



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**KINERJA KECAMATAN DALAM MELAKSANAKAN FUNGSI  
PEMERINTAHAN UMUM DAN PELAYANAN MASYARAKAT  
PADA KECAMATAN MEKARSARI DAN TAPOS KOTA DEPOK  
PROVINSI JAWA BARAT**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk Memperoleh Gelar  
Magister Sains (M.Si) dalam Ilmu Administrasi**

**MIRWAN SYARIF  
0806441440**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
Kekhususan : Administrasi Kebijakan Publik**

**JAKARTA  
2011**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah asli karya saya sendiri,  
Dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
Telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Mirwan Syarif

NPM : 0806441440

Tanda Tangan :

Tanggal : 29 Juni 2010

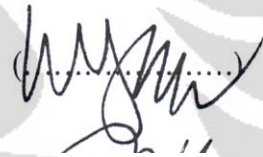
UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK

### LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama : Mirwan Syarif  
NPM : 0806441440  
Judul Kinerja Kecamatan Dalam Melaksanakan Fungsi Pemerintahan Umum dan Pelayanan Masyarakat pada Kecamatan Cimanggis dan Tapos Kota Depok Provinsi Jawa Barat.

Tesis ini telah mendapatkan persetujuan dari pembimbing pada tanggal Bulan .....2011 dan dinyatakan layak untuk diajukan ke ujian tesis.

Pembimbing  
Prof.Dr.Eko Prasajo, Mag. Rer. Publ.



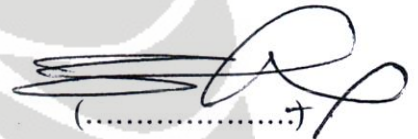
## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Mirwan Syarif  
NPM : 0806441440  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Judul Tesis : Kinerja Kecamatan Dalam Melaksanakan Fungsi Pemerintahan Umum dan Pelayanan Masyarakat pada Kecamatan Cimanggis dan Tapos Kota Depok Provinsi Jawa Barat.

Telah berhasil di pertahankan di hadapan Dewan Penguji dan Diterima sebagai bagian persyarata yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI :

Ketua Sidang : Prof.Dr.Irfan Ridwan Maksum, M.Si. (



(.....)

Pembimbing : Prof.Dr.Eko Prasajo, Mag.Rer. Publ. (



(.....)

Penguji : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA. (



(.....)

Sekretaris Sidang : Dr. Teguh Kurniawan, M.Sc (



(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : .....Juli 2011

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena dengan rahmat dan karunia-Nya penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Tesis ini membahas tentang Kinerja Kecamatan Dalam Melaksanakan Fungsi Pemerintahan Umum dan Pelayanan Masyarakat pada Kecamatan Cimanggis dan Tapos Kota Depok Provinsi Jawa Barat.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian tesis ini, terutama kepada:

1. Prof. Dr. Irfan R Maksum sebagai ketua sidang, Prof. Dr. Azhar Kasim dan Dr. Teguh, Msc
2. Prof. Dr. Eko Prasodjo, Mag.Rer.Publ. selaku Ketua Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Universitas Indonesia selaku Pembimbing dari penulisan Tesis ini dan Ketua Sidang Tesis yang telah berkenan memberikan kesempatan dan pengarahan kepada peneliti untuk mempertahankan tesis ini.
3. Rekan-rekan Kecamatan Cimanggis dan Kecamatan Tapos.
4. Seluruh staf pengajar dan staf administrasi khususnya Mas Denny, Mas Topik dan Mbak Ana yang telah memberikan pelayanan dan informasi terkini kepada peneliti.
5. Rekan-rekan Kelas Publik angkatan XVI dan Bpk. Yahda Mulia, SH, Bpk Frans Loway, Bpk. Edi Cahyono, S.STP, MAP, Bpk. Drs. Bimo Aryo Tedjo, M.Si dan Bpk. Eko Wulandaru, SE, MAP serta Rekan-rekan Kantor di tempat saya bekerja, yang telah banyak memberikan dorongan, bantuan dan sumbang saran yang sangat berguna dalam menyelesaikan tesis ini.

Secara khusus, peneliti menyampaikan banyak rasa terima kasih yang mendalam kepada :

- Orangtua tercinta Bapak dan Ibu yang terus menerus memberikan dorongan baik secara moril dan materi sehingga membuat peneliti terpacu untuk segera menyelesaikan studi.
- Istri saya yang tidak pernah lelah memberikan cinta dan sayangnya kepada peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.
- Sekcam Cimanggis dan Bpk. Supian Nuri sebagai Sekcam Tapos dan semua orang yang tidak bisa disebutkan namanya satu per satu yang telah banyak

memotivasi material dan spiritual kepada peneliti dalam menyelesaikan studi dan penulisan tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih banyak kekurangan, sehingga semua kritik dan saran demi kesempurnaan tesis ini akan diterima dengan lapang hati.

Jakarta, 29 Juni 2010

Mirwan Syarif



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mirwan Syarif  
NPM : 0806441440  
Program Studi : Studi Ilmu Administrasi  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Noneklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Kinerja Kecamatan Dalam Melaksanakan Fungsi Pemerintahan Umum dan Peayanan Masyarakat pada Kecamatan Cimanggis dan Tapos Kota Depok Provinsi Jawa Barat.

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : 29 Juni 2010

Yang menyatakan

(Mirwan Syarif)

## ABSTRAK

Nama : Mirwan Syarif  
Program Studi : Administrasi dan Kebijakan Publik  
Judul : Kinerja Kecamatan Dalam Melaksanakan Fungsi Pemerintahan Umum dan Pelayanan Masyarakat pada Kecamatan Cimanggis dan Tapos Kota Depok Provinsi Jawa Barat.

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja dari kecamatan dalam melaksanakan tugas umum pemerintahan diantaranya fasilitasi pelayanan umum di wilayah kerjanya sehingga dapat membuktikan bahwa kinerja dan eksistensi dari kecamatan dewasa ini masih sangat diperlukan.

Penelitian dilaksanakan melalui metode *mix approach* yaitu penggunaan metode secara kuantitatif dan kualitatif dengan memakai pendekatan *Balance Scorecard*, sehingga kinerja kecamatan dapat dilihat melalui 4 (empat) perspektif. Sudut pandang dari pendekatan tersebut diantaranya adalah perspektif finansial, perspektif kepuasan pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dilakukan dengan menyebar angket dan kuisioner di wilayah tersebut. Penulis juga melakukan observasi lapangan dan data dukung seperti berkas darter pelaksanaan anggaran serta dokumentasi dan sebagainya sehingga kesimpulan yang diambil dapat terwakili dengan data-data yang ada.

Hasil dari penelitian dapat di lihat dari aspek financial kecamatan melakukan banyak tugas seperti pelaksanaan kegiatan dalam memberikan fasilitas pelayanan masyarakat yang dalam pelaksanaan realisasi terserapnya anggaran dalam setiap pelaksanaan kegiatan cukup baik, dari aspek kepuasan pelanggan banyak masyarakat yang menilai baik dari sisi pelayanan yang di berikan, dari aspek Perspektif Bisnis Internal Serta Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran masih banyak yang harus dibenahi terkait dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dari pelaksana teknis dan pelatihan-pelatihan yang harus diberikan agar kecamatan dapat lebih responsif dalam melaksanakan fungsi pemerintahan secara umum dan pelayanan terhadap masyarakatnya.

Kata Kunci : Perspektif Finansial, Perspektif Kepuasan Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal Serta Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran.



## ABSTRACT

Name : Mirwan Sharif  
Program Studies : Administration and Public Policy  
Title : District Performance In Implementing Functions of Public and Community Service Administration at the District Tapos and Cimanggis Depok West Java Province.

Subdistrict in Act No. 5 of 1974 on Regional Government as the holder of the command does all the functions of government in working areas, but in the era of regional autonomy on the mark with the Law Number 32 Year 2004 regarding Regional Government, the district is organization has changed from the regional to the local work unit (SKPD) which only has the authority if it has been delegated by the head region (function delegation), so the district in carrying out activities in each program of work has been represented by agencies or offices as the implementing organization of technical there. Regardless of the attributive function (general duties of government) from the district then this raises a lot of thought to dissolve the district because the organization does not have a clear and measurable performance.

The purpose of this study was to determine the performance of the districts in carrying out general administrative duties include the facilitation of public services in their working area so that it can prove that the performance and existence of the district today is still very necessary. Research conducted through mixed methods approach, namely the use of quantitative methods and qualitative approaches using Balanced Scorecard (BSC), so the performance of district can be viewed from the 4 (four) perspectives. Viewpoint of the approach include the financial perspective, the perspective of customer satisfaction, internal business perspective and the perspective of growth and learning is done by spreading the questionnaire and the questionnaire in the region. The author also conducted field observations and supporting data such as (DPA) files and documentation and so forth so that the conclusions drawn can be represented by the existing data.

Keywords: Financial Perspective, Customer Satisfaction Perspective, Internal Business Perspective Perspective And Growth And Learning.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iv
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Pokok Permasalahan .....	10
1.3. Tujuan Penelitian.....	11
1.4. Manfaat Penelitian.....	11
1.5. Kerangka Berfikir.....	11
1.6. Keterbatasan Penelitian .....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	13
2.1. Defenisi Organisasi .....	13
2.2. Organisasi Masa Depan.....	18
2.3. Efektifitas Organisasi .....	19
2.3.1. Produksi.....	29
2.3.2. Efisiensi.....	30
2.3.3. Kepuasan .....	30
2.3.4. Adaptasi.....	30
2.3.5. Perkembangan .....	31
2.4. Pengukuran Efektivitas Organisasi.....	31
2.4.1. Persyaratan Sistem Pengukuran Kinerja.....	34
2.4.2. Manfaat Pengukuran Kinerja .....	35
2.4.3. Teknik Pengukuran Manajemen .....	36
2.5. Kinerja Organisasi Pendekatan Balance Score Card .....	38
2.5.1. Strategic Inten.....	39
2.5.2. Visi Organisasi .....	40
2.5.3. Misi Organisasi .....	41
2.5.4. Sasaran dan Tujuan Organisasi.....	42
2.5.5. Strategi.....	43
2.6. Aspek-aspek yang di ukur dalam balance Score Card .....	46
2.6.1. Perspektif Keuangan.....	46
2.6.2. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	46
2.6.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	50
2.6.4. Perspektif Pelanggan .....	51
2.7. Kualitas Pelanggan .....	56
2.7.1. Defenisi Kepuasan Pelanggan .....	56
2.7.2. Mengukur Kualitas Jasa .....	59
2.8. Penelitian Terdahulu.....	61

<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>63</b>
	3.1. Metodologi Penelitian.....	63
	3.2. Populasi dan Sampel.....	64
	3.2.1. Populasi.....	65
	3.2.1. Sampel.....	65
	3.3. Variabel Penelitian.....	66
	3.4. Teknik Pengumpulan Data .....	67
	3.5. Teknik Pengukuran .....	68
	3.6. Analisis Data.....	71
<b>BAB IV</b>	<b>PEMBAHASAN.....</b>	<b>72</b>
	4.1. Profile Responden .....	72
	4.1.1. Karyawan di Lingkungan Kecamatan.....	72
	4.1.2. Masyarakat .....	74
	4.2. Aspek Pengukuran Kinerja Keuangan .....	76
	4.2.1. Persentase dari rencana dan realisasi pajak .....	77
	4.2.2. Tingkat Pertumbuhan penerimaan pajak .....	80
	4.3. Aspek Pengukuran Kinerja Pertumbuhan Dan Pembelajaran .....	82
	4.3.1. Manusia.....	83
	4.3.1.1. Mengukur kepuasan pekerja.....	83
	4.3.1.2. Retensi Pekerja .....	89
	4.3.1.3. Produktifitas pekerja .....	92
	4.3.1.4. Tingkat pelatihan.....	95
	4.3.1.5. Sistem Informasi .....	97
	4.4. Aspek Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal .....	101
	4.4.1. Proses Inovasi .....	105
	4.4.2. Proses Operasi .....	108
	4.5. Aspek Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal .....	110
	4.5.1. Keandalan .....	111
	4.5.2. Cepat tanggap.....	113
	4.5.3. Jaminan.....	115
	4.5.4. Empati .....	116
	4.5.5. Kasat Mata.....	117
	4.6. Hasil Pengukuran Kinerja Kecamatan secara Keseluruhan.....	120
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>123</b>
	5.1. Kesimpulan .....	123
	5.2. Saran.....	126
	5.2.1. Untuk Aspek Finansial.....	125
	5.2.2. Untuk Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	126
	5.2.3. Untuk Aspek Proses Bisnis Internal .....	127
	5.2.4. Untuk Aspek Kepuasan Pelanggan.....	128
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>129</b>

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

<b>A. KUMPULAN TABEL .....</b>	
<b>Tabel 2.1 Lingkungan Organisasi.....</b>	<b>13</b>
<b>Tabel 2.2 Pembagian Kerja.....</b>	<b>17</b>
<b>Tabel 2.3 Berbagai Teknik Pengukuran Kinerja Manajemen         Kontemporer .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabel 2.4 Pengintegrasian Antara Sistem Management Strategi         Berkas Balance Score Card dengan system         Pengelolaan Kinerja.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabel 2.5 Strategic Inten Perusahaan diturunkan menjadi         Visi dan Misi .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabel 2.6 Perbedaan Visi dan Misi.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabel 2.7 Karakteristik Tujuan dan Saran .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabel 2.8 Kepuasan Pelanggan .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabel 3.1 Indikator Penelitian .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabel 4.1 Data Pegawai Kecamatan Cimanggis.....</b>	<b>73</b>
<b>Tabel 4.2 Data Pendidikan Pegawai Kecamatan         Cimanggis .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabel 4.3 Data Pegawai Kecamatan Tapos .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabel 4.4 Data Pendidikan Pegawai Kecamatan Tapos.....</b>	<b>75</b>
<b>Tabel 4.5 Data kepadatan penduduk Kecamatan Cimanggis.....</b>	<b>74</b>
<b>Tabel 4.6 Data kepadatan penduduk Kecamatan Tapos .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabel 4.7 Perolehan PBB TA. 2010 pd Kec.Cimanggis.....</b>	<b>78</b>
<b>Tabel 4.8 Perolehan PPH 21 dan BPHTB pd Kec. Tapos.....</b>	<b>78</b>
<b>Tabel 4.9 Perolehan PBB TA. 2010 pd Kec. Cimanggis.....</b>	<b>78</b>
<b>Tabel 4.10 Perolehan PBB TA. 2010 pd Kec.Tapos.....</b>	<b>78</b>
<b>Tabel 4.11 Realisasi Penyerapan anggran .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabel 4.12 Tingkat pertumbuhan penerimaan pajak.....</b>	<b>81</b>
<b>Tabel 4.13 Tanggapan responden atas kepuasan kerja.....</b>	<b>84</b>
<b>Tabel 4.14 Tanggapan responden atas retensi kerja .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabel 4.15 Tanggapan Responden atas produktifitas         Kerja .....</b>	<b>90</b>
<b>Tabel 4.16 Tanggapan Responden atas pelatihan</b>	

karyawan .....	95
<b>Tabel 4.17</b> Tanggapan responden system informasi .....	<b>97</b>
<b>Tabel 4.18</b> Tanggapan terhadap motivasi, pemberdayaan dan penyelarasan .....	<b>99</b>
<b>Tabel 4.19</b> Tanggapan responden atas proses inovasi .....	<b>105</b>
<b>Tabel 4.20</b> Tanggapan responden atas proses operasi.....	<b>111</b>
<b>Tabel 4.21</b> Tanggapan masy. terhadap indicator Keandalan.....	<b>113</b>
<b>Tabel 4.22</b> Tanggapan masy. terhadap indicator Responsive .....	<b>115</b>
<b>Tabel 4.23</b> Tanggapan masy. terhadap indicator Jaminan .....	<b>107</b>
<b>Tabel 4.24</b> Tanggapan masy. terhadap indicator Empathy .....	<b>117</b>
<b>Tabel 4.25</b> Tanggapan masy. terhadap indicator tangibel .....	<b>118</b>
<b>Tabel 4.26</b> Hasil pengukuran kecamatan secara keseluruhan .....	<b>113</b>

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Dalam sebuah organisasi baik *private* dan *non private* sudah barang tentu dibutuhkan alur kerja dan manusia-manusia yang dapat dengan cepat merespon segala macam permasalahan di dalam organisasinya tersebut. Dalam bidang pemerintahan, dengan di dukung oleh sistem dan aparatur yang memiliki kompetensi tinggi maka daerah tersebut dapat di bawa kearah yang lebih baik. Dalam tampuk Kepemerintahan di daerah, Bupati atau Walikota tidak dapat mengawasi secara keseluruhan kondisi di dalam wilayah kerjanya, oleh karena itu para Bupati/ Walikota di bantu oleh kecamatan yang di pimpin oleh seorang Camat dan Dinas/Badan/Kantor yang secara berkesinambungan melaksanakan program kegiatan secara prioritas di daerah tersebut.

Dalam upaya menentukan sebuah program yang efektif dan efisien di suatu daerah di butuhkan sebuah ketelitian yang tinggi dari seorang Kepala Daerah, karena pada hakikatnya seorang Kepala Daerah di tuntutan untuk mengetahui secara menyeluruh dari wilayah kerjanya, dari mulai keragaman suku, agama, dan ras di dalam masyarakat hingga kepada kontur dan tata-ruang wilayah yang ada di Kabupaten/Kota pada tempatnya bekerja. Dengan kesibukan Bupati/Walikota dalam menangani seluruh kebutuhan, sudah barang tentu Bupati/Walikota tidak dapat menampung aspirasi dari masyarakat secara langsung, berdasar kepada sistem aspirasi *bottom up planning* (teori menampung aspirasi oleh pemerintah yang bersumber dari masyarakat) guna menghasilkan dan menjalankan program kegiatan yang tengah dibutuhkan oleh daerahnya.

Beranjak dari kesulitan seorang kepala daerah yang memiliki peran dan tanggung jawab yang sangat besar tersebut, maka dirasa perlu adanya koordinator-koordinator yang bertugas menampung aspirasi dari setiap masyarakat disetiap kelurahan dan desa di wilayahnya. Upaya penampungan aspirasi dan data ke wilayahan yang ada di dalam sebuah kecamatan yang berasal dari kelurahan dan desa tersebut di pandang sangat perlu memenuhi kebutuhan dari masyarakat setempat, hal tersebut juga akan berdampak kepada laju pertumbuhan ekonomi (daya beli masyarakat), meningkatnya kualitas kesehatan masyarakat dan pendidikan sehingga terlepas dari angka buta huruf yang mengacu kepada IPM (indeks pertumbuhan masyarakat).

Sebuah peranan yang sangat membantu tugas dari Bupati/Walikota tersebut hanya bisa dilaksanakan oleh figur seorang Camat, selain sebagai representasi kepala daerah di areal wilayah kerjanya, Camat juga di pandang perlu dalam menjaga kestabilan program kegiatan yang akan digulirkan dari dinas kepada kepada kelurahan ataupun desa-desa di wilayahnya, dengan adanya peran koordinator seperti Kecamatan maka proses pelaksanaan program dan data kewilayahan di dalam sebuah daerah dapat lebih terjamin dalam penyampiannya, karena sudah terkumpul menjadi satu untuk di serahkan kepada Kepala Daerah, sehingga dengan adanya data tersebut maka seorang Camat dapat mengusulkan daerah mana yang perlu diperhatikan pada wilayah kerjanya berdasar kepada program skala prioritas daerah.

Dalam Undang-undang 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. mengatakan bahwa seorang camat mempunyai 2 tugas, yang pertama berasal dari kewenangan Bupati/Walikota yang telah di delegasikan kepadanya sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2008 tentang Kecamatan, demikian pula dengan kegiatan

atributif yang selalu melekat kepada jabatannya sebagai Koordinator, pemberdayaan masyarakat, tramtibus, penyelenggaraan sarpras dalam pelayanan umum, penerapan dan penegakan perundangan, koordinator penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan, Pembina penyelenggaraan pemerintah desa dan atau kelurahan di daerah kerjanya, disamping itu pula dari sisi lain sebuah kecamatan juga di perlakukan selayaknya sebagai satuan kerja perangkat daerah atau yang lebih di kenal dengan sebutan skpd.

Hal tersebut mengundang banyak pro-kontra dalam pelaksanaannya sebagai koordinator teknis kegiatan pemerintahan di level kecamatan, karena banyak pihak yang menginginkan kecamatan di hapuskan dengan alasan sebagai suatu pemborosan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD). Hal tersebut memang memiliki dasar yang kuat, karena dengan adanya Dinas-dinas teknis terkait yang mengurus hal-hal lain secara spesifik tentu kehadiran kecamatan menjadi di ragukan oleh banyak pihak sebagai pelaksana kegiatan pemerintah di mana tempatnya berada. Mengacu kepada hal inilah maka penulis merasa perlu melakukan penelitian atas pengaruh kebijakan otonomi daerah terhadap kinerja Kecamatan Cimanggis di Kota Depok menjadi sebuah studi literatur.

Beranjak lebih dalam pada sisi tugas pokok dan fungsi Kecamatan, bila dibandingkan dahulu dan dewasa ini maka tugas pokok dan fungsi Kecamatan yang sebelumnya merupakan perangkat kewilayahan dalam kerangka asas dekonsentrasi, menyebabkan seorang camat bisa melaksanakan komando secara langsung dari pemerintah pusat melalui Gubernur dan Bupati/Walikota, sehingga pemerintahan di negara ini dapat langsung menjangkau kepada wilayah yang memang harus mendapatkan perhatian *intensif* dengan seksama. Kini dengan berubahnya status kecamatan menjadi



perangkat daerah dalam kerangka asas desentralisasi, praktis alur hierarki kerja camat secara kedinasan berubah *mind-set*, dari pelaksana pemerintahan yang memiliki hierarki langsung dari pusat (nasional) menjadi terbatas pada Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota (*local paradigme*).

Alur hierarki ini menyebabkan, banyak wilayah kecamatan menjadi tidak bekerja secara optimal, hal ini disebabkan karena kecamatan bergerak berdasarkan pelimpahan kewenangan dari seorang Bupati/Walikota, yang dalam hal ini sebagai unsur pimpinan yang dapat mengangkat dan memberhentikan seorang camat, namun dewasa ini banyak dari Bupati/Walikota tidak memberikan kecamatan pelimpahan kewenangan yang secara berimbang dalam melaksanakan pelayanan publik di wilayahnya. Dari sisi organisasi hal ini mengakibatkan kecamatan menjadi sebuah organisasi yang tidak *responsip* dan *adaptable* terhadap perkembangan lingkungan yang kompleks dan mempunyai ketidakpastian tinggi tidak akan menguntungkan organisasi dalam menghadapi dunia persaingan yang makin ketat. Pada saat ini menurut Ulrich (1996) dan Espejo et. Al (1996) bahwa organisasi dituntut untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan sehingga organisasi mampu memberikan kualitas produk dan jasa kepada para pelanggannya mengingat tingkat kompetisi yang semakin meningkat Pada keadaan inilah usaha untuk melakukan perubahan dalam organisasi telah menjadi kebutuhan nyata dari setiap organisasi. Organisasi perlu mengembangkan kepastiannya untuk mempelajari pola, tata nilai dan strategi kerja baru sehingga unsur-unsur tersebut dapat ditransformasikan kedalam kehidupan organisasi yang lebih mampu menjawab setiap tantangannya.

Joyner dalam bukunya memperkenalkan Generasi Manajemen Ke- 4 (empat) yang dinamakan *Manajemen By Procces*, yang intinya mengetengahkan bahwa tuntutan untuk

memenangkan persaingan dewasa ini adalah pada kualitas atau mutu dari produk yang dihasilkan. Untuk dapat mencapai mutu yang kompetitif tersebut adalah dengan memfokuskan manajemennya pada proses suatu produk bukan pada hasil akhir. Hasil akhir berupa produk yang dihasilkan hanyalah merupakan “akibat” dari kegiatan dalam memproses produk tersebut. Pergantian ini menimbulkan dampak langsung dan tuntutan perubahan dalam manajemen manusia, sebagai salah satu kondisi yang harus dipenuhi pada *Manajemen By Procces* ini adalah berupa transformasi individual dari setiap orang dalam organisasi tersebut. Suatu perubahan paradigma dalam manajemen dari yang bertumpu pada organisasi pyramid menjadi bertumpu pada organisasi horizontal.

Transformasi yang dimaksud adalah transformasi dalam budaya organisasi yaitu transformasi dalam nilai-nilai hubungan kerja, dari hirearkis atasan dan bawahan menjadi kemitraan yang setara dalam hubungan kerja. Kerja sama tim yang berdasarkan kompetisi (*role teamwork*) menggantikan kerja sama tim yang berdasarkan fungsi (*functional teamwork*), dan pengaturan pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang semula menggunakan “uraian jabatan” (*job description*) diganti dengan “uraian peran” (*job role*). Sedangkan Lebih jauh dikemukakan oleh Baharudin (2001, hal.7) bahwa perubahan yang terjadi dalam era global dejade 1990-an ini memiliki ciri khusus yaitu sulit diduga, mengejutkan, bersifat kompleks dan memicu timbulnya berbagai konflik organisasi atau perusahaan. Organisasi akan selalu dihadapkan pada suatu tantangan yang tidak pernah terjadi sebelumnya dan situasi persaingan tidak menunjukkan sam sekali tanda-tanda menurun melainkan semakin ketat dari waktu ke waktu. Sifat persaingan berubah secara mendasar dari berkompetisi (*competition*) menjadi berlawanan (*adversary*). Persaingan hanya akan dimenangkan oleh organisasi yang mempunyai daya saing yang tinggi dan berkejawahan.

Daya saing dimaksud adalah kemampuan bersaing dalam kecepatan (*speed*) dan inovasi (*innovation*). Daya saing yang tinggi dan berkejanghan yang harus dimiliki organisasi hanya dapat dicapai melalui kekuatan sumber daya manusianya (SDM). Sehingga persaingan dewasa ini disebut persaingan SDM bukan lagi persaingan teknologi.

Persaingan dalam SDM sebenarnya adalah persaingan dalam kualitas SDM dari setiap organisasi, dimana kualitas ini diukur dari kemampuan pengetahuannya (*knowledge*). Semakin kuat pengetahuan dari SDM suatu organisasi maka semakin kuat daya saingnya. Pengetahuan yang dimaksudkan dalam arti luas yaitu kemampuan SDM yang tercermin dari kinerjanya yang terlihat dari perilaku kerjanya yang kompeten, cepat dan inovatif serta memiliki dorongan yang kuat untuk selalu belajar. Untuk itulah menurut Bahaudin (2001, hal.23) untuk menghindari tantangan dalam pengelolaan SDM dalam organisasi perlu merubah konsep manajemen SDM menjadi konsep ***Brainware Management***. Konsep manajemen yang dimaksud adalah System manajemen SDM yang mengelola kemampuan otak sebagai SDM-nya. Kemampuan mengelola otak ini akan menentukan kemampuan organisasi untuk meningkatkan secara kompetitif daya saing SDM-nya melalui peningkatan pengetahuan. Hal ini senada dengan Charles M. Savage, 1996, Generasi Kelima dapat dikatakan untuk melengkapi sebelumnya.

Pada generasi kelima ini dituntut kemampuan bagi setiap organisasi untuk meningkatkan daya saing dengan membangun tim kerja, baik didalam organisasi maupun dengan organisasi atau pihak lain. Dalam tim kerja inilah organisasi harus mampu memberikan nilai tambah (*added value*) untuk meningkatkan daya saing anggota-anggota lainnya. Yang termasuk dalam tim dari luar organisasi antara lain pemasok (*suppliers*), mitra kerja dan para pelanggan. Bahkan bila pelanggan sebagai

anggota tim berbentuk perusahaan atau institusi maka kepentingan pelanggan untuk meningkatkan daya saing terhadap pelanggannya harus diperhatikan. Dengan perkataan lain, sebuah organisasi harus memikirkan bahwa dengan menjalin hubungan kerja yang baik dengan kita, pelanggan sebagai anggota tim akan memperoleh manfaat dalam meningkatkan daya saingnya terhadap pelanggannya. Hal ini hanya mungkin dilakukan bila sumber daya manusia yang ada di organisasi tersebut memiliki pengetahuan (*knowledge*) yang selalu berkembang dan membuatnya memiliki kompetensi, sehingga kerja sama tim bisa saling menguntungkan dan terbentuk situasi saling membutuhkan (*interdependensi*) satu sama lain.

