5	Pearson Correlation	,050	,264*	,468**	,466**	1	,241*	,420**	,592**	,598**	,112	,520**	,288**	,690**
	Sig. (2-tailed)	,637	,011	,000	,000		,021	,000	,000	,000	,286	,000	,005	,000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Q6	Pearson Correlation	,171	,216*	,138	,144	,241*	1	,314**	,399**	,237*	,682**	,634**	,186	,591**
	Sig. (2-tailed)	,104	,039	,191	,171	,021		,002	,000	,023	,000	,000	,076	,000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Q7	Pearson Correlation	,137	,143	,276**	,254*	,420**	,314**	1	,337**	,265*	,230*	,411**	,394**	,564**
	Sig. (2-tailed)	,193	,173	,008	,014	,000	,002		,001	,011	,028	,000	,000	,000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92

Q8	Pearson Correlation	,172	,118	,249*	,257*	,592**	,399**	,337**	1	,484**	,349**	,483**	,198	,634**
	Sig. (2-tailed)	,100	,261	,017	,013	,000	,000	,001		,000	,001	,000	,059	,000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Q9	Pearson Correlation	,213*	,435**	,512**	,477**	,598**	,237*	,265*	,484**	1	,324**	,504**	,247*	,714**
	Sig. (2-tailed)	,041	,000	,000	,000	,000	,023	,011	,000		,002	,000	,017	,000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Q10	Pearson Correlation	,259*	,146	,104	,118	,112	,682**	,230*	,349**	,324**	1	,667**	,199	,564**
	Sig. (2-tailed)	,013	,165	,324	,262	,286	,000	,028	,001	,002		,000	,057	,000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Q11	Pearson Correlation	,265*	,313**	,349**	,368**	,520**	,634**	,411**	,483**	,504**	,667**	1	,304**	,787**
	Sig. (2-tailed)	,011	,002	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,003	,000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Q12	Pearson Correlation	,344**	,198	,402**	,330**	,288**	,186	,394**	,198	,247*	,199	,304**	1	,567**
	Sig. (2-tailed)	,001	,059	,000	,001	,005	,076	,000	,059	,017	,057	,003		,000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Jumlah	Pearson Correlation	,424**	,562**	,671**	,603**	,690**	,591**	,564**	,634**	,714**	,564**	,787**	,567**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2. Hasil Uji Reliabilitas

a. Uji reliabilitas kepuasan pelanggan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	66	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,852	12

b. Uji reliablititas proses bisnis internal

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	92	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,829	12

c. Uji reliabilitas kepuasan karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	92	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,850	12

3. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

a. Kepuasan Pelanggan

Q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	7,6	7,6	7,6
	4	34	51,5	51,5	59,1
	5	27	40,9	40,9	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3,0	3,0	3,0
	3	9	13,6	13,6	16,7
	4	44	66,7	66,7	83,3
	5	11	16,7	16,7	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3,0	3,0	3,0
	4	27	40,9	40,9	43,9
	5	37	56,1	56,1	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	12,1	12,1	12,1
	4	40	60,6	60,6	72,7
	5	18	27,3	27,3	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Q5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3,0	3,0	3,0
	3	30	45,5	45,5	48,5
	4	26	39,4	39,4	87,9
	5	8	12,1	12,1	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,5	1,5	1,5
	3	17	25,8	25,8	27,3
	4	34	51,5	51,5	78,8
	5	14	21,2	21,2	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	2	1	1,5	1,5	1,5
	3	15	22,7	22,7	24,2
	4	35	53,0	53,0	77,3
	5	15	22,7	22,7	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1,5	1,5	1,5
	4	17	25,8	25,8	27,3
	5	48	72,7	72,7	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	6,1	6,1	6,1
	3	19	28,8	28,8	34,8
	4	30	45,5	45,5	80,3
	5	13	19,7	19,7	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	10,6	10,6	10,6
	4	43	65,2	65,2	75,8
	5	16	24,2	24,2	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	9,1	9,1	9,1
	4	44	66,7	66,7	75,8

	5	16	24,2	24,2	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,5	1,5	1,5
	3	7	10,6	10,6	12,1
	4	41	62,1	62,1	74,2
	5	17	25,8	25,8	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

b. Proses Bisnis Internal

Q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2,2	2,2	2,2
	4	61	66,3	66,3	68,5
	5	29	31,5	31,5	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	3,3	3,3	3,3
	4	65	70,7	70,7	73,9
	5	24	26,1	26,1	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2,2	2,2	2,2
	3	3	3,3	3,3	5,4
	4	53	57,6	57,6	63,0
	5	34	37,0	37,0	100,0

	Total	92	100,0	100,0	

Q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2,2	2,2	2,2
	3	9	9,8	9,8	12,0
	4	49	53,3	53,3	65,2
	5	32	34,8	34,8	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Q5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	5,4	5,4	5,4
	3	8	8,7	8,7	14,1
	4	71	77,2	77,2	91,3
	5	8	8,7	8,7	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	8,7	8,7	8,7
	4	70	76,1	76,1	84,8
	5	14	15,2	15,2	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	4,3	4,3	4,3
	4	61	66,3	66,3	70,7
	5	27	29,3	29,3	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	3,3	3,3	3,3
	4	74	80,4	80,4	83,7
	5	15	16,3	16,3	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	9,8	9,8	9,8
	4	65	70,7	70,7	80,4
	5	18	19,6	19,6	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2,2	2,2	2,2
	4	32	34,8	34,8	37,0
	5	58	63,0	63,0	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	9,8	9,8	9,8
	4	68	73,9	73,9	83,7
	5	15	16,3	16,3	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	8,7	8,7	8,7
	4	69	75,0	75,0	83,7

	5	15	16,3	16,3	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

c. Kepuasan Karyawan

Q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	8,7	8,7	8,7
	4	69	75,0	75,0	83,7
	5	15	16,3	16,3	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	19	20,7	20,7	20,7
	4	63	68,5	68,5	89,1
	5	10	10,9	10,9	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2,2	2,2	2,2
	3	22	23,9	23,9	26,1
	4	54	58,7	58,7	84,8
	5	14	15,2	15,2	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,1	1,1	1,1
	3	8	8,7	8,7	9,8
	4	69	75,0	75,0	84,8

	5	14	15,2	15,2	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Q5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2,2	2,2	2,2
	3	10	10,9	10,9	13,0
	4	59	64,1	64,1	77,2
	5	21	22,8	22,8	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	10,9	10,9	10,9
	4	55	59,8	59,8	70,7
	5	27	29,3	29,3	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	9,8	9,8	9,8
	4	65	70,7	70,7	80,4
	5	18	19,6	19,6	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	8,7	8,7	8,7
	4	48	52,2	52,2	60,9
	5	36	39,1	39,1	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	9,8	9,8	9,8
	4	64	69,6	69,6	79,3
	5	19	20,7	20,7	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	10,9	10,9	10,9
	4	58	63,0	63,0	73,9
	5	24	26,1	26,1	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2,2	2,2	2,2
	3	4	4,3	4,3	6,5
	4	65	70,7	70,7	77,2
	5	21	22,8	22,8	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	3,3	3,3	3,3
	3	26	28,3	28,3	31,5
	4	53	57,6	57,6	89,1
	5	10	10,9	10,9	100,0
	Total	92	100,0	100,0	