Dengan demikian bisa dilihat bagaimana peran pengetahuan (*knowledge*) menduduki peranan kunci. Bila kita berbicara pengetahuan (*knowledge*) berarti berbicara mengenai belajar (*learning*) dan berbicara belajar berarti berbicara tentang “*how to brain learn best*” kerja sama (*team work*) yang dibutuhkan adalah kerja sama antar *knowledge* (otak), artinya kerja sama tim tidak harus anggota tim secara fisik harus hadir tetapi cukup *knowledge*-nya saja. Orang-orang yang menjadi anggota suatu tim kerja karenanya dapat saja secara fisik berada di lokasi yang berbeda-beda.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa melakukan transformasi organisasi merupakan salah satu upaya dalam menjawab perubahan tersebut dan merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindari oleh setiap organisasi mengingat lingkungan eksternal yang berubah sedemikian cepat. Transformasi organisasi bukan sekedar melakukan *down-sizing* tetapi mengandung makna yang lebih mendasar yaitu pergeseran secara fundamental akan nilai-nilai, pola kerja, budaya organisasi dan pola pikir yang

sesuai dengan tuntutan organisasi dalam rangka meningkatkan kualitas produk dan jasa kepada para pelanggannya.

Kecamatan Cimanggis dan Harjamukti Kota Depok Provinsi Jawa Barat sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Organisasi Perangkat Daerah merupakan unsur perangkat daerah yang mempunyai perangkat wilayah kerja tertentu di pimpin oleh seorang Camat yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah dan di beri tugas untuk melaksanakan sebagian kewenangan pemerintah yang dilimpahkan walikota dalam melakukan otonomi daerah. Selain tugas tersebut camat juga melaksanakan urusan pemerintahan umum, diantaranya :

1. Pengkoordinasian Kegiatan Pelayanan Masyarakat.
2. Pengkoordinasian upaya penyelenggaraan keamanan dan ketertiban umum.
3. Pengkoordinasian penerapan dan penegakan Peraturan perundang-undangan.
4. Pengkoordinasian pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum.
5. Pengkoordinasian penyelenggaraan kegiatan pemerinatahan tingkat kecamatan.

Dan berdasarkan peraturan Walikota Depok Nomor 50 Tahun 2008 tentang rincian tugas dan fungsi dan tata kerja kecamatan, maka ditetapkan susunan organisasi kecamatan terdiri dari camat dan perangkat kecamatan, dalam melaksanakan tugasnya perangkat kecamatan bertanggung jawab kepada Camat.

Namun setiap perubahan menurut Gibson dan Ivancevich (1997, hal. 488). menuntut adanya suatu penilaian atas perubahan yang telah dihasilkan tersebut. Dari hasil penilaian tersebut akan diketahui apakah perubahan yang telah dilakukan menghasilkan hasil karya yang lebih baik bila dibandingkan dengan sebelum adanya perubahan. Hasil

karya keorganisasian merupakan suatu prestasi yang telah dihasilkan oleh organisasi dan sangat tergantung pada hasil karya individu dan kelompok. Hasil karya organisasi, kelompok dan individu merupakan konsep yang terpisah tetapi saling berhubungan. Namun hasil karya yang telah dihasilkan akan dinilai berhasil baik bila dilihat dari sudut pandang efektivitas yang menggambarkan prestasi kerja baik individu, kelompok dan organisasi. Menurut Yuwono (2002, hal.23) pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Ide tentang *Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam artikel berjudul "*Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*". *Balanced Scorecard* dikembangkan sebagai system pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan. BSC terdiri atas tolok ukur keuangan yang menunjukkan hasil terdiri dari tindakan yang diambil sebagaimana ditunjukkan pada tiga perspektif tolok ukur operasional lainnya yaitu kepuasan pelanggan, proses internal dan kemampuan berorganisasi untuk belajar dan melakukan perbaikan. Membuat suatu BSC harus dimulai dari penerjemah strategi dan misi perusahaan kedalam sasaran dan tolok ukur yang spesifik kemudian terus menuruti tolok ukur tersebut untuk mencapai sasaran.

Berdasarkan hal-hal di atas, maka menjadi suatu kasus yang cukup bagus untuk mengukur tingkat efektifitas dari kinerja Kecamatan Cimanggis dan Tapos. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang akan melihat kinerja organisasi tersebut melalui tolok ukur keuangan yaitu pencapaian atau realisasi penerimaan pajak dari rencana yang telah ditetapkan yang menunjukkan hasil terdiri dari tindakan yang diambil sebagaimana ditunjukkan pada tiga perspektif tolok ukur operasional lainnya yaitu kepuasan masyarakat di wilayah tersebut dalam pelaksanaan fungsi kecamatan Cimanggis dan Tapos, proses internal melalui peningkatan inovasi, operasi dan purna jual dan kemampuan berorganisasi untuk belajar dan melakukan perbaikan terhadap factor sumber daya manusia, system dan prosedur organisasi. Dengan latar belakang diatas, maka pada penelitian ini Penulis mengambil judul: **“Kinerja Kecamatan Dalam Pelaksanaan Fungsi Pemerintahan Umum dan Pelayanan Masyarakat pada Kecamatan Cimanggis dan Kecamatan Tapos Kota Depok Provinsi Jawa Barat Dengan Pendekatan Balance Score Card”**

## **1.2 Pokok Permasalahan**

Dari latar belakang tersebut diperoleh pokok permasalahan yang dapat dirangkum dalam suatu pertanyaan bagaimana tingkat efektifitas yang dihasilkan oleh Kecamatan dengan menilai kecamatan Cimanggis dan Tapos melalui pendekatan *Balanced Scorecard* dengan perspektif Learning porses, Internal proses, Pelayanan dan Keuangan. Selanjutnya pokok tersebut dituangkan ke dalam pertanyaan sebagai berikut, yaitu : Bagaimana Kinerja Kecamatan Cimanggis dan Tapos Dalam Pelaksanaan Fungsi Pemerintahan umum dan pelayanan masyarakat.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Secara lebih sempit penelitian yang dilakukan bertujuan untuk menguji :

Seberapa baik Kinerja Kecamatan Cimanggis dan Tapos Dalam Pelaksanaan Fungsi Pemerintahan umum dan pelayanan masyarakat yang telah dilaksanakan selama ini di wilayah kota Depok provinsi Jawa Barat.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian yang dilakukan diharapkan akan bermanfaat baik ditinjau secara :

1. Teoritis yaitu melihat kinerja Kecamatan Cimanggis dan Tapos melalui penerapan konsep pengukuran manajemen strategis menjadi sebuah aksi dengan metode *Balanced Scorecard*, dan
2. Praktis yaitu diharapkan dapat diterjemahkan menjadi suatu kebijakan dari Pemerintah Daerah untuk mengelola strategi jangka panjang ke dalam manajemen strategis yang terukur dan terarah seluruh Kecamatan Cimanggis dan Tapos.

### **1.5. Kerangka Berfikir**

Transformasi organisasi yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah merupakan salah satu upaya dalam menjawab perubahan-perubahan dan merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindari oleh setiap organisasi mengingat lingkungan eksternal yang berubah sedemikian cepat. Transformasi disini mengandung makna yang lebih mendasar yaitu selain perubahan alur tatanan kerja secara juga adanya pengeseran secara fundamental akan nilai-nilai, pola kerja, budaya organisasi dan pola pikir yang sesuai dengan tuntutan organisasi dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada



masyarakat sehingga fungsi-fungsi yang ada dapat terlaksana sesuai dengan visi misi kecamatan tersebut.

Hasil dari transformasi tersebut pada penelitian ini akan dilihat bagaimana tingkat efektifitas kecamatan dalam menjalankan tugas dan fungsinya dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Sebagai salah satu manajemen kinerja kontemporer, dimana jurnalnya yang berjudul “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”, BSC merupakan suatu alat untuk mengukur kinerja organisasi yang diukur secara seimbang pada empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### **1.6. Keterbatasan Penelitian**

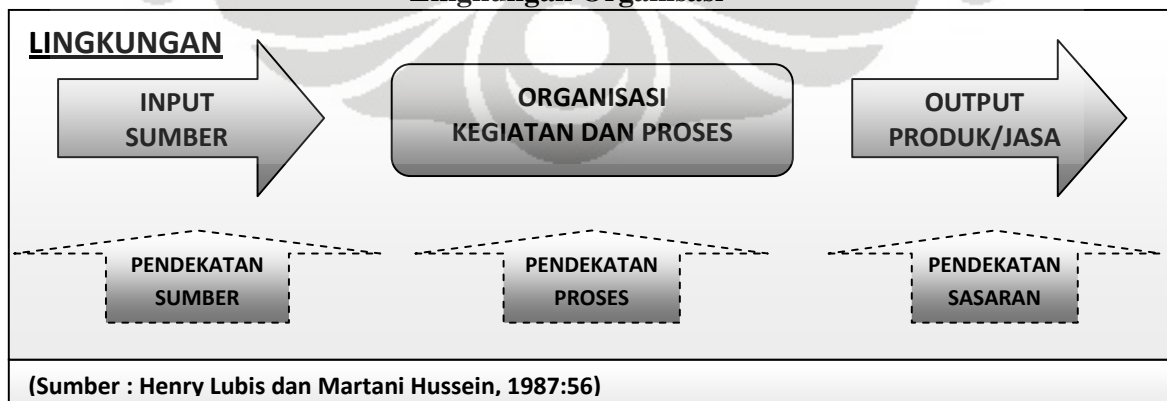
Pada pengukuran kinerja terhadap Kecamatan Cimanggis dan Tapos dengan pendekatan *Balanced Scorecard* ini memiliki beberapa keterbatasan dalam penelitian, yaitu penentuan indikator sebagai ukuran dari tiap-tiap variabel sangat sulit karena harus disesuaikan dengan objek penelitian yaitu penyerapan anggaran, kinerja dari sdm di dalamnya serta tanggapan masyarakat sebagai yang merasakan pelayanan dari kecamatan di kedua daerah tersebut dan user yang juga merupakan instansi pemerintah daerah yang melekat di wilayah Kota Depok.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Defenisi Organisasi.

Organisasi didefinisikan menurut Henry Lubis dan Martani Husein (1987:1) adalah sebagai suatu kesatuan social dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi mempunyai fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai satu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas sehingga bisa dipisahkan secara jelas dari lingkungannya. Orang mendirikan organisasi karena beberapa tujuan tertentu yang hanya dapat dicapai melalui tindakan yang harus dilakukan dengan persetujuan bersama. Namun menurut Gibson dan Ivancevich (1997:3) dari berbagai macam tujuan tersebut, cirri organisasi tetap yaitu prilakunya terarah pada tujuan (*goal directed behavior*). Artinya organisasi mengejar tujuan dan sasaran yang dapat dicapai secara lebih efisien dan efektif dengan tindakan yang dilakukannya secara bersama-sama. Organisasi dapat juga dilihat sebagai suatu system artinya terdiri dari elemen-elemen yang saling berhubungan yang memerlukan *input* dan melakukan transformasi *infut* menjadi *output* yang dikeluarkan pada lingkungan diluar organisasi.

Tabel 2.1  
Lingkungan Organisasi



Namun demikian, organisasi bukan hanya alat untuk menyediakan barang atau jasa saja akan tetapi menciptakan juga tempat lingkungan organisasi tersebut berdiri, dan dalam hal ini organisasi mempunyai pengaruh besar terhadap perilaku dalam lingkungan tersebut. Dan secara internal menurut Gibson,dkk, 1997, ada tiga factor utama yang mempengaruhi semua organisasi yaitu perilaku, struktur dan proses organisasi dan setiap factor saling mempengaruhi satu sama lain seperti dalam gambar dibawah ini.

Lebih jauh Gibson,dkk. (1997:5) menyatakan bahwa struktur keorganisasian mempengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam beberapa cara yang penting. Tujuan struktur keorganisasian adalah mengendalikan perilaku, menyalurkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi. Namun dalam banyak hal, struktur organisasi tidak membantu secara positif hasil karya keorganisasian karena para manajer tidak mampu mendesain suatu struktur yang mengendalikan dan menyalurkan perilaku individu dan sekelompok untuk mencapai tingkat produksi yang tinggi, efisien, kepuasan, penyesuaian diri dan pengembangan. Jadi untuk mengatakan bahwa struktur keorganisasian membantu secara positif hasil karya keorganisasian memerlukan beberapa asumsi mengenai kemampuan dan motivasi dari mereka yang mempunyai kekuasaan untuk mendesainnya.

Menurut Gibson dan Ivancevich (1997:4) dijelaskan adanya hubungan antara perilaku struktur dan proses dalam organisasi yang saling berhubungan dan mempengaruhi terhadap hasil karya yang efektif seperti terlihat pada gambar 2.3. Inti dari permasalahan ini bahwa ciri-ciri Individu (*Individual Characters*) merupakan dasar bagi

hasil karya organisasi sehingga diperlukan pengetahuan tentang faktor-faktor yang menentukan hasil karya individu. Factor –faktor yang mempengaruhi individu adalah adanya motivasi dan tekanan.

Perilaku orang dan kelompok dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerjaan itu sendiri member dorongan atau stimulus yang sangat kuat bagi perilaku orang. Tuntutan dan harapan terhadap orang dapat menghasilkan kepuasan perseorangan yang sangat tinggi atau tekanan, kegelisahan dan gangguan fungsi fisiologis (*physiological dysfunctional*). Pekerjaan menggaruskan orang melaksanakan kegiatan bersama-sama orang lain dalam organisasi. kegiatan tersebut dapat bersifat rutin ; kegiatan dapat memerlukan tingkat keterampilan yang tinggi atau rendah ; dapat dianggap sebagai pekerjaan yang menantang atau yang sepele. Hubungan yang diperlukan dapat berupa hubungan dengan teman sekerja lain, manajer, pelanggan, pembekal (*supplier*) atau pembeli. Hubungan ini dapat menghasilkan perasaan bersahabat, persaingan, kerjasama, dan kepuasan atau dapat menimbulkan tekanan dan kegelisahan. Penentuan kegiatan pekerjaan yang diperlukan dan hubungan merupakan fungsi penting manajerial.

Struktur suatu organisasi dapat diuraikan dengan sejumlah karakteristik. Karakteristik ini tidak hanya menguraikan organisasi, tetapi juga mempunyai implikasi terhadap perilaku orang dan kelompok maupun organisasi itu sendiri. Jika organisasi itu yang menjadi pusat perhatian, maka kita berhubungan dengan kemampuan menyesuaikan diri (*adaptiveness*), fleksibilita, pertumbuhan dan perkembangan. Para menejer harus

mendisain pekerjaan untuk mencapai perilaku pekerjaan yang diinginkan dan motivasi perseorangan dan kepuasan dan harus juga mendisain struktur yang lebih luas yang dapat menggapai tekanan lingkungan. Disain Organisasi yang tepat harus mengandung ciri-ciri yang memungkinkan organisasi menghadapi dan menanggapi tekanan ekonomis, politis, dan sosial yang menuntut perubahan dan perkembangan.

Disain organisasi berhubungan dengan proses yang ditempuh para manajer untuk menciptakan struktur tugas dan wewenang. Proses itu adalah pengambilan keputusan manajer untuk mengevaluasi keuntungan relative dan beberapa pilihan struktur tugas dan wewenang. Proses ini dapat bersifat eksplisit atau implicit, dapat bersifat sekali tempak atau berkembang terus, dapat dilaksanakan oleh satu orang manajer saja atau oleh suatu team yang terdiri dari beberapa manajer. Struktur bertautan dalam organisasi. hubungan yang pasti itu timbul dari proses keputusan berikut ini :

1. Seluruh tugas unit dipecah dalam beberapa pekerjaan yang lebih kecil yang berturutan. Yakni, tugas dibagi-bagi atau dikhususkan di antara orang-orang dalam unit itu. Ini merupakan masalah pembagian pekerjaan (*division of labor*).
2. Pekerjaan individual digabungkan kembali dan dikelompokkan jadi satu. Ditentukan dasar umum untuk mencari alasan bagi pengelompokan ini, masalah ini menyangkut departementalisasi (*departementalization*).
3. Ukuran yang tepat bagi kelompok yang melapor kepada satu alasan harus ditentukan, ini menyangkut masalah rentang kendali (*span of control*).

4. Wewenang dibagi-bagi di antara pekerjaan atau kelompok pekerjaan. Ini merupakan masalah delegasi (*delegalization*).

Hasil dari proses yang ditempuh para manajer untuk memecahkan empat bagian persoalan ini adalah struktur organisasi dan ini dapat berbeda-beda tergantung dari cara pemecahan tiap-tiap persoalan. Organisasi yang di dalamnya terdapat uraian pekerjaan yang tidak jelas, departemen yang heterogen, rentang kendali yang luas, dan wewenang yang didesentralisasi, jauh berbeda dari organisasi yang di dalamnya terdapat pekerjaan yang ditentukan dengan tepat, departemen yang homogeny, rentang kendali yang sempit, dan wewenang yang disentralisasikan. Bentuk dan cirri struktur keorganisasian berbeda-beda tergantung dari atribut dari masing-masing empat bagian persoalan. Secara konseptual, masing-masing dari empat bagian persoalan itu dapat berbeda-beda sepanjang suatu kontinum yang diperlihatkan dalam tabel berikut.

**Tabel 2.2**  
**Pembagian Kerja**

	<b>Spesialisasi</b>		
<b>Pembagian kerja</b>	Tinggi	Dasar	Rendah
<b>Departementalisasi</b>	Homogen	Sedikit	Heterogen
<b>Rentang kendali</b>	Jumlah	Delegasi	Banyak
<b>Kewenangan</b>	<b>Desentralisasi</b>		<b>Desentralisasi</b>
<b>Imam (2003:23)</b>			

Dari gambar diatas dapat diuraikan bahwa struktur keorganisasian akan cenderung mendekati ekstrim yang satu atau ekstrim yang lain sepanjang tiap-tiap kontinum.

Struktur yang cenderung kekiri diberi ciri dengan istilah seperti formalitas, tersusun (*structured*) birokratis, system I dan mekanistik. Struktur yang cenderung kekanan diberi istilah seperti informalitas, tidak tersusun (*unstructured*), tidak birokratis, system 4 dan organisasi.

## 2.2. Organisasi Masa Depan

Menurut Yuwono,dkk. (2002:1) bahwa organisasi yang memandang masa depan akan berlomba-lomba dalam melakukan penciptaan nilai (*value creation*) melalui berbagai diversifikasi produk atau jasa yang tak terhitung variannya. Penciptaan nilai pada masa-masa yang datang telah bergeser dari pengelola aktiva berwujud (*tangible assets*) menjadi pengelolaan berbagai strategi berbasis pengetahuan (*Knowledge based strategy*) dengan menggali aktiva tidak berwujud (*intangible assets*) sebagai contoh :

1. menciptakan hubungan harmonis dan langgeng dengan pelanggan
2. mengarahkan produk dan jasa yang inovatif dan kompetitif
3. meniti teknologi informasi dan komunikasi yang canggih
4. menstimulasi keterampilan dan motivasi karyawan

Hal ini sejalan dengan pernyataan Peter F Drucker bahwa sifat persaingan dewasa ini disebut sebagai *knowledge to knowledge competition*, yang dapat dipahami bagaimana otak menjadi begitu kritis dalam menentukan daya saing individu, perusahaan, bahkan sebagai suatu bangsa. Baharudin (2001:9) dalam bukunya melahirkan suatu pemikiran tentang perkembangan generasi manajemen dari manajemen Pra-Personalia sebagai generasi pertama menjadi manajemen Perangkat Otak (*Brainware Management*)

sebagai konsep baru dalam pengelolaan manusia. Inti dari manajemen generasi ini secara ekstrem melihat manusia sebagai sumber daya saing organisasi perusahaan, hanya cukup dilihat otaknya saja. Karena otaklah yang akan menentukan daya saing seseorang melalui kemampuan belajarnya. *Brainware management* ini yang mendasarkan pengelolaan manusia pada model actual yaitu melihat *Mind-Body-Emotions* sebagai satu kesatuan yang saling mempengaruhi satu sama lain tidak saling berdiri sendiri. Namun demikian keberhasilan manajemen generasi ini tidak lepas dari peran organisasi dalam menciptakan proses belajar dalam lingkungannya atau dikenal dengan *Learning Organization*

### **2.3. Efektivitas Organisasi**

Untuk menilai apakah organisasi itu efektif atau tidak, ada banyak pendapat antara lain mengatakan bahwa suatu organisasi efektif atau tidak, secara keseluruhan ditentukan oleh apakah tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau sebaliknya. Teori yang paling sederhana ialah teori yang berpendapat bahwa efektivitas organisasi sama dengan prestasi organisasi secara keseluruhan, pandangan yang juga penting adalah teori yang menghubungkan tingkat kepuasan para anggotanya. Menurut teori ini sesuatu organisasi dikatakan efektif bila para anggotanya merasa puas. Akhir-akhir ini berkembang suatu teori atau pandangan yang lebih komprehensif dan paling umum dipergunakan dalam membahas persoalan efektivitas organisasi adalah kriteria *flexibility*, *productivity* dan *satisfaction*.



Efektivitas adalah hubungan antara output dan tujuan. Dalam artian efektivitas merupakan ukuran seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam pengertian teoritis atau praktis, tidak ada persetujuan yang universal mengenai apa yang dimaksud dengan “Efektivitas”. Bagaimanapun definisi efektivitas berkaitan dengan pendekatan umum. Bila ditelusuri efektivitas berasal dari kata dasar efektif yang artinya:

- (1) Ada efeknya (pengaruhnya, akibatnya, kesannya) seperti: manjur; mujarab; mempan
- (2) Penggunaan metode/cara, sarana/alat dalam melaksanakan aktivitas sehingga berhasil guna (mencapai hasil yang optimal)

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1993:250) Efektivitas diartikan sebagai sesuatu yang ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya), dapat membawa hasil, berhasil guna (tindakan) serta dapat pula berarti mulai berlaku (tentang undang-undang/peraturan). Menurut Gibson et. Al (1996:30) pengertian efektivitas adalah : Penilaian yang dibuat sehubungan dengan prestasi individu, kelompok, dan organisasi. Makin dekat prestasi mereka terhadap prestasi yang diharapkan (standar), maka makin lebih efektif dalam menilai mereka. Dari pengertian tersebut di atas dari sudut pandang bidang perilaku keorganisasian maka dapat diidentifikasi tiga tingkatan analisis yaitu: (1) individu, (2) kelompok, (3) organisasi. Ketiga tingkatan analisis tersebut sejalan dengan ketiga tingkatan tanggung jawab manajerial yaitu bahwa para manajer bertanggung jawab atas efektivitas individu, kelompok dan organisasi.

Pencapaian hasil (efektivitas) yang dilakukan oleh suatu organisasi menurut Jones (1994) terdiri dari tiga tahap, yakni input, conversion, dan output atau masukan, perubahan dan hasil. Input meliputi semua sumber daya yang dimiliki, informasi dan pengetahuan, bahan-bahan mentah serta modal. Dalam tahap input, tingkat efisiensi sumber daya yang dimiliki sangat menentukan kemampuan yang dimiliki. Tahap conversion ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, manajemen dan penggunaan teknologi agar dapat menghasilkan nilai. Dalam tahap ini, tingkat keahlian SDM dan daya tanggap organisasi terhadap perubahan lingkungan sangat menentukan tingkat produktifitasnya. Sedangkan dalam tahap output, pelayanan yang diberikan merupakan hasil dari penggunaan teknologi dan keahlian SDM. Organisasi yang dapat memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya secara efisien dapat meningkatkan kemampuannya untuk meningkatkan pelayanan dengan memuaskan kebutuhan pelanggan.

Keunggulan kompetitif suatu organisasi menurut Jones, sangat tergantung dari tingkat kompleksitas yang dimilikinya, yakni sejauh mana kemampuannya untuk mencapai hasil atau value creation. Kemampuan tersebut meliputi manufacturing (pada perusahaan). Kemampuan penelitian dan pengembangan serta perancangan organisasi (*organizational design*). Apabila kemampuan tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal dan dikembangkan secara gradual, maka organisasi itu dapat mengungguli saingan-saingannya dan memberikan pelayanan yang lebih baik. Keahlian yang dimiliki oleh SDM, penggunaan teknologi yang semakin canggih serta kemampuan manajemen yang

sangat profesional akan menentukan tingkat efektivitas organisasi. Berdasarkan pendapat Steers (1985:1), batu uji yang sebenarnya untuk manajemen yang baik adalah kemampuan mengorganisasi dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam tugas untuk mencapai dan memelihara suatu tingkat operasi yang efektif. Kata kunci pengertian ini adalah pada kata efektif karena pada akhirnya keberhasilan kepemimpinan dan organisasi diukur dengan konsep efektivitas itu.

Menurut Jones (1994), pemahaman para manajer mengenai efektivitas organisasi sangat mempengaruhi kemampuannya guna memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil (*value creation*). Semakin produktif dan efisien suatu organisasi dapat memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya maka semakin tinggi *value creation* yang dicapainya. Jones juga mengemukakan bahwa *control* (pengendalian), *innovation* (penemuan) dan *efficiency* merupakan 3 penekanan dalam top management yang akan menentukan efektivitas organisasi. Pertama, *Control* atau pengendalian merupakan kemampuan suatu organisasi untuk mengendalikan lingkungan eksternal sekaligus untuk menarik sumber daya dan pelanggannya. Lingkungan eksternal merupakan suatu hal yang dinamis, yakni selalu mengalami perubahan dimana organisasi harus menanggapi dan menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan tersebut. Kemampuan suatu organisasi untuk memanfaatkan lingkungannya dengan menggunakan dan melindungi sumber dayanya secara optimal menunjukkan kemampuannya untuk mengendalikan lingkungan eksternalnya. Kedua, *Innovation* merupakan pengembangan dan peningkatan keahlian suatu organisasi untuk menemukan cara-cara dan hasil baru dalam proses

pelayanan. Innovation juga berarti penerimaan atau pembentukan nilai-nilai baru yang lebih konstruktif agar suatu organisasi dapat meningkatkan kemampuannya untuk menanggapi, menyesuaikan diri dan meningkatkan mekanisme kerjanya. Ketiga, *Efficiency* merupakan rasio antara output dan input, yakni penerapan cara-cara baru untuk meningkatkan produktifitas. Kemampuan teknis dari suatu organisasi, yakni tingkat produktivitas dan efisiensi (rasio output dan input) dari sumber daya yang dimiliki. Baik mutu SDM, teknologi yang dimilikinya dan manajemen akan menentukan output yang dihasilkannya. Senada dengan paragraf diatas menurut Steers (1985:4) :

”Organisasi merupakan suatu kesatuan yang kompleks yang berusaha untuk mengalokasikan sumber dayanya secara rasional demi tercapainya tujuan. Dalam meneliti efektivitas suatu organisasi sumber daya manusia dan perilaku manusia muncul sebagai pusat perhatian dan usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas harus selalu dimulai dengan meneliti perilaku di tempat kerja.”

Pengertian efektivitas organisasi menurut Steers dapat dijelaskan dengan memahami 3 konsep yang saling berhubungan, yaitu optimisasi tujuan, sistematika dan tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi. Pertama, Dalam optimisasi tujuan, keberhasilan yang tercapai oleh suatu organisasi tergantung dari kemampuannya untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber dayanya yang langka dan berharga secara sepandai mungkin dalam usahanya mengejar tujuan operasi dan kegiatannya. Dalam hal ini, organisasi harus mengatasi hambatan-hambatan yang dapat menghalangi tercapainya tujuan dan mencari alternatif terbaik guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Kedua, Dalam perspektif sistem, organisasi terdiri dari berbagai unsur yang saling mendukung dan saling melengkapi. Unsur-unsur tersebut sangat berpengaruh terhadap

proses pencapaian tujuan suatu organisasi. Ketiga, dalam perilaku manusia, tingkah laku individu dan kelompok, menentukan kelancaran tercapainya tujuan suatu organisasi.

Pencapaian efektivitas organisasi meliputi 3 perspektif yang saling berhubungan antara unsur-unsur utama dari sistem organisasi dan bagaimana unsur-unsur tersebut saling mempengaruhi untuk mempermudah atau menghambat pencapaian tujuan organisasi. Konsep efektivitas yang dikemukakan para ahli organisasi dan manajemen memiliki makna yang berbeda, tergantung pada kerangka acuan yang dipergunakan. Stoner (1982:27) menekankan pentingnya efektivitas organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan efektivitas adalah kunci dari kesuksesan suatu organisasi. Sharma (1982:314) memberikan kriteria atau ukuran efektivitas organisasi yaitu yang menyangkut faktor internal organisasi dan faktor lingkungan organisasi itu berada (*eksternal*) yaitu :

1. Produktivitas organisasi/output
2. Fleksibilitas organisasi dan bentuk keberhasilannya menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan didalam dan diluar organisasi
3. Tidak adanya ketegangan didalam organisasi/hambatan-hambatan konflik diantara bagian-bagian organisasi.

Istilah efektivitas sangat variatif dimana penjelasannya menyangkut berbagai dimensi yang memusatkan perhatian kepada berbagai kriteria evaluasi. Selanjutnya, pengukurannya relatif beraneka ragam dimana kriteria yang berbeda dilakukan secara serempak. Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi.

Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut telah berjalan dengan efektif. Hal terpenting yang perlu dicatat adalah bahwa efektivitas tidak menyatakan apa-apa tentang berapa besar biaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut. Tolok ukur yang dapat menilai tingkat efektivitas suatu organisasi sangat banyak. Pengukuran tersebut dapat menggambarkan dan mempelajari secara lengkap unsur-unsur pokok yang berkaitan dengan pembinaan efektivitas suatu organisasi dan sifat dari tolok ukur tersebut.

Pendapat Emitai Etzioni dalam Indrawijaya (2000:227) mengemukakan pendekatan pengukuran efektivitas organisasi yang disebutnya System Model, mencakup empat kriteria, yaitu *adaptasi*, *integrasi*, *motivasi*, dan *produksi*. Pertama, Pada kriteria adaptasi dipersoalkan kemampuan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Kedua, adalah *integrasi*, yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Kriteria ketiga adalah *motivasi* anggota, Dalam kriteria ini dilakukan pengukuran mengenai keterikatan dan hubungan antara pelaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Kriteria *keempat* adalah *produksi*, yaitu usaha pengukuran efektivitas organisasi dihubungkan dengan jumlah dan mutu keluaran organisasi serta intensitas kegiatan suatu organisasi.

Pendapat lain juga penting untuk diperhatikan ialah teori yang menghubungkan pengertian efektivitas organisasi dengan tingkat kepuasan para anggotanya. Menurut pandangan teori ini, sesuatu organisasi dikatakan efektif bila para anggotanya merasa

puas. Pandangan ini merupakan kelanjutan pandangan penganut paham hubungan antar manusia, yang menempatkan kepuasan anggota sebagai inti persoalan organisasi dan manajemen. Johny setyawan (1988:56),

“Efektivitas (hasil guna) dapat dipahami sebagai derajat keberhasilan suatu organisasi (sampai seberapa jauh suatu organisasi dapat dinyatakan berhasil) dalam usahanya untuk mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi tersebut.”

Definisi ini menyatakan bahwa efektivitas dimaksudkan sebagai tingkat seberapa jauh suatu sistem sosial mencapai tujuannya. Efektivitas harus dibedakan dengan pengertian efisiensi. Efisiensi terutama mengandung pengertian perbandingan antara biaya dan hasil, sedangkan efektivitas secara langsung dihubungkan dengan pencapaian suatu tujuan. Becker dan Nuehauser (1975:44) menggunakan istilah efisiensi organisasi (*organizational efficiency*) yang menunjukkan cara dalam mana sumber-sumber daya (*resources*) dari suatu organisasi disusun. Dari berbagai pendapat diatas ternyata semuanya hanya menunjukkan pada pencapaian organisasi, sedangkan bagaimana cara membahasnya tidak dibahas. Terdapat beberapa yang mengarah pada bagaimana mencapai tingkat efektivitas, salah satunya adalah pendapat Argyris (1968:312) Efektivitas organisasi adalah keseimbangan atau pendekatan secara optimal pada pencapaian tujuan, kemampuan pemecahan dan pemanfaatan tenaga manusia.

Disimpulkan bahwa konsep tingkat efektivitas organisasi menunjukkan pada tingkat seberapa jauh organisasi melaksanakan kegiatan/fungsi-fungsi, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan secara optimal alat-alat dan

sumber-sumber yang ada. Dengan demikian berbicara mengenai efektivitas organisasi ada dua aspek didalamnya yaitu :

1). Tujuan organisasi dan

2).Pelaksanaan fungsi/cara/alat untuk mencapai tujuan tersebut. Georgepoulus dan Tannenbaum (1969:82) memberikan kriteria ukuran efektivitas organisasi yaitu yang menyangkut faktor intern organisasi dan faktor lingkungan organisasi yang mana organisasi itu berada (faktor eksternal). Kriteria tersebut adalah :

1. Produktivitas organisasi (output);
2. Fleksibilitas organisasi dalam bentuk keberhasilannya menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan didalam organisasi dan keberhasilan menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang diajukan dari luar;
3. Tidak adanya ketegangan didalam organisasi atau hambatan-hambatan konflik diantara bagian-bagian organisasi.

Kimberly (1976:571-597) mengoperasionalkan luas (*size*) organisasi sebagai kemampuan fisik, banyaknya anggota organisasi, volume dari pekerjaan yang dihadapi dan banyaknya sumber daya yang tersedia yang dapat dipergunakan secara leluasa dan kelompok-kelompok atau organisasi. Kekuasaan (*power*), pengaruh (*influence*), produksi, motivasi, kepuasan, (*satisfaction*), pengambilan keputusan dan kepemimpinan (*leadership*) adalah contoh dari ciri-ciri perilaku karena termasuk tidakan manusia. Kebjaksanaan-kebijaksanaan (*policies*), tujuan (*goals*), prosedur dan peraturan yang berlaku dalam mengelola organisasi untuk mengontrol diskripsi dan ciri-ciri perilaku baik dari dalam maupun dari luar organisasi disebut struktur-struktur organisasi. Beberapa



contoh seperti : hirarki kekuasaan, prosedur, produksi dan sosialisasi. Peraturan-peraturan dan sistem pemberian imbalan dapat disebut sebagai struktur organisasi.

Lawless (1972:397-398) faktor eksternal digolongkan kedalam perorangan (*individual*), kelompok (*group*) dan faktor-faktor organisasi (*organizational Factors*), sedangkan faktor intern dari organisasi lain dan macro sistem yang mempengaruhi organisasi yang bersangkutan disebut sebagai faktor-faktor eksternal. Individu, kelompok dan organisasi dalam arti luas (*internal* dan *eksternal*) memiliki diskriptif (*descriptive*) dan ciri-ciri perilaku (*behavioral characteristics*). Ciri perilaku dan proses (*processes*) adalah pengertian/pengenalan (*cognitive*), semangat (*psychomotoric*) dan kecenderungan tindakan (*effective action*) dari anggota-anggota organisasi sebagai perorangan, sebagai kelompok dan sebagai organisasi.

Dalam mendefinisikan suatu efektivitas tidak akan lepas atau sangat berhubungan erat dengan tujuan ataupun sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Menurut Henry Lubis dan Martani Husein (1987:54) efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasarannya. Efektivitas ini sesungguhnya merupakan suatu konsep yang luas mencakup berbagai factor didalam maupun diluar organisasi. Sedangkan efisiensi merupakan suatu konsep yang sangat terbatas yaitu hanya menyangkut proses internal yang terdaji dalam suatu organisasi. Efisiensi menunjukkan banyaknya input yang diperlukan untuk menghasilkan satu satuan *output* atau rasio *input* terhadap *output*. Jadi dapat dikatakan bahwa jika suatu organisasi mampu menghasilkan satu satuan *output*. Dengan menggunakan sumber yang jumlahnya

lebih sedikit dari yang digunakan dalam proses yang lain maka dapat dikatakan proses tersebut lebih efisien.

Menurut Gibson,dkk. (1997:25) konsep mengenai efektivitas organisasi disandarkan bukan saja pada teori system namun juga pada dimensi waktu. Kesimpulan pokok dari teori system adalah kriteria efektivitas harus menggambarkan seluruh siklus *input-proses-output* dan juga harus menggambarkan hubungan timbal balik antara organisasi dan lingkungan yang lebih luas, tempat hidupnya organisasi. sedangkan dimensi waktu menggambarkan tentang kelangsungan hidup suatu organisasi, Indikator yang menjamin bahwa organisasi akan tetap bertahan meliputi :

<b>Waktu</b>	<b>Jangka Pendek</b>	<b>Menengah</b>	<b>Panjang</b>
Indikator	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produksi</li><li>• Efisiensi</li><li>• Kepuasan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dapat Menyesuaikan diri</li><li>• Perkeembangan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hidup terus</li></ul>

### **2.3.1. Produksi (Production)**

Produksi menggambarkan kemampuan organisasi untuk memproduksi jumlah dan mutu *output* yang sesuai dengan permintaan lingkungan. Ukuran tentang produksi meliputi laba penjualan, bagian pasar (*market share*), mahasiswa yang lulus, pasien yang sembuh, dokumen yang dip roses, pelanggan yang dilayani, dan sebagainya. Ukuran ini berhubungan secara langsung dengan *output* yang dikonsumsi oleh pelanggan organisasi.

### **2.3.2. Efisiensi (efficiency)**

Konsep ini merupakan angka perbandingan (*ratio*) antara *output* dan *input*. Kriteria ini memusatkan perhatian pada seluruh siklus *input-proces* dan *output*, namun demikian kriteria ini menekankan unsure *input* dan *proses*. Ukuran efisiensi meliputi tingkat laba modal satu harta (*rate of return on capital or assets*).

### **2.3.3. Kepuasan (Satisfaction)**

Kepuasan dan semangat kerja adalah istilah yang serupa yang menunjukkan sampai seberapa jauh organisasi memenuhi kebutuhan para karyawannya. Ukuran kepuasan meliputi sikap karyawan, pergantian karyawan (*turnover*), kemangikran (*absenteeism*), keterlambatan dan keluhan.

### **2.3.4. Adaptasi (Adaptivenees)**

Kemampuan adaptasi adalah sampai seberapa jauh organisasi dapat menanggapi perubahan intern dan ekstern. Kemampuan adaptasi disini dipandang sebagai kriteria menengah karena bersifat lebih abstrak daripada produksi, efisiensi atau kepuasan. Kriteria ini berhubungan dengan kemampuan manajemen untuk menduga adanya perubahan dalam lingkungan maupun dalam organisasi itu sendiri. Tidak adanya efektivitas dalam mencapai produksi, efisiensi dan kepuasan atau lingkungan yang mungkin menuntut *output* yang berbeda atau memberikan *input* yang berbeda jadi mengharuskan adanya perubahan.

### **2.3.5. Perkembangan (Development)**

Organisasi harus menginvestasi dalam organisasi itu sendiri untuk memperluas kemampuannya untuk hidup terus (survive) dalam jangka panjang. Usaha pengembangan yang bisa adalah program pelatihan bagi tenaga manajemen dan non manajemen atau meliputi sejumlah pendekatan psikologis.

Efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting guna melihat gambaran suatu organisasi karena dapat menunjukkan tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai sasarannya. Namun pengukuran efektifitas organisasi merupakan suatu hal yang sangat rumit terutama dalam organisasi yang sangat besar dengan banyak bagian yang sifatnya saling berbeda dan bagian-bagian ini mempunyai sasaran yang satu sama lain berbeda.

### **2.4. Pengukuran Efektivitas Organisasi**

Pengukuran kinerja menurut Yuwono (2002:23) adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Pengukuran efektivitas organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai pendekatan yang berbeda dengan acuan berbagai bagian yang berbeda dari organisasi. dengan mengasumsikan bahwa suatu internal menjadi *output* yang akan dilemparkan kembali ke lingkungannya. Dari bagian-bagian dalam organisasi tersebut maka pengukuran efektivitas dilakukan melalui :

1. Pendekatan sasaran (*goal approach*) dalam pengukuran efektivitas lebih memusatkan perhatian terhadap aspek *output* yaitu dengan mengukur keberhasilan organisasi dalam mencapai tingkatan *output* yang telah direncanakan
2. Pendekatan sumber (*system resources approach*) dalam pengukuran efektivitas lebih memusatkan perhatian terhadap aspek *input* yaitu dengan mengukur keberhasilan organisasi dalam mendapatkan sumber-sumber yang dibutuhkan untuk mencapai performance yang baik
3. Pendekatan proses (*process approach*) dalam pengukuran efektivitas lebih memusatkan perhatian terhadap aspek kegiatan internal organisasi dan mengukur efektivitas melalui berbagai indikator internal

Dalam konteks persaingan “*one men show*”, peran tolak ukur dari informasi keuangan masih representative karena hampir seluruh aktivitas operasional masih *controllable*.

”hakikat dari system pengukuran kinerja tradisional terjadi dalam lingkungan usaha yang masih kecil dimana dapat dipastikan bahwa transaksi terjadi dalam lingkungan usaha yang masih kecil dimana dapat dipastikan bahwa transaksi hanya dilakukan dengan pihak eksternal.” (Wahyudin Prakasa, 1994)

Pengukuran kinerja secara objektif dapat dilakukan dengan membandingkan harga *output* (*exit value*) dengan *input* (*entry value*). Namun ketika organisasi mulai membesar dan pihak-pihak berkepentingan dengan organisasi (*stakeholders*) ikut bertambah, timbul permasalahan antara lain :

1. Peningkatan skala organisasi berupa integrasi fungsi-fungsi dan semakin kompleksnya struktur organisasi memperbesar jumlah transaksi internal yang membuat mekanisme harga terbengkal

2. Perbesaran organisasi berakibat pula pada semakin panjangnya siklus operasi organisasi itu
3. Pengukuran kinerja bahkan semakin sulit dilakukan pada organisasi padat modal berkala besar yang menghasilkan lebih dari satu jenis produk, terutama kesulitan dalam pengalokasian biaya *overhead*
4. Bertambahnya *stakeholder* semakin mempersulit proses deliberasi untuk menyepakati besarnya nilai akun dalam neraca dan laporan rugi laba yang bukan berasal dari *arms' length transaction*, seperti *exit value*, *replacement cost*, dan sebagainya.

Dengan kendala seperti tersebut diatas ditarik suatu kesimpulan bahwa pengukuran kinerja berbasis informasi keuangan tidak bisa lagi memuaskan semua pihak. Dalam manajemen tradisional pengukuran kinerja dilakukan dengan menetapkan secara tegas tindakan tertentu yang diharapkan akan dilakukan oleh personel dan melakukan pengukuran kinerja untuk memastikan bahwa personel melaksanakan tindakan sebagaimana diharapkan. Sedangkan dalam manajemen kontemporer di zaman teknologi informasi, sebagaimana yang dilakukan dalam *Balance Scorecard*, telah bergeser menuju permotivasi personel untuk mewujudkan visi dan strategi organisasi. sebagaimana dijelaskan oleh K.A. Marchant, 1998,

BSC merupakan Sarana pengukuran bagi kinerja strategi dan operasional strategi (*action*) melalui *lagging indicators* dan *lead indicators* yang melalui empat perspektif BSC yang seimbang dan terkait secara kausal dari hilir ke hulu.

Kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, implementasi strategi dan segala inisiasi perusahaan mampu memperbaiki laba perusahaan. Dengan

menelusuri serangkaian aktivitas penyiapan nilai tambah melalui serangkaian indikator sebab-akibat yang penting bagi organisasi dari aktivitas riil sampai aktivitas keuangan, dari aktivitas jangka panjang, dari aktivitas lokal sampai aktivitas global, atau dari aktivitas bisnis sampai aktivitas korporasi para pengambil keputusan akan mendapatkan gambaran komprehensif tentang kinerja beragam aktivitas perusahaan, namun tetap dalam satu rangkaian strategis yang saling terkait satu sama lain.

Pengukuran kinerja sendiri merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup, baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai serta operasinya. Penilaian kinerja merupakan sarana bagi manajemen untuk mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai, menilai prestasi bisnis, manajer, divisi, dan individual dalam perusahaan. Serta untuk memprediksi harapan-harapan perusahaan di masa mendatang. Pengukuran efektivitas yang selama ini kerap digunakan dan tidak terlepas dari *financial result control* dalam *responsibility center* adalah Return on Investment (ROI), *Return on Capital Employed* (ROCE), *Economic Value Added* (EVA) atau *Residual Income* (RI) dan *Return on Equity* (ROE)

#### **2.4.1 Persyaratan Sistem Pengukuran Kinerja**

Dengan munculnya berbagai paradigma baru dimana bisnis harus digerakan oleh *customer focused*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif menurut Yuwono, dkk,(2002:24) bahwa paling tidak mempunyai syarat-syarat sebagai berikut :

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan;
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer calidated*;
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif;
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

#### **2.4.2. Manfaat Pengukuran Kinerja**

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

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya member kepuasan kepada pelanggan;
- b. memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal;
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*)
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabut menjadi konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi;



- e. Membangun consensus untuk melakukan suatu perubahan dengan member “reward” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

### 2.4.3. Teknik Pengukuran Manejemen

Teknik-teknik pengukuran manejemen kontemporer telah mengalami perkembangan pesat sebagai metode dalam menjalankan system manajemen perusahaan. Metoda-metoda yang dijadikan teknik pengukuran ini mempunyai kriteria atau khas yang berbeda dalam menjalankan system manajemen tersebut. Pada tabel 2.2 Brocher, 1999, memberikan perbandingan antara metoda-metoda teknik pengukuran kinerja dari manajemen kontemporer sebagai berikut :

**Tabel 2.3**  
**Berbagai Teknik Pengukuran Kinerja Manejemen Kontemporer**

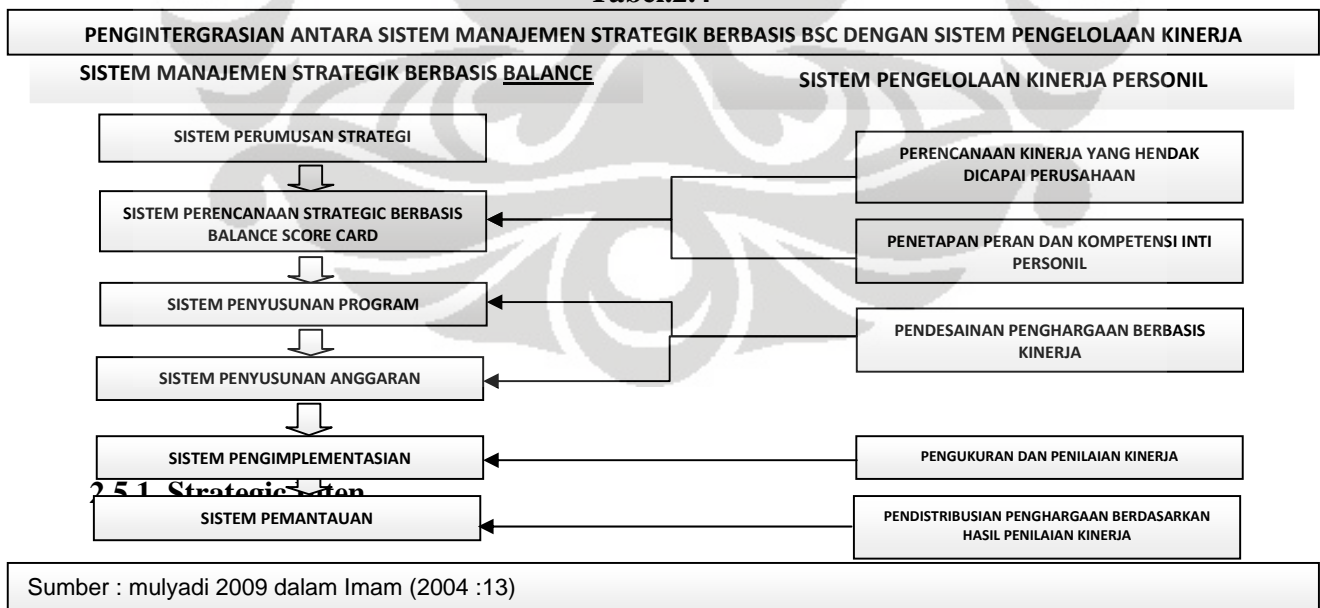
<b>N O</b>	<b>TEKNIK MANAJEMEN KONTEMPORER</b>	<b>ORIENTASI / FOKUS</b>	<b>DESKRIPSI</b>
<b>1.</b>	<b>Benchmarking</b>	<b>Gap Closing</b>	Suatu proses dimana perusahaan mengidentifikasi faktor-faktor sukses kritisnya mempelajari praktek-praktek terbaik dari perusahaan lain (unit lain di dalam perusahaan) terhadap faktor-faktor sukses kritisnya ini, dan kemudian menjalankan perbaikan-perbaikan dalam proses-proses di perusahaan agar menjadi sebanding atau superior dibanding dengan faktor-faktor sukses kritisnya pesaingnya.
<b>2.</b>	<b>Total Quality Manajemen</b>	<b>Kualitas</b>	Suatu teknik manajemen dalam membangun kebijakan-kebijakan dan praktek-praktek yang menjamin bahwa produk dan / atau jasa yang di produksi melewati ekspektasi konsumennya.
<b>3.</b>	<b>Kaizen</b>	<b>Perbaikan yang dilakukan secara terus menerus</b>	Suatu teknik manajemen di mana para karyawan perusahaan menjalankan program perbaikan secara terus menerus

			dalam kualitas atau faktor-faktor sukses kritisnya lainnya.
4.	<b>Renginerig</b>	<b>Re-organizes</b>	Suatu proses untuk menciptakan keunggulan kompetitif dimana perusahaan mengorganisir kembali fungsi-fungsi manajemen dan operasinya . biasanya dengan memodifikasi , mengkombinasi dan mengeleminasi tugas-tugas (jobs)
5.	<b>Activity Based Management (ABM)</b>	<b>Aktifitas</b>	ABM menggunakan analisis aktifitas untuk memperbaiki control dalam level operasional maupun manajemen perusahaan. Analisis aktifitas sendiri digunakan untuk membangun suatu deskripsi detail dari aktifitas-aktifitas yang spesifik yang dilakukan dalam pengoperasian perusahaan.
6.	<b>The Theory Of Constrain (TOC)</b>	<b>Troughput</b>	Suaatu tehnik yang membantu perusahaan secara efektif dalam memperbaiki tingkat konvensi vahan baku menjadi produk jadi.
7.	<b>Mass Costumization</b>	<b>Customization</b>	Suatu teknik manajemen dimana proses-proses pemasaran dan produksi dirancang untuk mengatasi peningkatan variasi yang muncul dari proses penyampaian produk dan atau jasa yang terkostumisasi kepada konsumen.
8.	<b>Target Costing</b>	<b>Biaya</b>	Tekhnik untuk menentukan biaya yang diinginkan dari suatu produk berdasarkan harga kompetitif yang telah ditentukan sebelumnya sehingga produk tersebut dapat menghasilkan keuntungan yang di inginkan.
9.	<b>Life Cycle Costing</b>	<b>Dasar Hidup</b>	Teknik manajemen yang digunakan untuk mengidentifikasi dan memonitor biaya dari suatu produk sepanjang hidupnya.
10.	<b>Balance Score Card</b>	<b>Strategi</b>	Merupakan suatu laporan akuntansi yang memasukan faktor-faktor sukses kritisnya dari perusahaanaan dalam 4 perspektif yaitu: kinerja keuangan, pembelajaran dan npertumbuhan, proses bisnis internal dan kepuasan pelanggan.
<b>Sumber : Brocher , 1999 dalam Imam 2004.</b>			

## 2.5. Kinerja Organisasi Pendekatan Balanced Scorecard

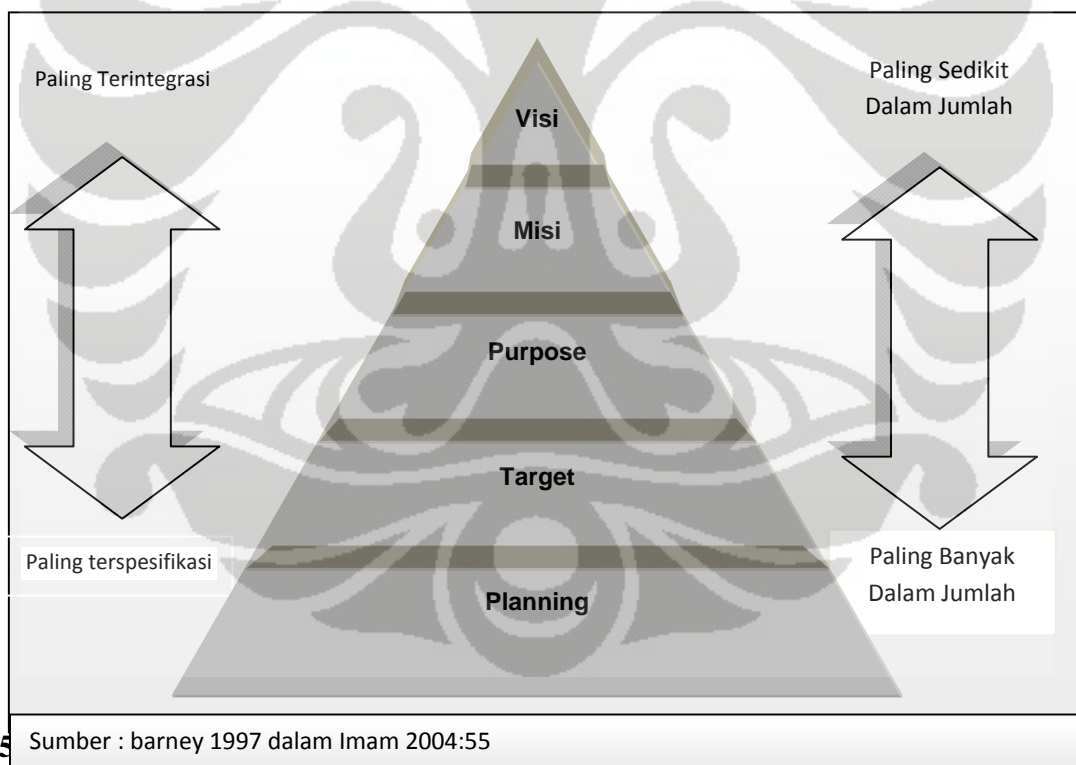
Ide tentang *Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam artikel berjudul “*Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*” Balance Scorecard dikembangkan sebagai system pengukuran kinerja yang kemungkinan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan. *Balanced Scorecard* (BLC) terdiri dari dua kata yaitu balance yang secara hafiah berarti seimbang dan *scorecard* yang berarti kartu skor. Scorecard adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan/atau suatu kelompok juga untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkan. Pada tahap selanjutnya seseorang dan/atau kelompok ini akan dievaluasi kinerjanya dengan membandingkan antara apa yang telah dikerjakan dan apa yang telah direncanakan. Sementara itu pengertian *Balance* adalah bahwa kinerja seseorang atau kelompok tertentu akan diukur secara berimbang antara sisi internal dan eksternal organisasi dan berimbang pula antara perspektif proses dan orang.

Tabel.2.4



Strategic intent adalah obsesi perusahaan dalam mencapai sesuatu dan biasanya berjangka waktu puluhan tahun (Hamel Prahalad, 1989). Sedangkan Miller, 1998, menyatakan bahwa *strategic inten* menggambarkan maksud akhir dari pengajaran perusahaan. Strategic inten (obsesi) perusahaan diturunkan menjadi visi dan misi. Tujuan sasaran dan kemudian didefinisikan sebagai penjabaran yang lebih Spesifik dari visi dan misi. Dengan demikian, berdasarkan *Strategic inten* ini, dapat disusun suatu hirarki seperti pada gambar dibawah ini. Hirarki ini dapat dipandang sebagai kerangka kerja dalam proses perencanaan strategis. Pandangan serupa juga dikemukakan oleh Barney, 1997, yang menguraikan hirarki seperti pada gambar dibawah ini.

**Tabel 2.5**  
**Strategic Inten (Obsesi) Perusahaan Diturunkan Menjadi Visi Dan Misi**



2.5 Sumber : barney 1997 dalam Imam 2004:55

Visi Organisasi berisi gambaran masa depan, tujuan akhir, cita-cita dari suatu organisasi yang bersangkutan. Visi adalah suatu pandangan yang jauh tentang organisasi yaitu pandangan mengenai bagaimana kondisi organisasi di masa yang akan datang, Organisasi yang maju dapat dengan sukses menguraikan visinya secara praktis dan menstranlasikan strateginya menjadi aksi yang riil (*put visions into Practice, translate strategy into action*). Menurut Parih,1993, Visi merupakan bayangan dari keadaan masa depan dari suatu organisasi. sedangkan menurut Olve, 1999, visi adalah gambaran yang menantang dan imajinatif terhadap peranan dan tujuan masa depad organisasi yang secara signifikan melewati situasi lingkungan dan posisi bersaingnya pada masa sekarang. Hal senada iungkapkan oleh Thompson, 2001, bahwa visi adalah pandangan terhadap arah dan susunan bisnis organisasi di masa depan; suatu konsep yang menuntunapa yang organisasi coba lakukan dan untuk menjadi. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa visi berorientasi pada masa depan dan barisi cita-cita organisasi. Hakekat Visi dari suatu organisasi menurut Hartanto,2010, adalah:

- a. Gambaran dari scenario organisasi di masa depan yanf dicita-citakan untuk diwujudkan melalui usaha bersama dari seluruh anggota organisasi
- b. Realitas yang belum tampak
- c. Pedoman bagi gerak organisasi untuk melewati masa kini menuju masa depan.
- d. Gambaran ideal dari pemahaman mendalam tentang hal ideal apa yang ingin diwujudkan melalui kerja dan usaha bersama

### **2.5.3. Misi Organisasi**

Misi organisasi ini yang membatasi lingkup kegiatan dari organisasi, pernyataan misi yang dinyatakan secara jelas sangat penting dalam mencapai tujuan dan dalam memformulasikan strategi secara efektif. Menurut Griffin,1996, bahwa misi adalah pernyataan suatu organisasi mengenai bagaimana akan mencapai tujuannya Dalam lingkungan tempat bisnisnya dijalankan. Secara umum misi adalah penjabaran secara tertulis dari visi sehingga visi menjadi mudah dimengerti dan jelas bagi seluruh anggota organisasi. visi menjadi lebih nyata dan terlihat dalam bentuk misi karena dapat menyatakan lingkup bisnis organisasi. hakekat misi organisasi adalah :

- a. Penjabaran tugas dan tanggung jawab organisasi sebagai wujud implementasi tata nilai yang dijunjung tinggi di lingkungan organisasi
- b. Penjabaran kewajiban yang dianggap penting untuk dilaksanakan karena pelaksanaannya menjadi legitimasi organisasi
- c. Cerminan dari komitmen organisasi untuk bertindak dalam rangka memenuhi tanggung jawabnya kepada semua pihak yang berkepentingan.
- d. Keyakinan tentang apa yang dapat diwujudkan oleh organisasi untuk menunjukkan makna dari keberadaannya kepada semua pihak berkepentingan.

Misi dapat dibedakan lain visi, dimana misi merupakan penjabaran dari visi atau dengan kata lain visi tertanam dalam misi. Menurut Miller,1998, visi berbeda dengan misi dan berada pada tingkat hirarki yang lebih tinggi daripada misi.

#### **Tabel 2.6**

### Perbedaan Visi dan Misi

<b>VISI</b>	<b>MISI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Terkait dengan pencapaian cita-cita</li><li>- Bersangkutan dengan arah dan tujuan usaha</li><li>- Disesuaikan artikulasinya dari waktu ke waktu</li><li>- Mencerminkan suatu niat strategis</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Terkait dengan cara bertindak</li><li>- Terkait dengan semangat kerja</li><li>- Diredefinisikan sesuai dengan perkembangan yang dihadapi</li><li>- Mewujud sebagai fokus usaha untuk mencapai keberhasilan maksimal.</li></ul>
Sumber : Mardi Frans, 2001	

#### 2.5.4. Sasaran dan Tujuan Organisasi

Jika pernyataan misi menjelaskan visi secara lebih spesifik atau misi merupakan penjabaran dari visi, maka tujuan menjelaskan misi dengan menetapkan kinerja organisasi secara ideal pada lingkup bisnis tertentu. Sasaran menspesifikan dan menjelaskan tujuan secara terukur, sementara tujuan dapat memiliki beberapa sasaran. Perbedaan antara tujuan dan sasaran dapat dilihat pada table.

Dalam beberapa literature, tujuan (goals) dan sasaran (objectives) dianggap sama (Broseman, 1989; Jauch,1988; Whelen,1998). Sedangkan beberapa pakar lain yang membedakan antara tujuan dan sasaran adalah miller, 1998; Griffin 1996; Kotler 2000. Pada penelitian ini, tujuan dibedakan dengan sasaran berdasarkan alasan diatas (alasan tersebut menetapkan tujuan di hirarki yang lebih tinggi dari pada seseorang).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan berbeda dengan visi, dimana visi adalah keadaan masa depan (ciat-cita) yang ingin dicapai perusahaan, visi dicapai dengan rencana jangka panjang dari visi. Tujuan mempunyai rentang waktu pencapaian yang labih penek dari visi. Visi berjumlah lebih sedikit dibandingkan tujuan. Tujuan yang

berpengaruh terhadap arah dan kelangsungan hidup perusahaan disebut tujuan strategis atau strategic goals (Quinn, 1990).

Menurut Griffin, 1996. Tujuan adalah hasil yang ingin dicapai dan direncanakan dalam suatu bisnis sedangkan tujuan dicapai melalui sasaran yang rerukur. Hal ini sesuai dengan pendapat miller, 1998, bahwa sasaran merupakan Definisi operasional dari tujuan. Jika sulit menentukan ukuran sasaran maka dipakai ukuran pendekatan (proxy measures), contoh: indeks kepuasan karyawan; indeks keupasan konsumen. Berdasarkan dimensi waktu, sasaran terbagi atas sasaran jangka panjang (ling-range objectives) dan sasaran jangka pendek(short-range objectives). Dalam sasaran jangka panjang, target dicapai dalam waktu tiga sampai dengan lima tahun sedangkan target dalam sasaran jangka pendeng dicapai dalam waktu satu tahun atau kurang (Thompson, 1998).

**Table 2.7**  
**Karakteristik tujuan dan sasaran**

<b>Tujuan</b>	<b>Sasaran</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berbicara mengenai persoalan (issue) keuangan dan non-keuangan.</li> <li>- Memfasilitasi pennjelasan-penjelasan trades off</li> <li>- Dapat dicapai, dengan selalu diperbaharui ke tingkat yang lebih tinggi ketika tujuan tercapai.</li> <li>- Pemersatu sasaran adalah unit-unit organisasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dapat Diukur dengan waktu yg jelas</li> <li>- Mempunyaai dimensi waktu</li> <li>- Mereduksi konflik dengan mengurangi ketidak jelasan (ukuran jelas).</li> </ul>
Sumber : Alex Miller, 2001	

### **2.5.5. Strategi**

Menurut Thompson, 1998, bahwa strategi merupakan suatu pola dari aksi-aksi dan pendekatan-pendekatan bisnis yang digunakan para manajer untuk menyenangkan konsumen, membangun posisi pasar yang menarik dan mencapai tujuan organisasi,



sebenarnya strategi perusahaan sebagian direncanakan dan sebagian lagi adalah reaksi dari perubahan. Strategi juga merupakan suatu rencana kegiatan pengembangan keunggulan komitif bisnis. Untuk setiap organisasi proses Penyusunan rencana ini merupakan proses yang berulang dimulai dengan analisis posisi awal. Proses penyusunan strategi secara sistematis dan terarah merupakan kegiatan utama dalam manajemen. Setiap organisasi harus mengembangkan strategi yang efektif sesuai dengan situasi dan kondisi eksternal lainnya serta kondisi internalnya. Sedangkan menurut Husein Umar, 2001, fungsi perencanaan dan rencana adalah sebagai penerjemah kebijakan umum, perkiraan yang bersifat ramalan, fungsi ekonomi, memastikan suatu kegiatan, alat koordinasi dan alat atau sarana pengawasan, proses perencanaan untuk menghasilkan rencana-rencana dapat dilihat dari sisi jangka waktu dan fungsinya yaitu tingkatan manajemen dan tingkatan operasional.

- a. Sisi jangka waktu, dikenal tiga bentuk perencanaan dilihat dari waktu yang digunakan untuk mengaplikasikan suatu rencana yaitu perencanaan jangka panjang, perencanaan jangka menengah, perencanaan jangka pendek.
- b. Sisi tingkatan manajemen, dikenal dua bentuk perencanaan yaitu perencanaan strategis merupakan bagian manajemen strategis lebih berfokus pada bagaimana manajemen puncak menentukan visi, isi, falsafah dan strategi organisasi untuk mencapai tujuan dalam jangka panjang dan perencanaan fungsional.
- c. Sisi tingkatan operasional, merupakan bagian dari strategi operasional yang lebih mengarah pada bidang fungsional perusahaan dalam rangka untuk memperjelas makna

suatu strategi utama dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik dan berjangka pendek. Strategi ini menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas sehingga konsisten baik dengan strategi utama yang telah ditentukan maupun dengan strategi dibidang fungsionalnya. Dalam pembuatan rencana Husein Umar,2001, menyatakan bahwa pendekatan dalam proses membuat rencana organisasi dilakukan dengan beberapa alternative pendekatan, yaitu :

- a. Pendekatan Atas-Bawah (Top-Down), perencanaan dilakukan oleh pimpinan organisasi sedangkan unit dibawahnya yang menanggung system desentralisasi (penyebaran kewenangan) pimpinan puncak memberikan pengarah dan petunjuk kepada pimpinan cabang atau sejenisnya untuk menyusun rencana yang pada tahapnya akan ditinjau dan dikoreksi oleh pimpinan puncak sebelum disetujui untuk direalisasikan .
- b. Pendekatan Bawah – Atas (Bottom-Up), perencanaan disusun oleh manajemen tingkat bawah setelah mendapat gambaran dan kondisi yang dihadapi organisasi dari pimpinan puncak termasuk mengenai misi, tujuan, sasaran dan sumber daya yang dimiliki organisasi.
- c. Pendekatan Campuran, pimpinan memberikan petunjuk rencana organisasi secara garis besar, sedangkan rencana detailnya diserahkan kepada kreativitas unit organisasi dibawahnya dengan tetap mematuhi aturan yang ada.

d. Pendekatan Kelompok perencanaan dibuat oleh sekelompok tenaga ahli dalam organisasi, sehingga dalam organisasi tersebut dibuat semacam biro atau bagian khusus seperti biro perencanaan.

## **2.6. Aspek-aspek yang diukur dalam Balanced Scorecard**

Terhadap empat perspektif dimensi dalam model *Balance Scorecard* dari Kaplan dan Norton yaitu :

### **2.6.1. Aspek Keuangan**

Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*), yaitu mengukur kemampuan laba dan nilai pasar (market value) diantara perusahaan-perusahaan lain sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pemilik dan pemegang saham. Secara tradisional laporan keuangan merupakan indikator histories-agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha dan nilai pemegang saham dalam imam (2004 : 62)

### **2.6.2. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*) yaitu mengukur kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia sehingga tujuan strategic organisasi dapat tercapai untuk waktu

sekarang dan masa yang akan datang. Proses pembelajaran dan perumbuhan ini bersumber dari factor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi.

Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge worker*, manusia menjadi sumber daya utama. Dalam berbagai kasus, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledge worker organization* dengan tetap memperhatikan factor system dan organisasi. Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, system dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Sehingga perusahaan perlu menginvestasi di ketiga factor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajaran (*learning organization*) dalam imam (2004 : 62)

Menurut Kaplan dan Norton “*learning*” lebih sekedar “*training*” karena pembelajaran meliputi pula proses “*mentoring* dan *tutoring*”, seperti kemudahan dalam berkomunikasi di segenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan. Lebih jauh Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa dalam perspektif ini perusahaan harus melihat tolok ukur yang meliputi : *employee capabilities, information capabilities sistem* dan *motivation, empowerment and alignment*.

a. *Employee capabilities*. Menurut Kaplan dan Norton ada tiga pengukuran utama yang berlaku umum untuk melihat kapabilitas karyawan yaitu kepuasan pekerja, retensi pekerja dan produktivitas pekerja. Ketiga ukuran ini ditambah dengan factor

pendukung yang dapat disesuaikan dengan tertentu yaitu melatih kembali pekerja, kapabilitas sistem informal dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

- Mengukur kepuasan pekerja. Rockwater menyatakan bahwa tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting. Karena pekerja yang puas merupakan prakondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan pelanggan. Unsur dalam menilai kepuasan pekerja biasanya meliputi informasi, motivasi bekerja kreatif dan lain-lain.
- Retensi Pekerja Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada pekerja yang berhenti yang tidak atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian intelektual bagi perusahaan.
- Produktivitas Pekerja. Produktivitas Pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal dan kepuasan pelanggan. Indikator-indikator pengukuran produktivitas dalam sistem industri menurut Vincent Gaspensz, 2000, menyatakan bahwa harus sesuai dengan proses kerja dan tujuan manajemen tersebut serta harus menagacu pada kebutuhan langsung dari perusahaan berkaitan dengan tujuan perbaikan produktivitas dari perusahaan itu. Beberapa indikator pengukuran produktivitas adalah perbandingan jumlah produksi dan penggunaan tenaga kerja, atau jam kerja dan jam kerja standar,

jam kerja tidak langsung dan jam kerja langsung, jumlah produk cacat dan jumlah produksi, jumlah produksi dalam proses dan jumlah produk actual, total jam kerja untuk menunggu dan total jam kerja langsung.

- Tingkat Pelatihan. Untuk meningkatkan kompetensi karyawan maka perlu memandang pentingnya pelatihan ulang para pekerja dalam dua dimensi yaitu tingkat pelatihan ulang yang dibutuhkan dan prosentase kerja yang membutuhkan pelatihan ulang.
- b. *information sistem capabilities*. Disamping motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai maka kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan baik.
- c. *Motivation, empowerment and alignment*. Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Karena meskipun karyawan yang terampil dilengkapi dengan akses kepada informasi yang luas tidak akan member kontribusi bagi keberhasilan organisasi jika mereka tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik organisasi, atau jika mereka tidak diberi kebebasan membuat keputusan dan mengambil tindakan. Paradigm manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga turbulansi lingkungan sama-sama dicoba kenali tidak saja oleh jenjang

manajemen strategis tetapi oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai dengan kompetensinya masing-masing. Sudah barang tentu upaya itu perlu dukungan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Tentu, itu semua tetap dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus sejalan dengan tujuan organisasi.

### **2.6.3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspektif*) yaitu mengukur efisiensi dan efektivitas organisasi dalam memproduksi barang dan jasa sehingga dapat memberikan nilai lebih bagi pelanggan. Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Disini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar. Perbedaan perspektif proses bisnis internal antara pendekatan tradisional dan pendekatan *Balance Scorecard* menurut Thomas Secakusuma, 1997, adalah sebagai berikut :

- a. Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sebaliknya *Balance Scorecard* melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan.

b. Dalam pendekatan tradisional sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa. Sedang dalam *Balance Scorecard* proses inovasi dimasukan kedalam proses bisnis internal.

Aktivitas penciptaan nilai perusahaan terangkai dalam suatu rantai nilai yang dimulai dari proses perolehan bahan baku sampai penyampaian produk jadi kekonsumen. Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal kedalam inovasi, operasi dan layanan purna jual.

a. Proses Inovasi Dalam proses ini unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh R & D sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memnuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan atau disesuaikan dengan kebutuhan pasar.

b. Operasi Proses ini merupakan untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas didalam proses terbagi ke dalam dua bagian yaitu : Proses pembuatan produk dan penyampaian produl kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terakait dalam proses operasi dikelompokan pada waktu, kualitas dan biaya.

#### **2.6.4.Perspektif Pelanggan**

Perspektif Pelanggan (*customer perspective*), yaitu mengukur mutu, pelayanan, dan rendahnya biaya dibandingkan dengan perusahaan lainnya sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pelangganya. Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pangakuan atas pentingnya *customer focus* dan



*customer satisfaction*, hal ini merupakan *leading indikator*. Jadi jika pelanggan tidak puas maka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Menurut Kaplan & Norton, 1996, bahwa perspektif pelanggan mempunyai dua kelompok pengukuran yaitu *customer core measurement* dan *customer value proposition*. Secara lebih detail untuk perspektif pelanggan akan dijelaskan pada sub bab kualitas pelanggan dalam Imam (2004 : 62)

### 3. *Balanced Scorecard sebagai Sistem Pengendalian Strategis*

Pengendalian (*control*) merupakan salah satu fungsi manajemen yang menempati posisi kritis dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Menurut Anthony dan Vijay, 2000, dikatakan bahwa manajemen control adalah suatu proses para manajer dalam mempengaruhi anggota untuk mengimplementasikan strategi. Organisasinya. Lebih jauh, Kenneth A Merchant, 1998, membedakan *management control* dan *strategic control* yang dapat disimpulkan bahwa pengendalian manajemen adalah suatu proses dimana manajemen mengendalikan seluruh individu dalam organisasi untuk memastikan bahwa mereka memahami dan telah bertindak sesuai dengan strategi perusahaan dan penjabaran strategi tersebut. Disini, pengendalian strategis memberikan payung bagi pengendalian manajemen agar aktivitas operasional terhubung dengan strategi bisnis. Sintesis keduanya memunculkan istilah populer sebagai sistem (pengendalian) manajemen strategis. Bentuk sistem pengendalian manajemen yang baik (*good control*) adalah suatu sistem pengendalian yang berorientasi ke depan, *objective driven*, dan tidak

selalu ekonomis. Sedangkan menurut Anthony dan Young, 1999, dijelaskan bahwa suatu sistem pengendalian juga harus mencakup sistem operasional yang menyeluruh, *goal congruence*, bermuara ke perspektif keuangan, memiliki pola dan jadwal yang jelas dan terintegrasi.

Dengan demikian visi dan strategi yang eksplisit mendasari semua dari keempat perspektif, dan untuk setiap perspektif kita memformulasikan tujuan strategic (*strategic objective/strategic aims*), tolok ukur (*strategic measure*), target (*spesific goals*) dan rencana tindakan (*action plans/initiatives*). Dalam memandang suatu organisasi dalam empat perspektif, *Balanced Scorecard* bermaksud untuk mengaitkan pengendalian operasional jangka pendek visi dan strategi jangka panjang dari usaha. Dengan cara ini organisasi lebih memfokus pada rasio kritikal kunci (*critical key ratios*) dalam area target yang berarti. Dengan kata lain perusahaan dipaksa untuk mengendalikan dan memonitor operasi sehari-hari karena akan mempengaruhi pengembangan di kemudian hari. Sebab itu konsep *Balanced Scorecard* didasarkan pada tiga dimensi waktu yaitu kemarin, sekarang dan esok.

#### 4. *Balanced Scorecard* Menuju Organisasi Yang Berfokus Strategi

Fred R. David (2002:5) Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektivinya. Dalam definisi tersebut tersirat bahwa focus dari manajemen strategis terletak pada memadukan

manajemen, pemasaran, keuangan, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem computer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Menurut Fred R. David (2002:4) bahwa ada tiga factor kunci yang mempengaruhi dalam manajemen strategis yaitu :

- c. Pertimbangan global praktis berdampak pada keputusan manajemen strategis. Untuk mengetahui dan menghargai dunia dari perspektif orang lain telah menjadi masalah hidup atau mati suatu organisasi. Dalam merealisasikan perspektif tersebut sangat tergantung pada manajer mendapat pengertian mengenai pesaing, pasar, harga, pemasok, distributor, pemerintah, kreditor, pemegang saham dan pelanggan di area yang lebih luas.
- b. Teknologi informasi menjadi alat manajemen strategi yang sangat vital. Dengan adanya jasa *on-line* membuat perusahaan dapat menjual produk, memasang iklan, membeli bahan, melewati perantara, mengikuti jumlah persediaan, meniadakan kerja administrasi dan berbagi informasi. Artinya berdagang secara elektronik (*electronic commerce*) meminimalkan biaya dan waktu, jarak dan ruang yang tidak praktis dalam melakukan bisnis, yang menghasilkan pelayanan pelanggan yang lebih baik, lebih efisien, produk yang lebih baik dan laba semakin besar.
- c. Lingkungan hidup menjadi persoalan strategis yang penting. *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional namun dapat digunakan sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang.

Sebagai organisasi yang inovatif akan menggunakan focus pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting yaitu :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategi
4. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
5. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis
6. *Human Resources Scorecard*

Sebagai sebuah konsep baru, HR Scorecard lahir dari adanya pergeseran paradig dimana pada umumnya orang berfikir dari *brand ware* (kekayaan pikiran manusia), diterjemahkan ke dalam penciptaan peralatan untuk mencoba menterjemahkan pikiran manusia (*techno-ware*) baru kemudian sistem atau struktur (*organiware*). Baik *techno-ware* maupun *organiware* diciptakan untuk mempermudah pekerjaan manusia. Disisi lain perkembangan kecerdasan manusia juga bergerak dari *intellectual ware* kearah *emotional ware* dan akhirnya *spiritual-ware*

Dari kedua perkembangan tersebut disadari atau tidak telah muncul kecenderungan adanya upaya untuk mencari sesuatu yang lebih *powerfull* dan bersifat *intangible* sebagai sumber kekuatan yang digerakan untuk menghasilkan sesuatu yang bersifat *tangible*. Pada akhirnya lahirlah HR Scorecard sebuah bentuk pengukuran sumber daya manusia yang mencoba untuk memperjelas perannya sebagai sesuatu yang dianggap *intangible* untuk diukur perannya terhadap pencapaian misi, visi dan strategi perusahaan. Karakteristik manusia pada dasarnya sulit dipahami, dikelola dan

apalagi diukur. Sementara itu sumber daya manusia adalah asset terpenting yang sangat *powerfull* dan penuh misteri dalam organisasi. Karena itu HR Scorecard mencoba mengukur sumber daya manusia dengan mengkaitkan antara orang – strategi – kinerja untuk menghasilkan organisasi yang akibat antara *leading intangible* dan *lagging intangible*, yang kuncinya adalah disatu sisi ingin menggambarkan manusia dengan segala potensinya dan disisi lain ada kontribusi yang bisa diberika dalam pencapaian sasaran perusahaan.

## **2.7. Kualitas Pelanggan (*Serviced Quality*)**

### **2.7.1. Definisi Kepuasan Pelanggan**

Persaingan global pada saat ini sudah merupakan fenomena yang tidak terindahkan dalam dunia, yang ditandai dengan perubahan-perubahan yang serba cepat di bidang komunikasi, informasi dan teknologi. Dalam era komunikasi, informasi dan teknologi ini, kegiatan manufaktur maupun jasa sangat membutuhkan kemampuan agar perusahaan dapat berhasil secara kompetitif. Salah satu cara agar penjualan jasa lebih unggul dibandingkan para pesaingnya adalah dengan memberikan pelayanan yang berkualitas dan bermutu, yang memenuhi tingkat kepentingan pelanggan. Menurut Meron dalam Rangkuty (1995:7) mengungkapkan bahwa salah satu yang dapat dilaksanakan baik oleh organisasi publik maupun privat dalam menghadapi kecenderungan dan perubahan masa depan adalah dengan menggeser penekanan dari menciptakan barang/jasa (*product based*) menjadi penekanan pada pelayanan (*service based*). Pendapat senada diungkapkan Sewell dan Brown (1997) mengatakan bahwa bersikap

ramah kepada pelanggan hanyalah 20% dari pelayanan pelanggan yang baik. Bagian yang terpenting adalah merancang sistem yang memungkinkan karyawan melakukan pekerjaan dengan baik tanpa mengulang. Dengan kata lain 80% sisanya merupakan bagian terpenting adalah berupa pendekatan sistematis yang memungkinkan karyawan memberikan pelanggan apa yang diinginkan.

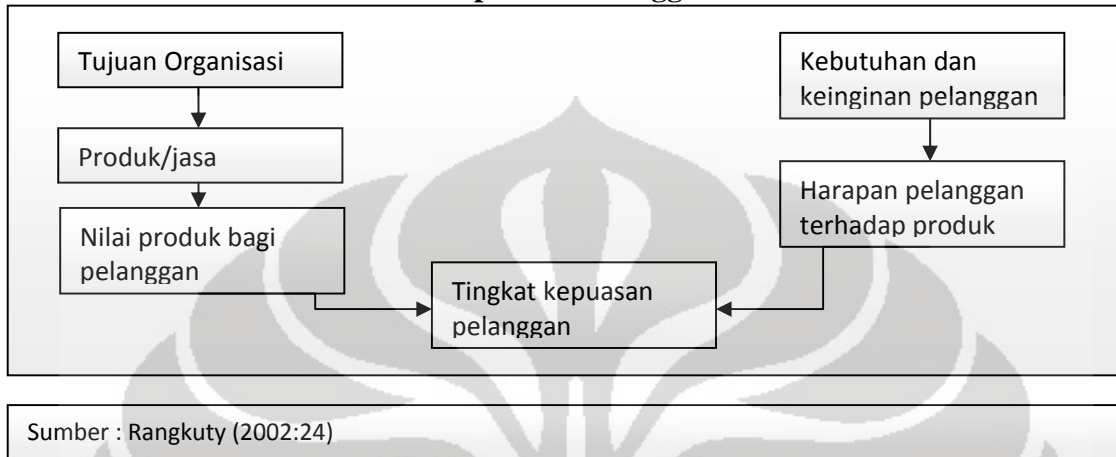
Sedangkan Rangkuti (2002:1) menjelaskan bahwa pelanggan yang mempunyai tingkat kepuasan tinggi cenderung sering melakukan perpindahan atas produk atau jasa yang diberikan. Hal ini disebabkan oleh kesalahan persepsi organisasi (baca: perusahaan) tersebut terhadap keputusan pelanggan karena menganggap kepuasan pelanggan merupakan tujuan akhir bukan merupakan proses untuk perbaikan internal. Menurunnya tingkat kepercayaan kepada perusahaan sebagian besar disebabkan oleh perilaku perusahaan terhadap pelanggan seperti : arogansi perusahaan, perilaku karyawan dan manajemen serta kurangnya komunikasi.

Hal senada diungkap oleh Kotler (1997:40) bahwa kepuasan pelanggan adalah “... *a person feeling of pleasure or disappointment resulting from comparing a product's received performance (or outcomes) in relations to the person's expectation*”- perasaan senang atau kecewa seseorang sebagai hasil dari perbandingan antara prestasi atau produk yang dirasakan dan yang diharapkannya.

Pada dasarnya pengertian kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara tingkat kepentingan dan kinerja atau hasil yang dirasakan. Engel, 1990, dan Pewitra, 1993, mengatakan bahwa pengertian tersebut dapat diterapkan dalam penilaian kepuasan atau

ketidakpuasan terhadap suatu organisasi tertentu karena keduanya berkaitan erat dengan konsep kepuasan pelanggan, sebagaimana dapat dilihat pada gambar berikut di bawah ini.

**Tabel 2.8**  
**Kepuasan Pelanggan**



Dari diagram tersebut akan terlihat bahwa tujuan perusahaan harus mampu menghasilkan penciptaan produk yang bernilai tinggi (*value creation*) sehingga sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dengan kemampuan tersebut diharapkan tingkat kepercayaan kepada perusahaan menjadi lebih besar dan pada akhirnya akan menghasilkan loyalitas yang tinggi pula.

Menurut Christopher Lovelock dalam Rangkyu (2002:18) mengemukakan bahwa pelanggan mempunyai kriteria yang pada dasarnya identik dengan beberapa jenis jasa yang memberikan kepuasan kepada pelanggan, yaitu :

1. Keandalan (*Reliability*), yaitu kemampuan untuk memberikan jasa secara akurat sesuai dengan yang dijanjikan

2. Cepat tanggap (*Responsiveness*), yaitu kemampuan karyawan untuk membantu pelanggan menyediakan jasa dengan cepat sesuai yang diinginkan pelanggan
3. Jaminan (*Assurance*), yaitu pengetahuan dan kemampuan karyawan untuk melayani dengan rasa percaya diri
4. Empati (*Emphaty*), yaitu karyawan harus memberikan perhatian secara individu kepada pelanggan dan mengerti kebutuhan pelanggan.
5. Kasat Mata (*Tangible*), yaitu penampilan fasilitas fisik, peralatan, personel dan alat-alat komunikasi.

### **2.7.2. Mengukur Kualitas Jasa**

Menurut Rangkuti (2002:21) kualitas jasa dipengaruhi oleh dua variabel yaitu jasa yang dirasakan (*perceived service*) dan jasa yang diharapkan (*excpeted service*). Bila jasa yang dirasakan lebih kecil dari pada yang diharapkan maka para pelanggan tidak akan tertarik pada penyedia jasa tersebut. Namun jika sebaliknya ada kemungkinan para pelanggan akan menggunakan jasa tersebut. Penelitian mengenai *customer perceived quality* pada industry jasa oleh Leonard Berry dan Valerie Zeithalm, 1985, mengidentifikasi ada lima kesenjangan (*gap*) yang menyebabkan kegagalan penyampaian jasa yaitu :

1. Kesenjangan tingkat kepentingan pelanggan dan persepsi manajemen
2. Kesenjangan antara persepsi manajemen terhadap tingkat kepentingan pelanggan Dan spesifikasi kualitas jasa
3. Kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa
4. Kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal



5. Kesenjangan antara jasa yang dirasakan dan jasa yang diharapkan

Menurut Parasuraman,dkk dalam Lovelock 1991, mengemukakan bahwa ciri-ciri jasa dapat dievaluasi dalam lima dimensi yaitu :

1. Keandalan (*Reliability*), yaitu untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memberikan jasa yang tepat dan dapat diandalkan.
2. Cepat tanggap (*Responsiveness*), yaitu untuk mengukur kemampuan karyawan dalam membantu pelanggan menyediakan jasa dengan cepat sesuai dengan yang diinginkan pelanggan
3. Jaminan (*Assurance*), yaitu untuk mengukur pengetahuan, kemampuan dan kesopanan serta sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh karyawan.
4. Empati (*Empathy*), yaitu untuk mengukur pemahaman karyawan terhadap kebutuhan pelanggan serta perhatian yang diberikan oleh karyawan.
5. Kasat Mata (*Tangible*), yaitu untuk mengukur penampilan fasilitas fisik, peralatan, personel dan alat-alat komunikasi.

3. Metode Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Metode penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode survei. Pengukurannya dilakukan dengan cara berikut :

1. Pengukuran dapat dilakukan secara langsung melalui pertanyaan kepada pelanggan dengan ungkapan sangat tidak puas, kurang puas, cukup puas, puas dan sangat puas.
2. Responden diberi pertanyaan mengenai seberapa besar mereka mengharapkan suatu atribut tertentu dan seberapa besar yang mereka rasakan

3. Responden diminta menuliskan masalah-masalah yang mereka hadapi yang berkaitan dengan penawaran dari perusahaan dan diminta untuk menuliskan perbaikan-perbaikan yang mereka sarankan.
4. Responden diminta merangking elemen atau atribut penawaran berdasarkan derajat kepentingan setiap elemen dan seberapa baik kinerja perusahaan pada masing-masing elemen.

## 2.8. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan merupakan lanjutan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu. *Penelitian yang telah dilakukan pada umumnya merupakan pemanfaatan **Balanced Scorecard** sebagai metode teknik pengukuran kinerja* manajemen kontemporer dengan studi kasus yang berbeda. Pada penelitian ini penulis hanya menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai teknik pengukuran pada organisasi sebagai akibat adanya transformasi pada organisasi. Serta penelitian mendalam mengenai organisasi kecamatan dari masa ke masa seperti yang ada berikut ini, yaitu antara lain :

1. Siti Chadijah, Ade, 2002, : Analisis Kinerja British Council Indonesia : Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* “. Pada penelitian ini dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

Tujuan Penelitian adalah untuk mengevaluasi kinerja British Council berdasarkan prospektif dalam model ”*Balanced Scorecard*“ dengan menggunakan indikator-indikator Performance Scorecard. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah

Metode Deskriptif karena bertujuan untuk menjelaskan sesuatu seperti adanya serta menganalisis hubungan antar variabel. Sedangkan analisis data yang digunakan adalah Deskriptif Statistik berupa frekuensi distribusi dan persentase untuk menggambarkan indikator-indikatornya kemudian dideskripsikan atau digambarkan sebagaimana adanya. Kesimpulan yang diperoleh bahwa secara keseluruhan aspek kinerja British Coucil Indonesia dengan menggunakan *Balanced Scorecard* memperoleh nilai 59 da mendapat predikat sangat baik.

2. Wijaya, Chandra, 1997, "Pengukuran Kinerja BUMN : Studi Kasus pada PT. (Persero) JIEP Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*".
3. Widiyanto, Iman R. (2003), "Efektifitas Organisasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Sebagai Implikasi Transformasi Organisasi (dengan pendekatan balance scorecard)".
4. Dan Firmansyah, Muhammad, 1997, "Analisis Kebijakan Pengembangan Organisasi Kecamatan". (studi kasus : pada Kecamatan Tinggimoncong Kabupaten Gowa).

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Metode Penelitian**

Mata rantai ketiga dalam logika penelitian setelah penentuan permasalahan dan kerangka teoritik adalah metodologi penelitian. Metodologi berhubungan dengan cara atau metode. Metodologi adalah pengetahuan tentang cara-cara (*science of methods*) atau totalitas cara untuk meneliti dan menemukan kebenaran. Dimaksud dengan totalitas cara karena tidak hanya mengacu kepada metodologi penelitian tetapi juga paradigma, pola pikir, metode pengumpulan dan analisis data sampai dengan metode penafsiran temuan penelitian itu sendiri. Karena itu, metodologi penelitian tidak hanya berkaitan dengan hal-hal teknis seperti penarikan sampel, pembuatan instrumen atau penggunaan rumus-rumus statistic, tetapi juga menyangkut *reason* (alasan-alasan) mengapa semua teknis ini perlu dilakukan. Berikut akan diuraikan berturut-turut dalam bab ini mengenai metode penelitian, populasi dan sampel, variabel penelitian, teknik pengumpulan data, dan analisis data.

Berdasarkan standar-standar yang objektif dan ilmiah yaitu permasalahan penelitian dan kerangka teoritis penelitian maka metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan dan menjelaskan kinerja Kecamatan Cimanggis dan Tapos seperti adanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Nazir (1988:51) yang menyatakan bahwa metode deskriptif adalah suatu metode yang dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, kondisi, sistem pemikiran ataupun kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, factual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Disamping itu objek penelitian dapat dikaji secara

mendalam dan tidak hanya membuat “peta umum” dari objek penelitian tersebut, sehingga secara teknis dapat dikaji pola hubungan antara beberapa variabel.

Jenis penelitian deskriptif yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode survey, karena penyelidikan yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan secara factual. Metode survey membedah dan menguliti serta mengenal masalah-masalah untuk mendapat pembenaran terhadap keadaan dan praktek-praktek yang sedang berlangsung. Disamping itu dilakukan pula evaluasi serta perbandingan-perbandingan terhadap hal-hal yang telah dikerjakan orang dalam menangani situasi atau masalah yang serupa dan hasilnya dapat digunakan dalam pembuatan rencana dan pengambilan keputusan dimasa mendatang. Penyelidikan dilakukan dalam waktu yang bersamaan terhadap sejumlah individu, unit baik secara sensus atau dengan menggunakan sampel. Langkah-langkah umum yang dilakukan dalam metode ini adalah merumuskan masalah, menentukan tujuan, memberikan litimasi dari area, merumuskan kerangka teori, merumuskan hipotesis, melakukan kerja lapangan untuk mengumpulkan data, membuat tabulasi dan analisis data, memberikan interpretasi hasil dan kesimpulan.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

Dalam penelitian ini peneliti melakukan pengukuran terhadap kualitas kinerja Kecamatan Cimanggis dan Tapos sehingga yang menjadi objek penelitian adalah kinerja kecamatan cimanggis dan tapos. Karena kinerja tersebut merupakan *output* dari karyawan kecamatan cimanggis dan tapos dan diterima oleh pelanggan dalam hal ini masyarakat maka populasi penelitian terdiri dari dua bagian yaitu karyawan kecamatan kecamatan cimanggis dan tapos dan masyarakat di kedua wilayah administrasi pemerintahan kecamatan tersebut.

### **3.2.1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya Sugiyono (2008:90). Populasi dapat juga disebut sebagai sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi objek penelitian, atau himpunan semua yang ingin diketahui. Populasi dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu perangkat kecamatan dan kelurahan di kedua wilayah kecamatan tersebut yang berjumlah 175 orang dengan rincian jumlah pegawai yang tersebar di Kecamatan Cimanggis sejumlah 90 orang dan Kecamatan Tapos sejumlah 85 orang serta populasi yang mewakili masyarakat di kedua wilayah kerja kecamatan yang berjumlah 362.660 jiwa dengan rincian Kecamatan Cimanggis sejumlah 191.017 Jiwa dan Kecamatan Tapos sejumlah 171.643 jiwa. Populasi ini ditentukan karena sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk mengukur kinerja kecamatan dalam melaksanakan fungsi pemerintahan umum dan pelayanan masyarakat.

### **3.2.2. Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar dan peneliti tidak mempelajari semua yang ada pada populasi (keterbatasan dana, tenaga dan waktu) maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu (Sugiyono, 2008:91) sehingga di dalam penelitian ini sampel untuk populasi perangkat kecamatan dan kelurahan diambil secara secara jenuh, yaitu keseluruhan anggota populasi di jadikan sampel, sehingga untuk kecamatan cimanggis sejumlah 90 orang dan kecamatan tapos sejumlah 85 orang serta untuk masyarakat di lakukan dengan purposive sampling teknik penentuan

dengan pertimbangan tertentu, sesuai dengan isaac dan michael dalam sugiyono (2008:98) dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$S = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2(N - 1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

Keterangan =  $\lambda^2$  dengan dk = 1 , taraf kesalahan bisa 1%, 5%, 10% dengan P = Q = 0,5. D = 0,05, s = Jumlah sampel.

Maka dari hasil diatas dapat dicari apabila populasi sejumlah 191.071 pada kecamatan cimanggis maka sampel yang di hasilkan dengan keakuratan sebesar 90% atau tingkat kesalahan 10% adalah sebesar 270 orang, sedangkan untuk kecamatan tapos dari sampel 171.643 jiwa dengan keakurasian data sebesar 90% dan tingkat kesalahan sebesar 10% maka akan di dapat jumlah sample sebanyak 270 jiwa.

### 3.3. Variabel Penelitian

Variabel penelitian pada dasarnya adalah sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan untuk diteliti sehingga diperoleh suatu informasi tentang hal tersebut yang pada akhirnya dapat ditarik suatu kesimpulan. Selain itu hal yang diteliti harus memiliki variasi sehingga variabel penelitian merupakan suatu atribut atau ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan ditarik suatu kesimpulan.

Variabel dalam penelitian ini meliputi empat perspektif yang terdapat dalam *Performance Scorecard* yaitu variabel kinerja keuangan, variabel kinerja pertumbuhan dan pembelajaran, variabel kinerja proses bisnis internal, dan variabel kepuasan pelanggan. Dalam setiap variabel telah diturunkan kedalam beberapa indikator yang menjadi kriteria pengukuran yang telah disesuaikan dengan keadaan objek penelitian. Untuk memperoleh informasi yang diperlukan dari masing-masing variabel maka peneliti menetapkan sumber data yang disesuaikan dengan teori

*Balanced Scorecard*. Dalam variabel keuangan peneliti mengambil data skunder dari penyerapan program dalam Daftar Pelaksanaan Anggaran (DPA) pada dua kecamatan yang ada, sedangkan untuk variabel kinerja pertumbuhan dan pembelajaran serta variabel *bisnis internal* sumber data diperoleh dari aparat kecamatan selanjutnya variabel pelanggan sumber data diperoleh dari Masyarakat yang ada di dalam kedua wilayah kecamatan tersebut yaitu kecamatan Cimanggis dan Kecamatan Tapos.

#### **3.4. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner dimana responden diminta untuk menuliskan isian kedalam daftar pertanyaan atau kuesioner yang disediakan serta teknik wawancara agar penelitian ini dirasa tidak terlalu kering. Responden yang dimintakan pendapatnya dalam penelitian ini adalah karyawan yang ada di dalam kedua wilayah kecamatan tersebut serta masyarakatnya data dikumpulkan mulai bulan Januari hingga Desember 2010. Sedangkan data keuangan mengikuti rencana dan realisasi Daftar Pelaksanaan Anggaran (DPA) pada tahun 2010. Data yang ada merupakan data kuantitatif dan kualitatif yang bersumber dari data primer dan data sekunder.

Data yang diperoleh hasil pengisian kuesioner ini merupakan data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya melalui tanya jawab dengan pihak yang terkait di dalam dan di luar Kecamatan tersebut. Sedangkan data yang diambil dari Kecamatan merupakan data sekunder yaitu data penunjang diperoleh dari literature, media cetak dan hasil studi kepustakaan lain yang mendukung kajian.



### 3.5. Teknik Pengukuran

Untuk mengukur variabel harus diturunkan kedalam indikator karena sifatnya empiris dan operasional. Indikator ini sangat penting karena data yang dibutuhkan dalam penelitian ini tergantung pada kejelasan indikator. Dan dalam *performance scorecard* maka indikator-indikator ini akan menjadi patokan tujuan strategis. Masing-masing variabel dalam *performance scorecard* memiliki indikator yang jumlahnya tidak sama. Data dari tiap indikator dikumpulkan dan diukur dengan cara yang berbeda juga. Keseluruhan indikator yang ditetapkan berjumlah 12 buah indikator di bawah ini dan diukur berdasarkan hasil survey terhadap pegawai kecamatan dan masyarakat sebagai customer sebagai data primer dan dua indikator berupa data skunder dari rencana dan realisasi pelaksanaan Daftar Pelaksanaan Anggaran (DPA) Di Kecamatan. Survei karyawan memakai Skala Likert untuk menilai sikap, pendapat dan persepsi seseorang. Variabel akan diukur dan dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan-pernyataan. Jawaban yang disediakan dalam kuesioner dibagi 5 tingkatan mulai dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju. Kemudian jawaban tersebut diberi skor yang akhirnya akan dianalisis dari tiap jawaban yang diberikan. Sedangkan analisis data statistic dan keuangan akan digunakan untuk mengukur indikator-indikator lain dari variabel pembelajaran dan pertumbuhan, variabel proses bisnis internal dan variabel kepuasan pelanggan (Masyarakat).

Selanjutnya untuk dapat menjawab permasalahan penelitian maka data yang terkumpul harus dianalisis. Pertama-tama data tersebut akan dikelompokkan, kemudian dilakukan perhitungan dan yang terakhir adalah menyajikan hasilnya. Setelah data dianalisis untuk menjawab pertanyaan permasalahan (*research question*) maka hasil

penelitian diharapkan akan mampu memberikan gambaran mengenai kinerja Kecamatan secara keseluruhan. Sehingga dalam analisis kinerja Kecamatan, pengukuran kinerja yang dilakukan dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dalam perspektif keuangan akan melihat keefektifan organisasi dalam hal pencapaian realisasi pelaksanaan Program dari Daftar Pelaksanaan Program (DPA) atau Program kegiatan yang telah dilaksanakan sampai dengan Desember 2010.
2. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan melihat keefektifan organisasi. Dari ketiga indikator tersebut diturunkan kedalam 30 pertanyaan dengan rincian sebagai berikut :
  - 2.1. Kapabilitas Karyawan dengan buah pertanyaan yang diturunkan lagi kedalam kelompok pengukuran yaitu : Kepuasan karyawan dengan 12 pertanyaan, Retensi karyawan dengan 2 pertanyaan, Produktivitas karyawan dengan 5 pertanyaan dan Pelatihan karyawan dengan 3 pertanyaan.
  - 2.2. Sistem informasi (*information sistem capability*) dengan 5 buah pertanyaan
  - 2.3. Motivasi, Pemberdayaan *and alignment* dengan 3 buah pertanyaan
3. Perspektif proses bisnis internal akan melihat keefektifan organisasi dalam bidang inovasi, operasi dan layanan purna jual. Dari ketiga indikator tersebut diturunkan kedalam 11 buah pertanyaan dengan rincian sebagai berikut :
  - 3.1. inovasi (*innovation*) dengan 5 buah pertanyaan
  - 3.2. Operasi (*Operation*) dengan 6 buah pernyataan
4. perspektif kepuasan pelanggan akan melihat kepuasan masyarakat dalam hal Keandalan, cepat tanggap, jaminan, empati dan kasat mata, dari 5 indikator tersebut diturunkan kedalam 16 buah pernyataan sebagai berikut :
  - 4.1. keandalan atau *reability* dengan 3 buah pernyataan dan 1 permintaan saran
  - 4.2. cepat tanggap (*responsivnes factors*) dengan dua buah pernyataan

4.3. jaminan (assurance) dengan tiga buah pernyataan

4.4. Empati (empathy) dengan dua buah pernyataan dan

4.5. Kasat mata (tanggibel) dengan tiga buah pernyataan

Dari uraian tersebut diatas dapat direngkum mengenai variabel pengukuran, ukuran generic (indicator), jenis/sumber data dan item kuisisioner seperti terlihat dalam table berikut ini.

**Table 3.1**  
**Indikator Penelitian**

NO	VARIABEL UKURAN	UKURAN GENERIK (INDIKATOR)	JENIS/SUMBER DATA	ITEM KUISISIONER
1.	Finansial	a. Internal Cost effectiveness b. Tingkat pertumbuhan penerimaan pajak.	Sekunder/ data kecamatan Cimanggis dan Kecamatan Tapos	-
2.	Pertumbuhan dan pembelajaran	a. Kapabilita Karyawan - Kepuasan - Retensi - Produktivitas - Pelatihan b. System informasi (ketersediaan daya tanggap, akurat) c. Motivation, empowerment dan alignment (sasaran karyawan)	Primer / Pegawai di lingkungan kerja kedua wilayah kecamatan dan kelurahan baik di lingkungan kecamatan Cimanggis maupun Kecamatan Tapos dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi.	No. 1-12 No. 13-14 No.15,32-35 No.16-18 No.19-23 No.24-26
3.	Proses bisnis internal	a. Inovasi (kemampuan karyawan dalam menciptakan dan memanfaatkan) b. Operasi (pembuatan penyampaian)	Primer / Pegawai di lingkungan kerja kedua wilayah kecamatan dan kelurahan baik di lingkungan kecamatan Cimanggis maupun Kecamatan Tapos dengan teknik	No. 27-31 No.36-41

			observasi, wawancara dan dokumentasi	
4.	Pelanggan	a. Keandalan (reliability) b. Cepat tanggap (responsiveness) c. Jaminan (assurance) d. Empaty (emphaty) e. Kasat mata (tangible)	Primer Masyarakat di kedua wilayah kecamatan yang tersebar di setiap kelurahan.	No. 1- 4 No. 5-6 No.7-9 No.10-11 No.12-14
Sumber : Mulyadi 2009				

### 3.6. Analisis Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dekriptif analisis berupa frekuensi distribusi dan prosentase untuk menggambarkan profil indicator-indikatornya kemudian akan di deskripsikan atau digambarkan sebagaimana adanya. Metode ini dimaksudkan pula untuk menganalisis secara mendalam keterkaitan antar dimensi yang ada dalam *Balance Scorecard*.

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **4.1 PROFILE RESPONDEN**

Pada bab ini penulis akan menguraikan dan menganalisis data-data yang berhasil dikumpulkan dengan berdasarkan teori-teori yang telah dibahas pada bab sebelumnya secara khusus mengenai pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Dalam analisis tersebut akan diuraikan dimulai dengan profile responden dilanjutkan dengan hasil pengukuran kinerja kecamatan sesuai dengan pola berpikir dari *Balanced Scorecard* yaitu pengukuran kinerja keuangan, pengukuran kinerja pertumbuhan dan pembelajaran, pengukuran kinerja proses bisnis internal dan pengukuran pelanggan. Pada penelitian ini yang dijadikan responden sebagai pemberi informasi untuk mendukung sampel penelitian terdiri dari dua sumber.

##### **4.1.1. KARYAWAN DI LINGKUNGAN KECAMATAN**

Pada penelitian ini karyawan Kecamatan yang dijadikan sebagai responden penelitian adalah karyawan di dua kecamatan yaitu Kecamatan Tapos dan Kecamatan Cimanggis, Jumlah responden yang dijadikan sampel di dalam penelitian mengenai pengukuran kinerja kecamatan yang ada di wilayah depok sebanyak 175 orang yang tersebar di setiap kantor baik di kecamatan maupun di kelurahan. Berikut profile karyawan di kedua lingkungan kecamatan di wilayah kecamatan Cimanggis dan Kecamatan dilihat dari jabatan, golongan dan pendidikan terakhir seperti terlihat pada table di bawah ini.

**Tabel 4.1. Data Pegawai Kecamatan Cimanggis Berdasarkan Gol. dan pangkat**

No	Unit Kerja	Jmlh Peg	Jumlah Pegawai					Jlh Pejabat		Eselon		
			Pangkat & Gol				Te-kon	Sukwan	Struktural	Fungsional	III	IV
			I	II	III	IV						
1.	Kecamatan	30	3	12	7	4	4	-	5	-	2	3
2.	Pasir Gn Sel	10	-	4	4	-	-	2	4	-	-	4
3.	Tugu	11	-	5	4	-	2	9	4	-	-	4
4.	Mekarsari	10	-	5	3	-	2	3	4	-	-	4
5.	Cisalak Psr	10	1	2	4	-	2	1	4	-	-	4
6.	Harjamukti	10	-	1	2	-	1	6	2	-	-	2
7.	Curug	9	-	1	4	-	3	1	4	-	-	4
	Jumlah	90	4	30	28	4	14	22	27	-	5	22

Sumber : Data Kecamatan Cimanggis dan Kecamatan Tapos 2010

**Tabel 4.2. Data Pegawai Kecamatan Cimanggis Berdasarkan Pendidikan**

No	Unit Kerja	Jmlh Peg	PNS dan CPNS					
			SD	SMP	SLTA	Dipl	S1	S2
1.	Kecamatan	30	1	4	11	1	5	4
2.	Pasir Gn Sel	10	-	-	6	-	2	-
3.	Tugu	11	-	-	2	-	3	-
4.	Mekarsari	10	-	-	6	-	3	-
5.	Cisalak Psr	10	-	-	6	-	1	1
6.	Harjamukti	10	-	-	1	-	2	-
7.	Curug	9	-	-	1	-	3	1
	Jumlah	90	1	4	33	1	19	6

Sumber : Data Kecamatan Cimanggis dan Kecamatan Tapos 2010

**Tabel 4.3. Data Pegawai Kecamatan Tapos Berdasarkan Golongan dan pangkat**

No	Unit Kerja	Jmlh Peg	Jumlah Pegawai					Jlh Pejabat		Eselon		
			Pangkat & Gol				Te-kon	Sukwan	Struktural	Fungsional	III	IV
			I	II	III	IV						
1.	Kecamatan	20	1	3	3	2	5	7	5	-	2	3
2	Sukatani	10	-	3	4	-	1	2	4	-	-	4
3	Sukamaju Br	10	-	3	4	-	2	1	4	-	-	4
4	Jatijajar	10	1	2	3	-	2	2	2	-	-	5
5	Cilangkap	9	-	3	4	-	2	-	1	-	-	1
6	Cimpaeun	9	1	5	2	-	2	5	1	-	-	1
7	Tapos	8	-	3	3	-	2	-	3	-	-	3
8	Lw.nanggung	9	-	3	4	-	2	-	3	-	-	3
	Jumlah	85	3	25	27	2	18	17	23		2	24

Sumber : Data Kecamatan Cimanggis dan Kecamatan Tapos 2010

**Tabel 4.4. Data Pegawai Kecamatan Tapos Berdasarkan Pendidikan**

No	Unit Kerja	Jmlh Peg	PNS dan CPNS					
			SD	SMP	SLTA	Dipl	S1	S2
1.	Kecamatan	20	2	2	18	3	5	5
2	Sukatani	10	5	0	7	1	4	-
3	Sukamaju Baru	10	1	3	6	1	4	-
4	Jatijajar	10	1	1	7	1	5	-
5	Cilangkap	9	1	0	8	1	1	-
6	Cimpaeun	9	2	4	7	0	2	-
7	Tapos	8	8	2	3	0	5	-
8	Leuwinanggung	9	1	4	6	0	3	-
	Jumlah	85						

Sumber : Data Kecamatan Cimanggis dan Kecamatan Tapos 2010

#### 4.1.2. MASYARAKAT

Berdasarkan Peraturan Kota Depok Nomor 8 Tahun 2007 dari enam kecamatan di Kota Depok dimekarkan menjadi sebelas Kecamatan, Kecamatan Cimanggis sendiri dimekarkan menjadi dua wilayah kecamatan yaitu ; Kecamatan Cimanggis dan Kecamatan Tapos. Jumlah kepadatan penduduk pada tahun 2010, kondisi kepadatan penduduk di dua wilayah kecamatan tersebut memang cukup signifikan hal ini dapat terlihat pada table di bawah.

**Tabel 4.5. Data Kepadatan Penduduk Kecamatan Cimanggis**

No	Kelurahan	Jmlh Pndd (Jiwa)	Luas Wil.(Ha)	Luas Wil. (Km <sup>2</sup> )	Tingkat Kepadatan
1.	Pasir Gunung Sel	28.204	251,00	2,51	11.237/Km <sup>2</sup>
2.	Tugu	80.305	504,01	5,04	15.934/Km <sup>2</sup>
3.	Mekarsari	32.098	374,00	3,74	8.582/Km <sup>2</sup>
4.	Cisalak Psr	17.457	165,00	1,65	10.580/Km <sup>2</sup>
5.	Curug	14.971	185,00	1,85	8.092/Km <sup>2</sup>
6.	Harjamukti	17.982	495,97	4,96	3.625 /Km <sup>2</sup>
	Jumlah	191.017	1974.97	19,75	9.671/Km <sup>2</sup>

Sumber : Data Kecamatan Cimanggis dan Kecamatan Tapos 2010

**Tabel 4.6. Data Kepadatan Penduduk Kecamatan Tapos**

No	Kelurahan	Jmlh Pndd (Jiwa)	Luas Wil.(Ha)	Luas Wil. (Km <sup>2</sup> )	Tingkat Kepadatan
1.	Sukatani	42.742	508,00	5,08	8.414/Km <sup>2</sup>
2.	Sukamaju Baru	34.734	300,47	3,00	11.578 /Km <sup>2</sup>
3.	Jatijajar	24.214	258,37	2,58	9.385 /Km <sup>2</sup>
4.	Cilangkap	33.375	663,40	6,63	5.034 /Km <sup>2</sup>
5.	Cimpaeun	14.671	408,75	4,09	3.587/Km <sup>2</sup>
6.	Tapos	10.227	599,00	5,99	1.707/Km <sup>2</sup>
7.	Leuwinanggung	11.680	388,00	3,88	3.010/Km <sup>2</sup>
	Jumlah	171.643	3125,00	31,25	5.492/Km <sup>2</sup>

Sumber : Data Kecamatan Cimanggis dan Kecamatan Tapos 2010

Dari table diatas dapat terlihat bahwa kondisi kepadatan penduduk di kecamatan cimanggis lebih pada dari pada kecamatan tapos, dengan luas wilayah 19,75 km<sup>2</sup> kecamatan cimanggis didiami oleh 191.017 jiwa dan memiliki kepadatan setiap 1 km persegi kecamatan cimanggis terdapat 9.671 jiwa. Sedangkan kecamatan tapos yang merupakan pemekaran dari kecamatan cimanggis memiliki penduduk sejumlah 171.643 jiwa dengan luas wilayah seluas 3.125 hektare dengan kepadatan penduduk setiap 1 km persegi terdapat 5.492 jiwa.

Hal ini senada dengan banyaknya jumlah kelurahan di dua wilayah kecamatan tersebut diantaranya, Kecamatan cimanggis meliputi enam kelurahan, yaitu :

- 1.Kelurahan Pasir Gunung Selatan
- 2.Kelurahan Tugu
- 3.Kelurahan Mekarsari
- 4.Kelurahan Cisalak Pasar
- 5.Kelurahan Curug
6. Kelurahan Harja Mukti

Sedangkan Kecamatan Tapos meliputi tujuh kelurahan, yaitu :

- 1.Kelurahan Sukatani
- 2.Kelurahan Sukamaju Baru



3. Kelurahan Jatijajar
4. Kelurahan Cilangkap
5. Kelurahan Cimpaeun
6. Kelurahan Tapos
7. Kelurahan Leuwinanggung

#### **4.2. Aspek Pengukuran Kinerja Keuangan**

Sebagai organisasi nirlaba yang tidak memfokuskan diri terhadap keuntungan semata tidak berarti perspektif ini tidak menjadi perhatian dalam mengelola organisasi, karena salah satu indikator keefektifan organisasi akan dinilai berdasarkan kinerja keuangannya. Menurut Kaplan dan Norton, 1996, dijelaskan bahwa dalam *Balanced Scorecard* pengukuran kinerja keuangan untuk organisasi nirlaba dapat dilihat dari target penggalangan dana serta pengeluaran administrasi dan penggalangan dana sebagai persentase dari dana keseluruhan yang dapat dihimpun. Hal ini sejalan dengan Kecamatan sebagai Organisasi Perangkat daerah dimana sebagai instansi pemerintah Kecamatan telah diberi tugas untuk mengelola penerimaan Negara dari sector pajak dengan target tertentu untuk tiap tahunnya. Tugas ini kemudian didistribusikan kelurahan yang disesuaikan dengan potensi yang dimilikinya sebagai rencana penerimaan pajak. Penerimaan pajak yang terealisasi tiap tahunnya akan dilakukan perhitungan prosentase melalui perbandingan terhadap rencana bulan tersebut dan rencana dalam satu tahun. Dari hasil perhitungan tersebut akan dievaluasi factor-faktor penyebab jika rencana tersebut tidak tercapai.

Pengukuran kinerja keuangan pada penelitian ini akan dilihat dari dua indikator yaitu prosentase dari rencana dan realisasi penerimaan pajak. Hasil yang diperoleh akan menunjukkan tingkat keefektifan organisasi dalam mengelola sumber penerimaan APBN dari sektor pajak. Tujuan dari pengukuran ini adalah untuk mengukur sejauh mana realisasi penerimaan pajak TA 2010 dihubungkan dengan rencana penerimaannya, dan tingkat

pertumbuhan realisasi penerimaan pajak pada masa yang sama dengan tahun anggaran yang berbeda. Hal ini sejalan dengan tujuan pembentukan *Balanced Scorecard* dimana menurut Kaplan & Norton, 1996, diharapkan akan mendorong unit bisnis untuk mengaitkan tujuan finansial dengan strategi korporasi.

#### **4.2.1. Prosentase dari Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak (Internal Cost)**

Camat selaku PPAT selain diharuskan untuk memenuhi persyaratan administrasi kepemilikan tanah dan identitas para pihaknya, Kecamatan juga memiliki kewajiban yang mengharuskan warga masyarakatnya untuk membayar pajak PPh21 kepada negara melalui BNI oleh Pihak Pertama sebagai pihak yang melepaskan hak atas tanahnya, sebagai contoh apabila nilai jual objeknya Rp 60.000.000 (enam puluh juta rupiah) keatas yang dibuktikan dengan Surat Setoran Pajak (SSP), demikian pula kepada Pihak Kedua yang menerima hak atas tanah tersebut, bahwa berdasarkan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 1997 tentang Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB), maka Pihak Kedua berkewajiban untuk membayar Bea tersebut melalui Bank Pembangunan Daerah, apabila nilai jual objeknya diatas Rp 20.000.000 (dua puluh juta rupiah) yang dibuktikan dengan Surat Setoran Bea (SSB).

Cara penghitungan besarnya PPh21 dan BPHTB tersebut sebagai- berikut:

- a) PPh21 dengan bukti SSP :  $5\% \times \text{Nilai Jual Objek Pajak}$ .
- b) BPHTB dengan bukti SSB :  $5\% \times (\text{Nilai Jual Objek Pajak Tanah dikurangi Nilai Jual Tidak Kena Pajak sebesar Rp 20.000.000})$  berlaku di Kota Depok.

Dari hasil pengamatan dilapangan Perolehan dari PPh21 dan BPHTB tahun 2010 data rencana dan realisasi penerimaan pajak PPH21, BPHTB dan PBB pada Kecamatan Cimanggis dan Tapos TA.2010 sebagaimana terlihat pada tabel dibawah berikut.

**Tabel 4.7 Perolehan PPh.21 dan BPHTB Tahun 2010 Kecamatan Cimanggis**

No	Sumber Perolehan	Jumlah WP	Jumlah Perolehan
1.	PPh21	77	Rp. 481.011.050
2.	BPHTB	436	Rp. 565.749.425

Sumber : Laporan Penerimaan Kecamatan Cimanggis Tahun 2010

**Tabel 4.8 Perolehan PPh.21& BPHTB Tahun 2010 Kecamatan Tapos**

No	Sumber Perolehan	Jumlah WP	Jumlah Perolehan
1.	PPh21 ( SSP )	35	Rp 236.295.100
2.	BPHTB ( SSB )	196	Rp 325.871.462

Sumber : Laporan Penerimaan Kecamatan Tapos Tahun 2010

Sedangkan untuk target dan realisasi PBB di dua kecamatan dapat di lihat pada table berikut ini

**Tabel 4.9 Perolehan PBB Tahun 2010 Kecamatan Cimanggis**

No.	Kelurahan	Target		Realisasi		%
		WP	Rp	WP	Rp	
1.	Pasir Gn. Slatan	4.300	457.135.602	2.806	296.503.093	64,86
2.	Tugu	17.301	2.191.772.754	2807	1.431.615.717	65,32
3.	Mekarsari	10.854	141.9909829	10.992	915.972.367	64,51
4.	Cisalak Psr	4.686	584.785.718	3.397	419.932.510	71,81
5.	Curug	4.591	474.206.363	3.337	396.560.057	83,63
6.	Harjamukti	8.758	2.011.693.110	4.518	1.009.448.822	50,18
	Jumlah	50.490	7.139.503.376	27.857	4.470.032.566	66,71

Sumber : Laporan Penerimaan Kecamatan Cimanggis Tahun 2010

**Tabel 4.10 Perolehan PBB Tahun 2010 Kecamatan Tapos**

No.	Kelurahan	Target		Realisasi		%
		WP	Rp	WP	Rp	
1.	Sukatani	14.040	1.232.432.622	8.871	704.745.758	57,18
2.	Sukamaju Baru	7.492	582.906.775	4.579	459.625.021	78,85
3.	Jatijajar	8.532	710.465.112	5.153	442.518.510	62,29
4.	Cilangkap	12.370	763.934.388	7.530	413.117.728	54,08
5.	Cimpaeun	6.584	472.961.696	3.198	277.679.721	58,71
6.	Tapos	5.083	602.663.047	2.569	339.241.450	56,29
7.	Leuwinanggung	6.118	565.067.953	2.738	507.613.347	89,83
	Jumlah	60.219	4.930.431.593	34.638	3.144.541.535	65,31

Sumber : Laporan Rekapitulasi Penerimaan Kecamatan Tapos Tahun 2010

Dari tabel tersebut maka di tarik data bahwa untuk kedua kecamatan dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kinerja kedua Kecamatan dari perspektif finansial sudah baik. Hal ini dilihat pada table diatas, pada tahun 2010 Kecamatan Cimanggis memiliki gap antara target dan realisasi yang cukup signifikan yaitu target Masyarakat 50.490 dan pendapatan Rp 7.139.503.376 dan terealisasi hanya 27.857 Masyarakat serta pendapatan Rp. 4.470.032.566. dengan persentase sebesar 66.71%, sedangkan Kecamatan Tapos memiliki target WP 60.219 jiwa dan pendapatan Rp 4.930.431.593 dan terealisasi hanya 34.638 Masyarakat serta pendapatan Rp. 3.144.541.535. dengan persentase sebesar 65.31%. Disamping sumber pemasukan dari pajak dan retribusi seperti tersebut diatas, terdapat beberapa pemasukan yang diproses ditingkat Kota Depok antara lain : Pajak Kendaraan Bermotor, PBB yang nilainya golongan tinggi, Akta kelahiran, Perpanjangan IMB dan Ijin Tempat Usaha/Usaha, Pajak Pariwisata (Hotel/Restoran) yang jumlahnya belum terlalu signifikan.

Sedangkan untuk realisasi pelaksanaan program pada kecamatan Cimanggis dan Tapos dalam Tahun anggaran yang berdasarkan kepada Daftar Pelaksanaan Anggaran pada dua kecamatan tersebut dapat di lihat pada table berikut,

**Tabel 4.11 Realisasi Penyerapan anggaran pada Kecamatan Cimanggis dan Kecamatan Tapos**

No	Uraian	Realisasi (Rp.)				
		Tahun 2006	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009	Tahun 2010
Kec. Cimanggis	Rencana	761.000.000,00	1.438.990.000,00	1.516.759.170,00	1.549.500.000,00	4,190,762,563.00
	Realisasi	757.528.596,00	1.403.013.414,00	1.473.553.015,00	1.538.756.479,00	3,821,197,755.00
	%	99,54	97,50	97,15	99,31	91,18
Kec. Tapos	Rencana				280.256.600,00	1.228.282.280
	Realisasi				85.593.297,00	1.151.441.908
	%				30,54	93,74

Sumber : Bappeda Kota Depok

Dari data yang tersaji diatas maka dapat dihitung fluktuabilitas realisasi anggaran pada setiap tahunnya, Kecamatan Cimanggis terlihat sangat prima pada tahun 2006 dengan jumlah

realisasi anggaran yang terserap sebesar (99.54%), pada tahun 2007 terjadi sedikit penurunan realisasi sebanyak (2% ) dari tahun 2006 dan kembali menurun pada tahun 2008 menjadi (97.15%), sedangkan pada tahun 2009 realisasi anggaran kembali terdongkrak dengan persentase sebesar (99.31%), namun kembali menurun pada tahun 2010 yaitu sebesar (91.18%). Namun meskipun tren penyerapan anggaran tersebut sangat fluktuatif pada setiap tahunnya, realisasi penyerapan anggaran pada kecamatan cimanggis tetap dalam kondisi sangat baik hal ini di karenakan persentase penyerapan tersebut masih diatas 90%..

Sedangkan pada kecamatan Tapos, realisasi hanya dapat terukur pada tahun 2009 dan tahun 2010 hal ini di sebabkan karena implementasi dari peraturan daerah Nomor 8 tahun 2007 tentang Pemekaran Kecamatan baru dapat dilaksanakan pada tahun 2009, namun kecamatan tapos sebagai kecamatan pecahan dari kecamatan mekarsari cukup cepat melaksanakan adaptasi dan menyesuaikan kinerja kecamatan induknya, hal ini terlihat dari table pada tahun 2010 dengan total pagu yang mencapai Rp. 1.228.282.280, realisasi pelaksanaan program kegiatan pada areal kerjanya mencapai Rp. 1.151.441.908 atau sebesar (93.74%), kinerja dalam penyerapan anggaran kecamatan Tapos sangat jelas terlihat terdongkrak bila di dibandingkan dengan tahun sebelumnya yang realisasinya hanya sebesar (30.54%) hal ini juga di pertegas dengan melalui wawancara dengan Bapak Supian Suri sebagai Sekretaris Kecamatan Pada Kecamatan Tapos, sebagai berikut :

“Sangat wajar bila Kecamatan Tapos pada tahun awal berdirinya memiliki realisasi yang masih tergolong rendah, hal ini di sebabkan banyaknya saran penunjang di kantor kecamatan masih banyak yang belum terpenuhi dan masih beradaptasinya pegawai-pegawai yang berada di lingkungan kecamatan disini, namun pada tahun 2010 kinerja dari Kecamatan Tapos mulai menanjak, hal ini di sebabkan baiknya koordinasi antar atasan dan bawahan dalam memfasilitasi pelayanan masyarakat yang juga sebagai fungsi atributif/ fungsi umum pemerintahan yang harus dijalkannya.”

#### **4.2.2. Tingkat Pertumbuhan Penerimaan Pajak**

Dari hasil pengamatan diperoleh data realisasi penerimaan pajak Kecamatan Cimanggis Masa Tahun Anggaran 2007 sampai dengan 2010 sebagai berikut :

**Tabel 4.12. Tingkat Pertumbuhan Penerimaan Pajak.**

Tahun	Target		Realisasi		%	% Fluktuatif
	WP	Rp	WP	Rp		
2007	94.628	8.519.528.892	71.759	6.270.098.686	73,30	+ 0,75
2008	105.308	9.768.679.577	68.021	6.049.564.226	67,99	- 5,31
2009	109.477	11.405.326.271	64.693	7.225.092.301	63,35	- 4,64
2010	50.490	7.139.503.376	27.857	4.470.032.566	62,61	- 0.74

Sumber : Laporan Penerimaan Kecamatan Cimanggis Tahun 2010

Dari tabel diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa secara keseluruhan tingkat pertumbuhan Pajak yang telah diamanatkan pada kecamatan yang di bantu oleh setiap kelurahan di wilayah kerjanya sangat fluktuatif, bahkan terkesan menurun. Dalam hal ini kinerja Kecamatan dalam mengelola penerimaan pajak belum mampu meningkatkan penerimaan hingga 3 tahun kebelakangan. Sedangkan untuk kecamatan Tapos dikarenakan wilayah pemekarannya baru di mulai pada pertengahan 2010. Belum dapat menampilkan aspek tingkat pertumbuhan secara tersendiri, sehingga masih merunut kepada kecamatan induk yaitu Kecamatan Cimanggis. Sedangkan untuk Pajak Kendaraan Bermotor, PBB yang nilainya golongan tinggi, Akta kelahiran, Perpanjangan IMB dan Ijin Tempat Usaha/Usaha, Pajak Pariwisata (Hotel/Restoran) yang jumlahnya belum terlalu signifikan karena masih di bawah 1%.

Dalam hal kecamatan sebagai perangkat daerah atau yang lebih di kenal dengan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), dengan memakai pendekatan sumber (*System Resource Approach*) dalam martini (60:1987) menyebutkan bahwa organisasi mempunyai hubungan yang merata dengan lingkungannya, karena dari lingkungan diperoleh sumber-sumber yang merupakan input bagi organisasi dan output yang dihasilkan juga dilemparkan oleh organisasi kepada lingkungannya. Sementara itu, sumber-sumber yang terdapat pada lingkungan seringkali bersifat langka dan bernilai tinggi (mahal). Maka dari penjelasan tersebut kinerja organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam memanfaatkan lingkungannya, sehingga dengan banyaknya sumber pendapatan (pajak) yang

di dapatkan dari organisasi ini maka kinerja kecamatan dalam aspek pengukuran kinerja keuangan dapat dikatakan baik.

#### **4.3. Aspek Pengukuran Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Menurut Savage,1996 dalam (Bahudin, 5:2011) Generasi Kelima, *Brainware Management* ini menuntut kemampuan bagi setiap organisasi untuk meningkatkan daya saing dengan membangun tim kerja, baik didalam organisasi. maupun dengan organisasi atau pihak lain. Dalam tim kerja inilah organisasi harus mampu memberikan nilai tambah (*added value*) untuk meningkatkan daya saing anggota-anggota lainnya. Hal ini hanya mungkin dilakukan bila sumber daya manusia yang ada di organisasi tersebut memiliki pengetahuan (*knowledge*) yang selalu berkembang dan membuatnya memiliki kompetensi, sehingga kerja sama tim bisa saling menguntungkan dan terbentuk situasi saling membutuhkan (*interdependence*) satu sama lain. Dengan demikian bisa dilihat bagaimana peran pengetahuan (*knowledge*) menduduki peranan kunci. Bila kita berbicara pengetahuan (*knowledge*) berarti berbicara mengenai belajar (*learning*) dan berbicara belajar berarti berbicara tentang "*how to brain learn best*". Kerja sama (*team work*) yang dibutuhkan adalah kerja sama antar *knowledge* (otak), artinya kerja sama tim tidak harus anggota tim secara fisik harus hadir tetapi cukup *knowledge*-nya saja. Orang-orang yang menjadi anggota suatu tim kerja karenanya dapat saja secara fisik berada di lokasi yang berbeda-beda. Untuk itulah Kaplan dan Norton memasukan aspek ini sebagai wujud untuk membentuk organisasi belajar (*learning organization*) dan sekaligus mendorong pertumbuhannya. Lebih jauh Kaplan dan Norton mengungkapkan bahwa "*learning*" lebih sekedar "*training*" karena pembelajaran meliputi pula proses "*mentoring* dan *tutoring* ", seperti kemudahan dalam berkomunikasi di segenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan. Dijelaskan kemudian bahwa dalam perspektif ini organisasi harus melihat tolak ukur yang

meliputi : *employee capabilities, information system capabilities* dan *motivation, empowerment and alignment*. Diukur dalam pembelajaran dan pertumbuhan organisasional di Kecamatan Cimanggis dan Tapos berasal dari tiga sumber utama diantaranya dapat dilihat pada halaman berikut.

#### **4.3.1. Manusia (employee capabilities)**

Dalam melihat tingkat kemampuan karyawan menurut Kaplan dan Norton ada tiga pengukuran utama yang berlaku umum untuk melihat kapabilitas karyawan yaitu kepuasan pekerja, retensi pekerja dan produktivitas pekerja. Ketiga ukuran ini ditambah dengan faktor pendukung yang dapat disesuaikan dengan situasi tertentu yaitu melatih kembali pekerja, kapabilitas system informasi dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

##### **4.3.1.1. Mengukur kepuasan pekerja**

Rockwater menyatakan bahwa tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting. Karena pekerja yang puas merupakan prakondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan pelanggan. Unsur dalam menilai kapuasan pekerja biasanya meliputi keterlibatan dalam pengambilan keputusan, penghargaan, akses terhadap informasi, motivasi bekerja kreatif dan lain-lain. Atas dasar itulah penulis menurunkannya kedalam pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut,

Berikut ini data hasil survey yaitu tanggapan para responden terhadap pernyataan yang diajukan. Jawaban yang diberikan terdiri dari 5 pendapat mulai dari sangat setuju yang diberi nilai 1 hingga sangat tidak setuju dengan nilai 5. Sedangkan untuk nilai 3 merupakan tanggapan yang tidak namun juga tidak menolak. Dari tabel dibawah ini terlihat bahwa secara umum kepuasan karyawan sudah cukup baik. Hal ini dapat terlihat dari prosentase tanggapan



karyawan atas 12 pertanyaan yang diajukan rata-rata 36 karyawan menjawab sangat setuju (18.32%) dan menjawab setuju 68 karyawan (35.18%). Namun dengan adanya 57 karyawan (29.13%) menyatakan tidak setuju tapi juga tidak menolak bahkan 21 karyawan (10.98%) menjawab tidak setuju dan 13 karyawan (6.39%) menjawab sangat tidak setuju perlu dilakukan pembenahan menyeluruh dalam hal penempatan karyawan sesuai dengan kemampuannya. Karena moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan sangat penting bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan bagi pelanggan.

**Table 4.13. Tanggapan Responden atas Aspek Kepuasan Pekerja**

No.	Kuisisioner	1	2	3	4	5	Jumlah
1.	Saya mempunyai kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan	67 34.35	113 57.94	5 2.56	4 2.05	7 3.58	195 100%
2.	Saya mempunyai kesempatan terlibat dalam setiap pengambilan keputusan.	5 2.56	3 2.96	112 57.4	58 29.74	18 9.13	195 100%
3.	Saya akan memperoleh penghargaan karena melakukan pekerjaan dengan baik.	28 14.35	75 38.46	79 40.51	7 3.58	6 3.076	195 100%
4.	Saya mempunyai akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.	31 15.89	87 44.6	63 32.30	14 7.17	0	195 100%
5.	Saya mendapat dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif.	39 20	92 47.17	41 21.02	11 5.64	12 6.15	195 100%
6.	Saya mempunyai tingkat dukungan yang baik dari seluruh fungsi staf	31 15.89	73 37.43	53 27.17	24 12.3	14 7.17	195 100%
7.	Saya mempunyai kesempatan yang besar dalam melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu	33 16.92	76 38.97	29 14.87	26 13.33	31 15.89	195 100%
8.	Saya merasa keharmonisan kerja sesama rekan kerja cukup bagus	67 34.35	68 34.87	36 18.46	17 8.71	7 3.58	195 100%
9.	Saya merasa peran kerja masing-masing fungsi telah terwujud	42 21.53	98 50.25	36 18.46	18 9.23	1 0.51	195 100%
10.	Saya terkadang melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan bathin dan kemampuan saya	18 9.23	10 5.12	65 33.33	48 24.61	54 27.69	195 100%
11.	Saya merasa pengetahuan saya terlalu besar untuk melakukan pekerjaan yang sedang dijalani	38 19.48	54 27.69	76 38.97	22 11.28	0	195 100%
12.	Saya merasa puas secara keseluruhan ditempatkan di wilayah kecamatan	30 15.38	71 36.41	87 44.61	7 3.589	0	195 100%
	Jumlah	36 18.32	68 35.18	57 29.13	21 10.98	13 6.39	195 100%

Sumber : Hasil Penelitian Penulis Th. 2011

Dibawah ini akan diuraikan tanggapan responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada karyawan di kedua wilayah kecamatan tersebut dengan data sebagaimana terlihat pada table 4.13. diatas. Dari pertanyaan “Saya mempunyai kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan setiap pekerjaan” dapat disimpulkan bahwa hampir sebagian besar pegawai di Kedua Kecamatan tersebut menyatakan sangat setuju 34.35% dan setuju 57.94% yang berarti mereka mengaku mempunyai suatu kewenangan yang cukup besar dalam menyelesaikan setiap pekerjaan tanpa ada tekanan dari pihak manapun. Namun masih ada sebagian kecil yang menyatakan tidak setuju namun juga tidak menolak 2.56%, bahkan tidak setuju 3.89% dan 2.05% yang berarti masih ada karyawan yang merasa ada tekanan dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun penulis tidak meneliti lebih jauh siapa yang menjadi ganjalan para karyawan dalam melaksanakan tugasnya tersebut, akan tetapi ini menjadi suatu masukan bagi Kedua Kecamatan tersebut.

Dari pertanyaan "Saya mempunyai kesempatan terlibat dalam setiap pengambilan keputusan" dapat disimpulkan bahwa hampir sebagian besar karyawan di wilayah Kecamatan tersebut menyatakan sangat setuju 2.56% dan setuju 2.96% yang berarti mereka selalu diminta partisipasinya dalam memutuskan suatu persoalan. Namun sebagian besar menyatakan tidak setuju dan tidak menolak 57.4% dan 29.74% tidak setuju serta 9.13% sangat tidak setuju yang berarti masih banyak karyawan yang merasa belum dilibatkan dalam memutuskan suatu permasalahan.

Dari pertanyaan "Saya akan memperoleh penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik” dapat disimpulkan bahwa umumnya karyawan di kedua Kecamatan menyatakan sangat setuju 14.35% dan setuju 38.46% yang berarti kedua wilayah kecamatan secara objektif memberikan rewards yang memadai terhadap karyawan yang mempunyai prestasi tinggi. Namun hampir 40.51% karyawan menyatakan pesimis akan pemberian

penghargaan ini karena tidak ada penilaian yang nyata dari atasannya. Bahkan sekitar 3.58% menjawab tidak setuju dan 3.07% menyatakan sangat tidak setuju yang berarti bahwa mereka mengakui tidak pernah ada penilaian secara kontinyu dan objektif dari kedua aparat di wilayah kecamatan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik karena sebagai acuan pemberian penghargaan.

Dan pertanyaan "Saya mempunyai akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik" dapat disimpulkan bahwa hampir sebagian besar karyawan Kecamatan mekarsari dan tapos menyatakan sangat setuju 15.89% dan setuju 44.6% yang berarti seluruh karyawan diberi sarana yang memadai berupa informasi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Namun hampir 32.30% karyawan menyatakan tidak begitu penting atas baik atau buruknya terhadap akses informasi ini karena posisi atau jabatan yang mereka tempati menyatakan tidak memerlukannya.

Dari pertanyaan "Saya mendapat dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif" dapat disimpulkan bahwa hampir sebagian besar karyawan Kecamatan mekarsari dan tapos menyatakan sangat setuju 20% dan setuju 47.17% yang berarti suasana bekerja di Kecamatan mekarsari dan tapos cukup baik sehingga seluruh karyawan akan bekerja dengan kreatifitas dan inisiatif yang cukup besar karena mempunyai dorongan memadai dari Kota Depok. Namun sebanyak 21.02% karyawan menyatakan dorongan tersebut belum mampu menciptakan kreatifitas yang baik bahkan 5.64% karyawan 6.15% merasakan tidak ada dorongan yang diberikan Kecamatan/Kota Depok terhadap karyawannya untuk menciptakan kreatifitas dan insiatif yang tinggi.

Dari pertanyaan "Saya mempunyai tingkat dukungan yang baik dari seluruh fungsi staff" dapat disimpulkan bahwa hampir sebagian besar karyawan Kecamatan mekarsari dan tapos menyatakan sangat setuju 15.89% dan setuju 37.43% yang berarti dukungan dalam bekerja di Kecamatan mekarsari dan tapos cukup baik yang ditandai dengan koordinasi dari

internal kecamatan dan kecamatan dengan kelurahan sudah cukup bagus. Namun dengan jawaban tidak setuju tapi juga tidak menolak 27.17% menganggap dukungan yang diberikan biasa saja dan karyawan yang tidak setuju 12.3% dan sangat tidak setuju 7.17% yang masih berarti masih ada karyawan yang merasa tidak mendapat dukungan penuh dari seluruh fungsi staff sehingga perlu adanya koordinasi yang lebih kuat dari di lingkungan kecamatan, kecamatan dengan kelurahan dan kelurahan di kedua wilayah kecamatan tersebut.

Dari pertanyaan "Saya mempunyai kesempatan yang besar dalam melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu" dapat disimpulkan bahwa hampir sebagian besar karyawan di kedua wilayah kecamatan, baik Kecamatan mekarsari dan tapos menyatakan sangat setuju 16.92% dan setuju 38.97% yang berarti seluruh karyawan mempunyai pemikiran baru dan apresiasi tinggi karena diberi kesempatan besar untuk menerapkan pemikiran tersebut.

Dari pertanyaan "Saya merasa keharmonisan kerja sesama rekan kerja cukup bagus" dapat disimpulkan bahwa hampir seluruh karyawan Kecamatan mekarsari dan tapos menyatakan sangat setuju 34.35% dan setuju 34.87% yang berarti seluruh karyawan mengakui telah terjalin suatu lingkungan kerja yang harmonis dan mampu memperkecil terjadinya konflik diantara karyawan sehingga perlu dipertahankan namun masih terdapat jawaban ragu-ragu sebesar 18.46%, tidak setuju sebesar 8.71% dan sangat tidak setuju sebesar 3.58% yang perlu di perhatikan lebih lanjut oleh unsure pimpinan di kedua wilayah kecamatan tersebut.

Dari pertanyaan "Saya merasa peran kerja masing-masing fungsi telah terwujud" dapat disimpulkan bahwa hampir sebagian besar karyawan Kecamatan mekarsari dan tapos sebanyak 140 orang menyatakan sangat setuju dan setuju yang berarti seluruh karyawan mengakui pelimpahan wewenang yaitu suatu hak yang dilimpahkan oleh pimpinan untuk mengambil keputusan tanpa persetujuan dari manajemen yang lebih tinggi sesuai fungsi dan jabatannya telah terwujud. Namun dengan jawaban tidak setuju tapi juga tidak menolak

24.53% atau sebanyak 36 orang pegawai yang menganggap biasa saja dan bahkan 19 pegawai menyatakan tidak setuju sebesar 9.23% dan 0.51% yang berarti masih ada karyawan yang merasa fihak Kecamatan mekarsari dan tapos yang dalam hal ini mewakili pemerintah kota depok masih belum mampu menciptakan perasaan mandiri dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga perlu adanya perbaikan. Kondisi Kecamatan Cimanggis memang lebih baik dari pada kecamatan Tapos hal ini dipertegas kembali oleh hasil wawancara dengan salah satu aparat kelurahan di wilayah Kecamatan Tapos sebagai berikut :

“Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi aparat kecamatan cimanggis dengan sumber daya manusianya yang cukup dan banyak anggota senior yang telah memiliki dedikasi dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga kemandirian dalam melaksanakan tugas fasilitasi pelayanan masyarakat sudah terlaksana dengan sendirinya tanpa harus diarahkan terlebih dahulu.”

Dari pertanyaan "Saya kadang-kadang melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan bathin dan kemampuan saya" dapat disimpulkan bahwa hanya sedikit pegawai Kecamatan mekarsari dan tapos yang mengakui terlalu banyak tekanan dalam bekerja dan tidak mempunyai pengetahuan yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini terlihat dari tanggapan karyawan yang menyatakan sangat setuju dan setuju sebanyak 28 orang responden. Akan tetapi dengan responden banyak yang menjawab ragu-ragu 33.33%, tidak setuju 11.32% dan sangat tidak setuju sebanyak 54 orang, yang berarti umumnya karyawan merasa tidak ada tekanan dalam bekerja dan sudah mempunyai pengetahuan cukup dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini menjadi masukan bagi Kecamatan mekarsari dan tapos sebagai satuan kerja perangkat daerah yang berada di wilayah kota depok untuk selalu mengadakan training yang kontinyu sebagai sarana transfer pengetahuan pada karyawan.

Dari pertanyaan "Saya merasa pengetahuan saya terlalu besar untuk melakukan pekerjaan yang sedang dijalani" diperoleh data yang cukup variatif danimbang. Hal ini terlihat dari jawaban dimana cukup banyak karyawan Kecamatan mekarsari dan tapos menyatakan sangat setuju 15.38% dan setuju 36.41% serta 38.97% menjawab ragu-ragu yang

berarti sebagian pegawai menyadari latar belakang pendidikan yang mereka miliki terlalu besar bila dibandingkan dengan pekerjaan yang sedang mereka jalani. Hanya sebagian kecil yang menjawab tidak setuju 18.87% yang merasa pendidikan mereka sudah cukup sesuai untuk menjalankan pekerjaannya.

Dari pertanyaan "Saya merasa puas secara keseluruhan ditempatkan di wilayah kecamatan dalam Kota Depok juga bervariasi, bahwa pegawai Kecamatan mekarsari dan tapos 15.38% menyatakan sangat setuju, 36.41% menjawab setuju dan 44.61% menjawab ragu-ragu, hal ini bias di sebabkan karenakan rotasi pegawai di kedua wilayah tersebut sangat lamban, baik di Kecamatan mekarsari dan tapos. Sedangkan 7 orang pegawai (3.58%) menjawab tidak puas di tempatkan di wilayah kecamatan tersebut.

#### **4.3.1.2. RETENSI PEKERJA**

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada pekerja yang berhenti yang tidak atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian intelektual bagi perusahaan. Dalam indikator ini penulis tidak mengukur tingkat perputaran karyawan tapi melihat seberapa besar keinginan karyawan tetap bergabung dengan kedua kecamatan.

Berikut ini data hasil survey yaitu tanggapan para responden (karyawan kedua kecamatan tersebut terhadap pernyataan yang diajukan. Jawaban yang diberikan terdiri dari 5 pendapat mulai dari sangat setuju yang diberi nilai 1 hingga sangat tidak setuju dengan nilai 5. Sedangkan untuk nilai 3 merupakan tanggapan yang tidak setuju namun juga tidak menolak (ragu-ragu).

**Tabel 4.14. Tanggapan Responden atas Retensi kerja**

No.	Kuisisioner	SS	S	Cukup	TS	STS	Jumlah
13.	Saya yakin akan jenjang karier saya setelah ditempatkan di kecamatan	87 44.61	71 36.41	30 15.38	7 3.59	0	195 100%
14.	Saya akan mengajukan untuk mutasi dari kecamatan ini. Apabila ada rotasi penempatan pada masa yang akan datang	0	0	12 6.15	91 46.62	92 47.17	195 100%
	Jumlah	87 44.31	71 18,21	42 10,76	98 25,11	92 23,58	195 100%

Sumber : Hasil Penelitian Penulis Th. 2011

Dari tabel tersebut terlihat bahwa umumnya seluruh karyawan bersedia untuk tetap bergabung dengan kedua kecamatan tersebut. Hal ini dapat terlihat dari prosentase tanggapan karyawan atas 1 pertanyaan yang diajukan rata-rata 87 karyawan menjawab sangat setuju (44.61%), sebanyak 71 orang menjawab setuju 71 karyawan (36.41%). Namun dengan adanya 30 karyawan (15.38%) menyatakan setuju tapi juga tidak menolak serta 7 orang karyawan (3.59%) menjawab tidak setuju maka perlu menjadi mendapat sedikit perhatian dari kedua kecamatan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Pemerintah Daerah Kota Depok terhadap pembenahan jenjang karier pegawainya.

Dibawah ini akan diuraikan tanggapan responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada karyawan kedua kecamatan tersebut dengan data sebagaimana terlihat pada tabel diatas. Dari pertanyaan "Saya yakin akan jenjang karier saya setelah ditempatkan di kedua kecamatan tersebut dapat disimpulkan bahwa hampir seluruh karyawan kedua kecamatan tersebut menyatakan sangat setuju 44.61%. dan 36.41% setuju, senada dengan hal tersebut berdasar wawancara dengan aparat kelurahan di wilayah Kecamatan Mekarsari sebagai berikut :

“Saya sangat nyaman bekerja di sini, diantaranya saya bisa lebih focus karena daerah lingkungan kerjanya masih rimbun dan asri serta dekat dengan rumah tinggal saya, sehingga saya tidak membutuhkan waktu yang lama untuk melaksanakan tugas

dan pada saat jam istirahat saya bisa pulang dan makan siang di rumah. Umumnya pegawai yang bekerja di sini tempat tinggalnya berada dekat dengan kantor tempatnya bertugas.”

Hal ini berarti mereka yakin tentang penjenjangan karier pada masa yang akan datang karena kecamatan telah berhasil mengkomunikasikan jenjang karier untuk masa depan. Namun masih ada 7 karyawan yang menyatakan tidak setuju 3.59% yang tidak yakin akan karier selanjutnya. Hal ini disebabkan sebagian besar mereka yang mempunyai pangkat/golongan setara dengan mereka telah mempunyai jabatan, namun untuk beberapa pegawai dengan golongan yang sama tidak memiliki kesempatan yang sama dikarenakan beberapa faktor, daftar urutan kepangkatan serta prestasi pegawai yang saat ini berada di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Depok, sedangkan dalam hal ini Kecamatan Cimanggis dan Kecamatan Tapos hanya berperan untuk mengusulkan dan tidak untuk menentukan.

Dari pertanyaan "Saya akan mengajukan untuk mutasi dari kedua kecamatan tersebut apabila ada rotasi penempatan pegawai pada periode mendatang" diperoleh data bahwa banyak karyawan kedua kecamatan tersebut yang merasa nyaman dan masih ingin bergabung. Hanya 12 pegawai/karyawan yang menjawab ragu-ragu/ tidak menjawab setuju dan tidak menjawab tidak setuju, hal ini terlihat dari jawaban yang menyatakan sangat tidak setuju 92 pegawai (47,17%) dan 91 pegawai yang menyatakan tidak setuju 7.55%. Hal ini menjadi suatu masukan berharga bagi kecamatan Cimanggis dan Tapos karena dengan banyaknya karyawan yang merasa nyaman dengan kondisi kerja di kedua wilayah kecamatan tersebut maka motivasi pegawai di kedua wilayah tersebut sangat tinggi.

Hal tersebut setelah dilakukan observasi dan wawancara secara acak penulis mendapat jawaban yang sangat memuaskan, banyak dari pegawai yang tidak ingin untuk pindah tugas dari kedua wilayah tersebut dikarenakan tempat tinggal mereka sangat dekat dengan kantor



dimana mereka bertugas, selain itu kondisi lokasi di kedua kecamatan tersebut juga masih sangat mendukung untuk menjadi tempat kerja dan di tinggali.

#### 4.3.1.3. Produktivitas Pekerja

Beberapa indikator pengukuran produktivitas menurut Vincent Gaspersz, 2000, dapat dilihat dari perbandingan jumlah produksi dan penggunaan tenaga kerja, atau jam kerja dan jam kerja standar, jam kerja tidak langsung dan jam kerja langsung, jumlah produk cacat dan jumlah produksi, jumlah produksi dalam proses Dan jumlah produk actual, total jam kerja untuk menunggu dan total jam kerja langsung. Dalam penelitian ini penulis menurunkannya kedalam sejumlah pertanyaan yang tercantum ditabel berikut.

Berikut ini data hasil survey yaitu tanggapan para responden (karyawan kedua Kecamatan tersebut terhadap pernyataan yang diajukan. Jawaban yang diberikan terdiri dari 5 pendapat mulai dari sangat setuju yang diberi nilai 1 hingga sangat tidak setuju dengan nilai 5. Sedangkan untuk nilai 3 merupakan tanggapan yang tidak setuju namun juga tidak menolak.

**Tabel 4.15. Tanggapan Responden atas Produktivitas Pekerja**

No.	Kuisisioner	Jumlah	Jumlah	Total %
1.	Saya selalu menjawab/membalas..... surat masuk/keluar dari ..... jumlah surat yang saya terima selama satu bulan.	290	300	96,66
2.	Saya selalu menghabiskan ..... jam kerja untuk tiap harinya.	8	8 Jam/hari	100
3.	Dalam melaksanakan pekerjaan, terkadang saya melakukan ..... Kesalahan dalam bekerja dari keseluruhan ..... Pekerjaan yang di hasilkan.	5	300 output	98,33
4.	Saya biasanya mempunyai sisa pekerjaan ..... yang masih dalam proses dari ..... jumlah pekerjaan yang di berikan.	15	40 Pekerjaan	62,5
5.	Saya biasanya mempunyai waktu ..... jam untuk menunggu tugas yang akan di berikan kepada saya dalam setiap hari.	1 jam /hari	8 jam	87,5

	Persentase Total Kinerja			88,99%
--	--------------------------	--	--	--------

No.	Kuisisioner	SS	S	Cukup	TS	STS	Jumlah
15.	Saya merasa yakin fungsi pelayanan masyarakat dan pemerintahan umum yang ada telah berjalan sebagaimana mestinya.	51 26.15	92 47.17	41 21.02	11 5.64	0	195 100%

Sumber : Hasil Penelitian Penulis Th.2011

Dari tabel tersebut terlihat bahwa umumnya produktivitas karyawan kedua kecamatan tersebut Besar sudah baik. Hal ini dapat terlihat dari prosentase tanggapan karyawan atas 5 pertanyaan yang diajukan diperoleh data yang cukup baik. Dibawah ini akan diuraikan tanggapan responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada karyawan kedua kecamatan tersebut Besar dengan data sebagaimana terlihat pada tabel diatas.

Dari pertanyaan "Saya selalu menjawab ..... permintaan informasi / peraturan dari ..... jumlah surat yang saya terima selama satu bulan" dapat disimpulkan bahwa produksi karyawan kedua kecamatan tersebut Besar sangat baik dalam menjawab 290 dari 300 permintaan informasi atau peraturan mencapai 96.67%.

Dari pertanyaan "Saya menghabiskan ..... jam kerja sehari dari jam kerja standar" dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan kedua kecamatan tersebut dalam menghabiskan waktu bekerja sangat baik karena mampu menghabiskan waktu bekerja selama 8 jam dari 8 jam waktu berkerja standar.

Dari pertanyaan "Saya kadang-kadang melakukan .... error product dari .... total product yang dihasilkan" dapat disimpulkan bahwa efektivitas karyawan kedua kecamatan tersebut dalam bekerja sangat baik karena kesalahan yang ditimbulkan dalam bekerja hanya 5 produk (error product) dari 300 jumlah produk yang dihasilkan (total product) atau mencapai angka 1.66%.

Dari pertanyaan "Saya biasanya mempunyai .... jumlah pekerjaan dalam proses dari ... jumlah pekerjaan yang diberikan" dapat disimpulkan juga bahwa efektivitas karyawan kedua kecamatan tersebut dalam bekerja sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari jumlah sisa pekerjaan yang belum terselesaikan hanya 15 dari 40 jumlah produk yang telah dihasilkan atau mencapai angka 37.5% yang berarti 62,5% karyawan kedua kecamatan tersebut memang tidak biasa menunda pekerjaan namun sebesar 37,5 % masih tertunda.

Dari pertanyaan "Saya biasanya mempunyai waktu ... jam untuk menunggu tugas yang akan diberikan kepada saya" dapat disimpulkan juga bahwa efektivitas karyawan kedua kecamatan tersebut dalam menggunakan waktu bekerja sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari waktu mereka menunggu tugas yang akan diberikan rata-rata hanya 1 jam yang berarti karyawan kedua kecamatan tersebut sudah mempunyai perencanaan kerja yang cukup.

Dari pertanyaan "Saya merasa yakin fungsi pengawasan terhadap Masyarakat yang menjadi tanggung jawab saya telah berjalan dengan maksimal (khusus AR)" dapat disimpulkan bahwa banyak karyawan kedua kecamatan tersebut yang merasa fungsi pengawasan terhadap fungsi pemerintahan umum dan pelayanan masyarakat telah berjalan sesuai dengan tujuan. Hal ini terlihat dari 51 karyawan yang menjawab sangat setuju atau 26.15% dan 92 karyawan 47.17% menjawab setuju. Namun cukup banyak pula karyawan yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 41 orang atau 21.02%. dan 11 orang atau 5.64% menjawab tidak setuju Karena sebagian karyawan merasa sudah terjebak kedalam rutinitas pekerjaan seperti menjawab konfirmasi, mengkompilasi Kartu Keluarga, IMB dan lain sebagainya yang dapat dikerjakan oleh petugas biasa karena hanya input data saja sehingga fungsi pengawasan yang sebenarnya dalam penggalian potensi terabaikan. Hal ini menjadi suatu masukan bagi kecamatan untuk merumuskan kembali metode kerja sehingga diperoleh suatu cara kerja yang sempurna.

#### 4.3.1.4. Tingkat Pelatihan

Untuk meningkatkan kompetensi karyawan maka perlu memandang pentingnya pelatihan ulang para pekerja dalam dua dimensi yaitu tingkat pelatihan ulang yang dibutuhkan dan prosentase kerja yang membutuhkan pelatihan ulang. Dalam penelitian ini penulis menurunkannya kedalam 3 buah pertanyaan yang tercantum dibawah ini. Berikut ini data hasil survey yaitu tanggapan para responden karyawan kedua kecamatan tersebut terhadap pernyataan yang diajukan. Jawaban yang diberikan terdiri dari 5 pendapat mulai dari sangat setuju yang diberi nilai 1 hingga sangat tidak setuju dengan nilai 5. Sedangkan untuk nilai 3 merupakan tanggapan yang tidak setuju namun juga tidak menolak.

**Tabel 4.16. Tanggapan Responden atas Pelatihan Karyawan**

No.	Kuisisioner	SS	S	Cukup	TS	STS	Jumlah
16.	Saya sering mendapat kesempatan besar dalam memperoleh diklat pemerintahan umum dan pelayanan untuk setiap kurun waktu tiga bulan terakhir.	48 24.61	54 27.69	65 33.33	28 14.35	0	195 100%
17.	Saya selalu diberikan kesempatan besar untuk mengikuti in house training mengenai peraturan terbaru.	63 32.30	87 44.6	14 7.17	31 15.89	0	195 100%
18.	Pelatihan yang saya terima selama ini saya terima sangat relevan dengan peningkatan kualitas pekerjaan saya.	64 22.81	76 38.97	55 28.20	0	0	195 100%
	Jumlah	175 26,57	217 37,08	134 22,9	50 10,08	0	

Sumber : Hasil Penelitian Penulis Th. 2011

Dari tabel tersebut terlihat bahwa umumnya sebagian besar karyawan telah mendapatkan pelatihan yang cukup baik dari kedua kecamatan tersebut. Hal ini dapat terlihat dari prosentase tanggapan karyawan atas 3 pertanyaan yang diajukan dimana 48 karyawan menjawab sangat setuju (24.61%) dan menjawab setuju 54 karyawan (27.69%). Namun

dengan adanya 65 karyawan (33.33%) menyatakan setuju tapi juga tidak menolak bahkan 28 karyawan (14.35%) menjawab tidak setuju perlu dilakukan usulan dari kedua kecamatan kepada badan kepegawaian daerah untuk kemudian di teruskan kepada instansi yang terkait dalam pengusulan mengenai diklat pegawai. dalam hal pengadaan pelatihan untuk menunjang penyelesaian pekerjaannya. Dibawah ini akan diuraikan tanggapan responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada karyawan kedua kecamatan tersebut dengan data sebagaimana terlihat pada tabel diatas.

Dari pertanyaan "Saya selalu mengikuti pelaksanaan *in house training* untuk peraturan-peraturan yang baru" dapat disimpulkan bahwa hampir sebagian besar karyawan kedua kecamatan tersebut menyatakan sangat setuju 32.30 % dan setuju 44.6% yang berarti mereka semua mengikuti sosialisasi peraturan terbaru yang diadakan oleh Kota Depok maupun oleh Kementerian Dalam Negeri. Namun banyak pula karyawan yang menyatakan tidak setuju namun juga tidak menolak 7.17% yang berpendapat tidak perlu mengikuti sosialisasi peraturan karena banyak sarana untuk melihat peraturan baru baik dalam intranet ataupun dalam buku pedoman kerja. Bahkan banyak pula karyawan yang menyatakan tidak ada sama sekali sosialisasi peraturan dari kota Depok melalui Kecamatan, hal ini terlihat dari data yang menjawab tidak setuju 15.89%.

Dari pertanyaan "Pelatihan yang selama ini saya terima sangat relevant dengan peningkatan kualitas pekerjaan saya" dapat disimpulkan bahwa hampir sebagian besar karyawan kedua kecamatan tersebut menyatakan sangat setuju 22.81% dan setuju 38.97% yang berarti mereka mengakui manfaat atau dampak pelatihan yang telah diadakan dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun banyak pula yang menyatakan tidak setuju namun juga tidak menolak 28.20% yang berpendapat pelatihan yang diadakan belum seluruhnya mampu mendasari dalam menyelesaikan pekerjaan, hal ini dimungkinkan karena posisi yang sedang mereka tempati tidak memerlukan pelatihan yang khusus.

#### 4.3.1.5. Sistem Informasi (*Information Sistem Capabilities*)

Kapabilitas sistem informasi dapat diukur melalui ketersediaan dan daya tanggap dari informasi, proses internal yang akurat, kritical bagi karyawan garis depan. Dari indikator ini diturunkan kedalam 5 pernyataan yang harus dijawab oleh karyawan yang tercantum dalam kuesioner, Berikut ini data hasil survey yaitu tanggapan para responden karyawan kedua kecamatan tersebut terhadap pernyataan yang diajukan. Jawaban yang diberikan terdiri dari 5 pendapat mulai dari sangat setuju yang diberi nilai 1 hingga sangat tidak setuju dengan nilai 5. Sedangkan untuk nilai 3 merupakan tanggapan yang tidak setuju namun juga tidak menolak.

**Tabel 4.167Tanggapan Responden atas Sistem Informasi**

No.	Kuisiонер	SS	S	Cukup	TS	STS	Jumlah
19.	Saya merasakan informasi yang dibutuhkan sudah tersedia.	67 34.35	113 57.94	5 2.56	4 2.05	7 3.58	
20.	Saya menilai waktu yang dibutuhkan sudah akurat.	58 29.74	115 60.36	18 9.13	5 2.56	0	
21.	Saya menilai waktu yang dibutuhkan mendapatkan informasi sangat cepat.	28 14.35	75 38.46	79 40.51	7 3.58	6 3.076	
22.	Saya merasakan system pelayanan terpadu yang saya berikan sudah baik dan up to date.	42 21.53	98 50.25	36 18.46	18 9.23	1 0.51	
23.	Saya selalu memanfaatkan website dalam memberikan pelayanan administrasi sebagian pekerjaan.	31 15.89	73 37.43	53 27.17	24 12.3	14 7.17	
	Jumlah	226 68.37	474 48.89	191 19.56	58 5.94	28 2.86	

Sumber : Hasil Penelitian Penulis Tahun 2011

Dari tabel tersebut terlihat bahwa sebagian besar karyawan menilai Sistem Informasi kedua kecamatan tersebut sudah baik. Hal ini dapat terlihat dari prosentase tanggapan karyawan atas 5 pertanyaan yang diajukan dimana 226 karyawan menjawab sangat setuju (68.37%) dan menjawab setuju 474 karyawan (48.89%). Namun dengan adanya 191 karyawan (19.56%) menyatakan setuju tapi juga tidak menolak bahkan 58 karyawan (5.94%) menjawab tidak setuju dan 28 karyawan (2.86%) menjawab sangat tidak setuju perlu

dilakukan pembenahan menyeluruh pada kecamatan di kedua wilayah kecamatan tersebut dalam hal pengadaan Sistem informasi pelayanan sehingga dapat menunjang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dibawah ini akan diuraikan tanggapan responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada karyawan kedua kecamatan tersebut dengan data sebagaimana terlihat pada tabel.

Dan pertanyaan "Saya merasakan informasi yang dibutuhkan (berhubungan dengan pekerjaan) sudah tersedia dapat disimpulkan bahwa hampir sebagian besar karyawan kedua kecamatan tersebut menyatakan sangat setuju 34.35% dan setuju 57.94% yang berarti informasi bersifat umum yang dibutuhkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sudah tersedia dengan baik. Namun masih ada sebagian kecil yang menyatakan ragu-ragu 2.56% tidak setuju 2.05% dan sangat tidak setuju sebanyak 3.58% yang berpendapat belum semuanya informasi yang ada mampu menjawab kebutuhan para karyawannya.

Dari pertanyaan "Saya menilai tingkat informasi yang dibutuhkan (berhubungan dengan pekerjaan) sudah sesuai" dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan kedua kecamatan tersebut Besar menyatakan sangat setuju 29.74% dan setuju 60.36% yang berarti informasi yang dibutuhkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya mempunyai akurasi cukup baik. Namun dengan banyaknya karyawan yang menyatakan tidak setuju namun juga tidak menolak 9.13% mengindikasikan masih perlu pembenahan dalam hal keakuratan informasi yang diberikan. Bahkan dengan jawaban tidak setuju 2.56% yang berpendapat masih banyak informasi yang rendah akurasinya dalam menjawab kebutuhan para karyawannya.

Dari pertanyaan "Saya menilai waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan informasi (berhubungan dengan pekerjaan) sangat cepat" diperoleh data bahwa karyawan kedua kecamatan tersebut menyatakan sangat setuju 14.35% dan setuju 38.46% yang berarti sarana dan prasarana untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan karyawan dalam

menyelesaikan pekerjaannya mempunyai sudah baik sehingga waktu yang dibutuhkan sangat cepat. Namun sebanyak 3.58 % menjawab ragu-ragu, 40,51% menjawab tidak setuju dan 3.076% yang berpendapat informasi dan sarana prasarana berupa jumlah alat informasi berupa komputer tidak sebanding dengan jumlah karyawan yang membutuhkannya.

Dan pertanyaan "Saya merasakan system pelayanan terpadu yang saya berikan sudah baik dan up to date". dalam menyelesaikan seluruh atau sebagian pekerjaan dapat disimpulkan bahwa hampir sebagian besar karyawan kedua kecamatan tersebut menyatakan sangat setuju 21.53% dan setuju 50.25% yang berarti keberadaan pelayanan terpadu sudah sangat memadai dalam membanlu menyelesaikan pekerjaan. Namun masih ada sebagian kecil yang menyatakan ragu-ragu sebesar 18.46%, tidak setuju 9.23% dan sangat tidak setuju 0.51% yang berpendapat system pelayanan terpadu masih belum terakomodir dengan baik dalam pelaksanaannya.

Dari pertanyaan "Saya selalu memanfaatkan website atau sarana dan prasarana lain dalam menyelesaikan seluruh atau sebagian pekerjaan" dapat disimpulkan bahwa hampir seluruh karyawan kedua kecamatan tersebut menyatakan informasi yang ada pada website selain kurang relevansinya juga tida up to date dalam menyelesaikan pekerjaan hal ini terlihat dari jawaban sangat setuju 15.89% dan setuju 12.3%. Namun yang sebagian pegawai menyatakan ragu-ragu sebesar 27.17%, sebesar 37,43% tidak setuju dan 7.17% sangat tidak setuju dan berpendapat kurang manfaat pendapat mulai dari sangat setuju yang diberi nilai 1 hingga sangat tidak setuju dengan nilai 5. Sedangkan untuk nilai 3 merupakan tanggapan yang tidak setuju namun juga tidak menolak.

**Tabel 4.18. Tanggapan Terhadap Motivasi, Perberdayaan dan Penyelarasan**

No.	Kuisisioner	SS	S	Cukup	TS	STS	Jumlah
24.	Saya selalu diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat / saran dalam menghadapi persoalan/pekerjaan.	28 14.35	75 38.46	79 40.51	7 3.58	6 3.07	195 100%



25.	Saya melihat adanya tindak lanjut dari saran atau pendapat yang telah diberikan dalam menyelesaikan persoalan atau pekerjaan.	18 9.23	10 5.12	65 33.33	48 24.61	54 27.69	195 100%
26.	Saya selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan atau pekerjaan.	33 16.92	76 38.97	29 14.87	26 13.33	31 15.89	195 100%
	Jumlah	79 13,5	161 27,51	172 29,57	81 13,84	91 15,55	195 100%

Sumber : Hasil Penelitian Penulis Th. 2011

Dari tabel tersebut terlihat bahwa sebagian besar karyawan menilai motivasi, pemberdayaan dan penyalarsan di kedua kecamatan tersebut sudah baik. Hal ini dapat terlihat dari prosentase tanggapan karyawan atas 3 pertanyaan yang diajukan dimana 88 karyawan menjawab sangat setuju (13.5%) dan menjawab setuju 161 karyawan (27.5%). Namun masih ada 173 karyawan (29.57%) menyatakan setuju tapi juga tidak menolak bahkan 81 karyawan (13.84%) menjawab tidak setuju dan 91 pegawai (15.58%) masih perlu dilakukan pembenahan menyeluruh oleh kedua kecamatan tersebut dalam hal memberikan kesempatan pada karyawan untuk memberikan masukan sebanyak-banyaknya sebagai suatu motivasi. Dibawah ini akan diuraikan tanggapan responden atas pertanyaan- pertanyaan yang diajukan pada karyawan kedua kecamatan tersebut dengan data sebagai tenana terlihat pada tabel diatas.

Dari pertanyaan "Saya selalu diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat atau saran dan menghadapi persoalan atau pekerjaan" dapat disimpulkan bahwa hampir seluruh karyawan kedua kecamatan tersebut menyatakan setiap karyawan mempunyai peran serta cukup besar dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini terlihat dari data yang diperoleh dimana karyawan yang menjawab sangat setuju sangat setuju (14.35%) dan setuju (38.46%), ragu-ragu (40.51%), tidak setuju (3,58%) dan sangat tidak setuju (3.07%) yang berarti para pimpinan mempunyai sikap yang fleksibel terhadap masukan dari pegawai. Hanya sebagian kecil yang menyatakan tidak setuju.

Dari pertanyaan "Saya melihat adanya tindak lanjut dari saran atau pendapat yang telah diberikan dalam menyelesaikan persoalan atau pekerjaan" dapat diperoleh data bahwa hampir seluruh karyawan kedua kecamatan tersebut menyatakan sangat setuju (9.32%) dan setuju (5.12%), ragu-ragu (33.33%), tidak setuju (24.61%) dan sangat tidak setuju (27.69%) yang berarti para pimpinan mempunyai sikap yang akomodatif terhadap pemikiran karyawan sehingga para pegawai berpendapat kewenangan pimpinan dalam memutuskan persoalan kadang kala masih sangat besar. Sehingga tidak akan melibatkan peran serta karyawannya,

Dari pertanyaan "Saya selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan atau pekerjaan" dapat disimpulkan bahwa hampir sebagian besar karyawan kedua kecamatan tersebut menyatakan sangat setuju 16.92% dan setuju 38.97% yang berarti suasana kerja telah terjalin dengan baik dimana para pimpinan tidak mempunyai sikap yang otoriter terhadap karyawan, sebagian 14.87% ragu-ragu 13.33% tidak setuju dan 15.89% sangat tidak setuju dan berpendapat kewenangan pimpinan dalam merautuskan persoalan kadang kala masih sangat besar sehingga tidak akan melibatkan peran serta karyawannya.

#### **4.4. Aspek Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal**

Pada aspek ini diharapkan organisasi perangkat kecamatan mampu mengembangkan tujuan dan tolok ukur untuk variabel kinerja proses bisnis internal yang kritikal melalui implementasi strategi. Dimensi proses bisnis internal menyajikan proses kritikal yang memungkinkan unit usaha untuk :

- a. memberikan sajian nilai yang akan menarik dan memperthanakan pelanggan dalam pasar yang ditargetkan, serta
- b. memuaskan ekspektasi pemegang saham berkaitan dengan kembalian keuangan (*financial returns*)

Setiap usaha mempunyai sekumpulan proses yang unik untuk menciptakan nilai untuk pelanggan dan menghasilkan hasil keuangan yang unggul. Model rantai nilai internal dapat digunakan perusahaan untuk melakukan pengkhususan tujuan dan tolok ukur mereka sendiri dalam perapektif proses bisnis itemal dari scorecard. Model rantai nilai (internal value chain) generik menurut Kaplan dan Norton mencakup Tiga proses usaha utama yaitu;

1. *Innovation process*
2. *Operation process*
3. *Post-sales service process*

Sebagaimana Kecamatan yang ada lainnya, Kecamatan Cimanggis dan Tapos mempunyai tugas pokok yang sama yaitu melayani masyarakat di wilayah kerjanya. Namun demikian semakin dengan adanya perkembangan jaman dan perubahan peraturan yang diawali dengan Undang-undang nomor 5 tahun 1974 dan kini telah di ubah dengan Undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah, maka di khawatirkan ada beberapa fungsi yang di ubah secara mendasar, diantaranya :

Perubahan mendasar kembali dilaksanakan pada undang-undang ini, perubahan yang mendasar mengenai kedudukan kecamatan sebagai perangkat daerah kabupaten/kota, dan Camat menjadi pelaksana sebagian urusan pemerintahan yang menjadi wewenang bupati/walikota. Seiring dengan aturan tersebut maka yang dimaksud dengan kecamatan adalah :

- a. Kecamatan bukan lagi wilayah administratif pemerintahan dan di persepsikan merupakan wilayah kekuasaan Camat. Dengan paradigma baru , kecamatan merupakan suatu wilayah kerja atau areal tempat Camat bekerja.
- b. Camat adalah perangkat daerah kabupaten dan daerah kota dan bukan lagi wilayah administrasi pemerintahan, dengan demikian Camat bukan lagi penguasa tunggal yang berfungsi sebagai administrator pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan,

akan tetapi merupakan pelaksana sebagian wewenang yang dilimpahkan oleh bupati/walikota.

Dua persepsi yang ada diatas telah memberikan warna tersendiri kepada organisasi kecamatan dalam melaksanakan tugasnya, namun demikian ada karakter yang berbeda antara status perangkat daerah yang ada pada kecamatan dengan instansi/lembaga teknis daerah, kewenangan camat lebih bersifat umum dan menyangkut berbagai aspek dalam pemerintahan dan pembangunan serta kemasyarakatan.

Sebagai perangkat daerah, camat memiliki kewenangan delegatif seperti yang dinyatakan dalam pasal 126 ayat (2) bahwa :

Kecamatan dipimpin oleh camat yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan sebagian urusan otonomi daerah.” Hal ini merupakan kewenangan yang dilimpahkan oleh bupati atau walikota. Dengan demikian luas atau terbatasnya pelimpahan kewenangan dari bupati/walikota sangat tergantung pada keinginan politis dari bupati/walikota.

Selain itu camat juga melaksanakan tugas umum pemerintahan yang merupakan kewenangan atributif sebagaimana diatur dalam pasal 126 ayat (3) yang juga kembali dipertegas dengan pasal 15 ayat (1) dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2008 yaitu sebagai berikut :

- a. Mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat;
- b. Mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketenteraman dan ketertiban umum;
- c. Mengkoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan;
- d. Mengkoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
- e. Mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintah di tingkat kecamatan
- f. Membina penyelenggaraan pemerintah desa dan atau kelurahan;
- g. Melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan desa atau kelurahan.

Selanjutnya pada pasal 15 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2008 ditambahkan rambu-rambu kewenangan yang perlu didelegasikan oleh bupati/walikota kepada camat

untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah yang meliputi aspek :

- a). Perizinan
- b). Rekomendasi
- c). Koordinasi:
- d). Pembinaan
- e). Pengawasan
- f). Fasilitasi
- g). Penetapan
- h). penyelenggaraan; dan
- i). Kewenangan lain yang dilimpahkan.

Adapun numenklatur dan tugas masing-masing seksi ditetapkan lebih lanjut oleh bupati/walikota sesuai dengan kebutuhan berdasarkan beban tugas dan urusan pemerintahan yang diselenggarakan oleh kecamatan. Dimungkinkan dibentuk jabatan fungsional sesuai dengan kebutuhan. Penempatan jabatan fungsional dalam susunan organisasi kecamatan menyesuaikan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Oleh karena hal tersebut maka kecamatan, baik kecamatan Cimanggis dan Kecamatan Tapos sebagai representasi dari kecamatan yang ada pada kota Depok, yang mana dengan di keluarkannya Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2007 Tentang Pemekaran Wilayah Kecamatan, maka kecamatan harus mempunyai strategi khusus dalam hal proses inovasi, operasi dan layanan purna jualnya. Secara eksplisit dapat dijelaskan bahwa Masyarakat akan lebih sadar bahwa pembayaran pajak yang selama ini dilakukan benar-benar mempunyai kontribusi besar terhadap kelangsungan hidup negara. Oleh karena itu penulis merasa perlu adanya suatu terobosan terkait dengan ketidak adaan fungsi atributif yang melekat dari kecamatan sebagaimana kecamatan pada masa undang-undang nomor 5 tahun 1974 tentang pemerintahan daerah, agar

kecamatan dapat mengimplementasikan rantai nilai dari Kaplan dan Norton tersebut kedalam format pekerjaan yang lebih spesifik guna memperjelas tugas pokok dan fungsi kecamatan sebenarnya.

#### 4.4.1. Proses Inovasi

Dalam proses ini unit bisnis menggali pemahaman karyawan tentang kebutuhan laten dari masyarakat dan kelurahan di lingkungan kerja kecamatan tersebut. Disamping itu penulis juga mencoba menelaah kemauan dan kemampuan karyawan dalam menggunakan kebijakan baru mengenai Pelayanan administrasi satu pintu (Paten). Dari indikator ini penulis menumkannya kedalam 5 pernyataan yang harus dijawab oleh karyawan yang tercantum dalam kuesioner, Berikut ini data hasil survey yaitu tanggapan para responded pegawai Kecamatan di kedua wilayah tersebut, Besar terhadap pernyataan yang diajukan. Jawaban yang diberikan terdiri dari 5 pendapat mulai dari sangat setuju yang diberi nilai 1 hingga sangat tidak setuju dengan nilai 5. Sedangkan untuk nilai 3 merupakan tanggapan yang tidak setuju namun juga tidak menolak.

**Tabel 4.19 Tanggapan Responden atas Proses Inovasi**

No.	Kuisisioner	SS	S	Cukup	TS	STS	Jumlah
27.	Saya mempunyai banyak kesempatan dalam bekerja untuk menciptakan sesuatu yang baru bagi kepentingan organisasi.	23 11.77	86 44.10	43 22.05	28 14.35	15 7.69	195 100%
28.	Saya mempunyai dukungan kuat dari pimpinan untuk mencoba pemikira-pemikiran baru walaupun ada resiko yang akan muncul.	34 17.43	81 41.53	15 7.69	60 30.76	5 2.56	195 100%
29.	Banyak pemikiran-pemikiran saya yang akan dimuat dalam majalah Pemerintah Kota Depok sebagai koordinator dari kecamatan-kecamatan yang ada di Wilayah Kota Depok.	63 32.3	77 39.48	48 24.61	2 1.02	5 2.56	195 100%
30.	Saya memahami dan memanfaatkan program dan	28 14.35	75 38.46	79 40.51	7 3.58	6 3.076	195 100%

	prosedur kerja yang baru.						
31.	Saya selalu menggunakan website dari kota depok untuk menambah wawasan saya.	42 21.53	18 9.23	36 18.46	98 50.25	1 0.51	195 100%
	Jumlah	190 19.47	417 42.72	221 22.66	115 11.78	32 3.27	

Sumber : Hasil Penelitian Penulis Th. 2011

Dari tabel tersebut terlihat bahwa proses motivasi pegawai Kecamatan Cimanggis dan Tapos sudah baik. Hal ini dapat terlihat dari prosentase tanggapan karyawan atas 5 pertanyaan yang diajukan dimana 190 karyawan menjawab sangat setuju (19.47%) dan menjawab setuju 417 karyawan (42.72%). Namun cukup besar pula yang menyatakan setuju tapi juga tidak menolak sekitar 221 karyawan (22.66%). Bahkan 115 karyawan (11.78%) menjawab tidak setuju dan menjawab sangat tidak setuju 32 karyawan (3.27). Sehingga masih perlu dilakukan sedikit pembenahan dalam hal memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya dalam menciptakan terobosan-terobosan baru yang berguna misalnya dengan mengadakan lomba pembuatan makalah dan lain-lain. Dibawah ini akan diuraikan tanggapan responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada pegawai dengan data sebagaimana terlihat pada tabel diatas.

Dari pertanyaan "Saya mempunyai banyak kesempatan dalam bekerja untuk menciptakan sesuatu yang baru bagi kepentingan organisasi" dapat disimpulkan bahwa pegawai kecamatan di lingkungan kelurahan tapos menyatakan sangat setuju 11.77% dan setuju 44.10% yang berarti setiap karyawan mempunyai kesempatan yang sama dalam berkreasi dan menciptakan hal-hal baru tentang apa yang dibutuhkan oleh masyarakat. Namun masih ada sebagian kecil karyawan yang menjawab ragu-ragu dan 22.05%, tidak setuju 1.89%, 7.69% yang berarti pihak kecamatan mampu membuat suasana sehingga karyawan mampu berusaha menciptakan hal-hal baru tentang apa yang dibutuhkan masyarakat.

Dari pertanyaan "Saya mempunyai dukungan kuat dan pimpinan untuk mencoba pemikiran-pemikiran baru walaupun ada resiko yang akan muncul" hampir sebagian besar pegawai menyatakan sangat setuju 17.43% dan setuju 41.53% yang berarti seluruh karyawan mempunyai pimpinan yang bertanggung jawab dalam menghadapi lontaran pemikiran yang diajukan bawahannya. Namun masih ada sebagian kecil yang menyatakan ragu-ragu 7.69%, dan 30.76% tidak setuju serta 1,89% sangat tidak setuju. yang berarti tidak semuanya pimpinan mereka merasa nyaman terhadap perbedaan pendapat bawahannya.

Dari pertanyaan " Banyak pemikiran-pemikiran saya yang akan dimuat dalam majalah Pemerintah Kota Depok sebagai koordinator dari kecamatan-kecamatan yang ada di wilayah Kota Depok." diperoleh data bahwa yang cukup variatif dan imbang dimana hanya 32.3% pegawai yang menjawab sangat setuju dan 39.48% menjawab setuju yang berarti karyawan yang mempunyai kemampuan dalam hal menggambarkan kemampuannya. Sedangkan sebagian karyawan menyatakan ragu-ragu 24.61%, setuju 1,02% dan sangat tidak setuju 2.56%, ini berarti sebagian besar karyawan dapat menggambarkan pemikiran-pemikiran baru kedalam sebuah tulisan namun masih memerlukan bantuan dari pimpinan di kedua kecamatan, baik di kecamatan Cimanggis dan kecamatan Tapos. Hal ini menjadi suatu masukan bagi kedua kecamatan dan Kota Depok untuk meningkatkan kesempatan kepada karyawan dalam menuangkan kreatifitas pemikirannya.

Dari pertanyaan "Saya memahami dan memanfaatkan program dan prosedur kerja yang baru dari organisasi", diperoleh data yang cukup baik karena sebagian besar karyawan ragu-ragu sebanyak 40.51%, sangat setuju 14.35% dan setuju 38.46% yang berarti sebagian besar karyawan selalu mengikuti perkembangan yang ada, dan sebagian kecil karyawan menjawab tidak setuju sebesar 3.58% dan 3.07% menyatakan sangat tidak setuju. Hal ini kembali harus di cermati bagi kedua kecamatan tersebut khususnya Pemerintah Daerah Kota



Depok, dengan pemahaman dari program dan procedure kerja kepada pegawai hal tersebut dapat meningkatkan kinerja dari pegawai.

Dari pertanyaan "Saya selalu menggunakan web site kota depok untuk menambah wawasan saya" dapat disimpulkan bahwa hampir sebagian besar pegawai menyatakan sangat setuju 21.53% dan setuju 9.23% yang berarti setiap karyawan selalu mengikuti perkembangan yang ada terutama dalam memperoleh informasi yang ada. Namun sebagian besar pegawai menjawab tidak setuju 50.25%, 18,46% ragu—ragu dan 0,51% menjawab sangat tidak setuju. Hal ini berarti memberikan masukan kepada kecamatan cimanggis dan tapos bahwa banyak dari pegawainya yang masih belum dapat menggunakan website kota depok untuk dapat menambah wawasan bagi para pegawainya, hal tersebut kembali di pertegas dengan adanya observasi dari peneliti bahwa website kota depok tidak secara *up to date* di perbaharui.

#### 4.4.2. Proses Operasi

Proses ini merupakan proses untuk membuat dan menyampaikan jasa kepada Masyarakat. Aktivitas didalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian yaitu : Proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Adapun pelaksanaan kegiatan berdasarkan administrasi di kedua kecamatan adalah sebagai berikut :

Pengelolaan surat :

Jenis surat-surat yang tercatat dalam agenda surat-surat a.l. :

Surat Masuk	:	2.474	surat, terdiri dari :
Surat Biasa	:	2.438	surat
Surat Keputusan	:	23	surat
Surat Tugas	:	13	surat
Surat Keluar	:	873	surat, terdiri dari :
Surat Biasa	:	806	surat
Surat Keputusan	:	16	surat
Surat Tugas/Perintah	:	45	surat

Surat Ijin/Cuti : 6 surat

(Cuti Tahunan, Cuti Melahirkan, Menunaikan Perjalan Ibadah Haji dan Nikah).

Pegukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas dan biaya. Dari perspektif ini penulis menurunkannya kedalam 6 buah pertanyaan sebagai kualitas kinerja yang di ambil melalui data obeservasi lapangan yang berupa alur telah dilakukannya sebagai berikut, Berikut ini data hasil survey yaitu tanggapan para responden pegawai di kedua wilayah kecamatan terhadap pernyataan yang diajukan.

**Tabel 4.20. Tanggapan Responden atas Proses Operasi**

No.	Kuisisioner	Jumlah	Jumlah	Total %
1.	Saya selalu ..... jumlah konfirmasi Ijin mendirikan bangunan dari..... Jumlah permintaan selama satu bulan	24	30	80%
2.	Saya mampu menerbitkan ..... pengantar kartu keluarga..... jumlah bagi masyarakat	200	200	100%
3.	Saya mampu menyelesaikan .... dari .... legalisasi rekomendasi, nikah, pensiun dan keterangan tidak mampu.	272	272	100%
4.	Saya mampu menyelesaikan..... dari .... keterangan surat pindah dan domisili selama satu bulan	120	120	100%
5.	Saya mampu menerbitkan ..... Permohonan Kartu Tanda Penduduk..... bagi masyarakat.	357	357	100%
	Jumlah			96%

Sumber : Hasil Penelitian Penulis Th. 2011

Dari label tersebut terlihat bahwa umumnya proses kerja pegawai sudah bagus. Hal ini dapat terlihat dari prosentase tanggapan karyawan atas 5 pertanyaan yang diajukan prosentase produksi dari 5 jenis pekerjaan rata-rata diatas 90%, Data yang diperoleh untuk proses jawaban konfirmasi mencapai 96%. Dari pertanyaan "Saya selalu menjawab . .... jumlah konfirmasi Faktur Pajak dari ..... jumlah permohonan IMB selama satu bulanan dapat disimpulkan bahwa proses operasi pegawai di lingkungan kecamatan dalam hal pembuatan produk sudah baik. Hal ini terlihat dari jumlah jawaban konfirmasi yang mencapai 24 jawaban dari 30 permohonan konfirmasi atau mencapai 80%,

Dari pertanyaan " Saya mampu menerbitkan ..... pengantar kartu keluarga..... jumlah bagi masyarakat " dapat disimpulkan bahwa proses operasi karyawan di kedua kecamatan dalam hal pembuatan produk sudah baik. Hal ini terlihat dari pembuatan permohonan IMB yang mencapai 100% yaitu 200 pengantar dari 200 masyarakat yang berdomisili menetap di wilayah tersebut.

Dari pertanyaan " Saya mampu menyelesaikan ..... dari ..... legalisasi rekomendasi, nikah, pensiun dan keterangan tidak mampu." dapat disimpulkan bahwa proses operasi karyawan pegawai kecamatan dalam hal penyampaian sudah baik. Hal ini terlihat dari rekomendasi yang mencapai 100% yaitu pembuatan 272 dari 272 permohonan penerbitan rekomendasi baik itu surat, pensiun, nikah dan keterangan tidak mampu untuk diproses dan diteruskan kepada dinas terkait di Pemerintah Kota Depok .

Dari pertanyaan " Saya mampu menerbitkan ..... Permohonan Kartu Tanda Penduduk..... bagi masyarakat." dapat disimpulkan bahwa proses operasi pegawai kecamatan dalam hal pembuatan pengantar kartu tanda penduduk di wilayah kedua kecamatan tersebut yang mencapai 100% dengan rincian penerbitan 357 pengantar dari 357 masyarakat rata-rata dalam satu bulan.

#### **4.5. Aspek Pengukuran Kepuasan Pelanggan**

Salah satu cara agar penjualan jasa lebih unggul dibandingkan para pesaingnya adalah dengan memberikan pelayanan yang berkualitas dan bermutu, yang memenuhi tingkat kepentingan pelanggan, Meron, 1995, mengungkapkan bahwa salah satu yang dapat dilaksanakan baik oleh organisasi publik maupun privat dalam menghadapi kecenderungan dan perubahan masa depan adalah dengan menggeser penekanan dari menciptakan barang/jasa (product based) menjadi penekanan pada pelayanan (serviced based). Pada aspek ini diharapkan kecamatan, baik kecamatan cimanggis dan kecamatan Tapos mampu melihat

bagaimana pelayanan yang telah diterima oleh masyarakat. Sehingga dengan pelayanan terbaik yang telah diberikannya masyarakat akan memberikan tingkat, kepatuhan yang terbaik pula dan akan mempunyai positif thinking terhadap kota Depok yang dalam hal ini diwakili oleh kedua wilayah kecamatan, yaitu kecamatan cimanggis dan kecamatan tapos.

Dalam aspek ini penulis mengacu pada pendapat Christopher Lovelock dalam Rangkyu, 2002 dalam Rohmiat 2002:122 yang mengemukakan bahwa pelanggan mempunyai kriteria yang pada dasarnya identik dengan beberapa jenis jasa yang memberikan kepuasan kepada pelanggan yaitu : Keandalan (Reliability), Cepat tanggap (Responsiveness), Jaminan " (Assurance), Empati (Emphaty), Kasat Mala (Tangible). Dari Itma kriteria tersebut menurut Parasuraman,dkk., dalam Lovelock 1991, penyampaian jasa yang telah diberikan dapat dievaluasi kedalam lima dimensi tersebut.

#### 4.5.1. Keandalan (Reliability)

Untuk mengukur kemampuan karyawan dalam memberikan jasa secara akurat dan dapat diandalkan. Dari perspektif ini penulis menurunkannya kedalam 3 pernyataan yang harus dijawab oleh masyarakat di kedua wilayah kecamatan tersebut yang tercantum dalam kuesioner, berikut ini data hasil survey yaitu tanggapan para responden masyarakat terhadap pernyataan yang diajukan. Jawaban yang diberikan terdiri dari 5 pendapat mulai dari sangat setuju yang diberi nilai 1 hingga sangat tidak setuju dengan nilai 5. Sedangkan untuk nilai 3 merupakan tanggapan yang tidak setuju namun juga tidak menolak.

**Tabel 4.20. Tanggapan Terhadap Indikator Keandalan**

No.	Kuisioner	SS	S	Cukup	TS	STS	Jumlah
32..	Pada saat mengunjungi kecamatan, kami di berikan gambaran tentang pelayanan yang di berikan oleh petugas sehingga kami dapat melakukan tujuan dengan cepat	-	164	80	125	-	369
		-	44.44	21.68	33.87	-	100%
33.	Kami menilai kemampuan berkomunikasi (communication	-	201	118	43	7	369

	skills) staf di lingkungan kecamatan dalam memberikan pelayanan sudah baik		54,47	31,97	11,65	1,89	100%
34.	Kami merasakan manfaat informasi yang di berikan sudah sangat baik dalam membantu kami guna mendapatkan pelayanan baik secara administrasi dan komunikasi.	12	97	120	112	28	369
		3,25	26,28	32,52	30,35	7,58	100%
	Jumlah	12	462	318	280	35	369
		1,08	41,73	28,72	25,29	3,15	100%

Sumber : Hasil Penelitian Penulis Th.2011

Dari tabel tersebut terlihat bahwa sebagian besar masyarakat menyatakan bahwa Dari pertanyaan " Pada saat mengunjungi kecamatan, kami di berikan gambaran tentang pelayanan yang di berikan oleh petugas sehingga kami dapat melakukan tujuan dengan cepat?" dapat disimpulkan bahwa 44,44% masyarakat menjawab setuju, tidak mengiyakan dan tidak menolak sebesar 21,68%, selanjutnya 33,87% masyarakat menjawab tidak setuju, hal ini menggambarkan bahwa hanya sebagian masyarakat yang mendapatkan pelayanan yang prima di lingkungan kecamatan, sisa dari jawaban responden masih menunjukkan adanya ketidak puasan dengan pelayanan yang ada di kecamatan saat ini.

Dari pertanyaan " Kami menilai kemampuan berkomunikasi (communication skills) staf di lingkungan kecamatan dalam memberikan pelayanan sudah baik". dapat diperoleh data yang cukup variatif dimana 54,47% masyarakat menjawab setuju, 31,97% masyarakat tidak menyatakan buruk dan tidak menyatakan setuju, 11,65% menjawab tidak setuju dan 1,89% menyatakan sangat tidak setuju. yang berarti kemampuan berkomunikasi dari aparat kecamatan dalam memberikan pelayanan perlu untuk di tingkatkan. Dan ini menjadi suatu perhatian bagi pejabat di lingkungan kecamatan tentang bagaimana memotivasi karyawan dalam berkomunikasi dengan masyarakat.

Dari pertanyaan kami Kami merasakan manfaat informasi yang di berikan sudah sangat baik dalam membantu kami guna mendapatkan pelayanan baik secara administrasi dan komunikasi." dapat diperoleh data yang cukup variatif juga dimana 3,25% masyarakat

menjawab sangat setuju dan 26.28% masyarakat menyatakan setuju yang berarti seluruh telah menerima manfaat dari pelayanan yang diberikan oleh kecamatan . Namun masih cukup banyak pula masyarakat yang menganggap biasa-biasa saja 32.52%, bahkan ada sekitar 28 masyarakat atau 7.58% yang menyatakan tidak setuju yang menunjukkan bahwa masyarakat masih belum merasa terbantu pada saat berkunjung di kecamatan.

Dari permintaan saran/pendapat "Sebutkan saran/pendapat atas kunjungan di kecamatan" dapat diperoleh informasi berupa masukan darimasyarakat bahwa umumnya dilakukan penyuluhan rutin oleh kecamatan dan penginformasian tugas pokok dan fungsi kecamatan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

#### 4.5.2. Cepat tanggap (*Responsiveness*)

Untuk mengukur kemampuan kiaiawan untuk merabantu pelanggan dalam menyediakan jasa dengan cepat sesiwi yang diinginkan pelanggan atau kecepatan dan ketanggapan petugas dalam memberikan jasa. Dari perspektif ini penulis menurunkannya kedalam pernyataan yang harus dijawab oleh Masyarakat yang tercantum dalam kuesioner, berikut ini data hasil survey yaitu tanggapan para responden terhadap pernyataan yang diajukan. jawaban yang diberikan terdiri dari 5 pendapat mulai dari sangat setuju yang diberi nilai 1 hingga sangat tidak setuju dengan nilai 5. Sedangkan untuk nilai 3 merupakan tanggapan yang tidak setuju namun juga tidak menolak.

**Tabel 4.21. Tanggapan Terhadap Indikator Cepat tanggap (*Responsiveness*)**

No.	Kuisioner	SS	S	Cukup	TS	STS	Jumlah
19.	Kami menilai cara kecamatan dalam memberikan gambar-gambar petunjuk pelayanan di depan loket-loket, petugas di pintu masuk, dan urutan pemberian pelayanan di kecamatan telah sangat membantu kami pada saat berkunjung di kecamatan.	67	160	120	9	13	369
		18,15	43,63	32,52	2,43	3,52	100%

20.	Kami menilai kesigapan petugas dalam memberikan pelayanan di kecamatan sangat mempermudah kami dalam melaksanakan keinginan kami	3	201	118	40	7	369
		0,81	54,47	31,97	10,84	1,89	100%
Jumlah		70	361	138	49	20	369
		9,48	49,95	32,24	6,63	2,75	100%

Sumber : Hasil Penelitian Penulis Th.2011

Dari tabel tersebut terlihat bahwa sebagian besar Masyarakat menilai pelayanan Kecamatan dari aspek cepat tanggap cukup baik namun belum sempurna. Hal ini dapat terlihat dari prosentase tanggapan Masyarakat atas 2 pertanyaan yang diajukan dimana 70 Masyarakat menjawab sangat setuju (9,48%) dan menjawab setuju 361 Masyarakat (49,95%). Namun dengan adanya 138 Masyarakat (32,34%) menyatakan setuju tapi juga tidak menolak bahkan 49 Masyarakat (6,63%) tidak setuju dan 20 Masyarakat (2,75%) menjawab sangat tidak setuju perlu dilakukan pembunahan menyeluruh oleh kecamatan terutama cara memberikan pelayanan terhadap Masyarakat, peningkatan *knowledge*, *skill* dan *attitude* karyawan dalam melaksanakan pelayanan. Dibawah ini akan diuraikan tanggapan responden alas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada karyawan Kecamatan dengan data sebagaimana terlihat pada tabel.

Dari pertanyaan " Kami menilai cara kecamatan dalam memberikan karikatur gambar petunjuk pelayanan di depan loket-loket, petugas di pintu masuk, dan urutan pemberian pelayanan di kecamatan telah sangat membantu kami pada saat berkunjung di kecamatan, dapat disimpulkan bahwa sebagian masyarakat menyatakan sangat setuju 18,15% dan setuju 43,63% yang berarti masyarakat merasakan metode atau cara Kecamatan dalam menyediakan pelayanan sudah baik. Namun masih ada Masyarakat yang menyatakan ragu-ragu sebesar 32,52%, tidak setuju 2,43% yang menyatakan biasa saja dan sudah seharusnya, serta 3,52% Masyarakat yang menyatakan tidak setuju. Hal ini menjadi suatu perhatian bagi kecamatan bagaimana menciptakan suatu cara memberikan pelayanan baru dan terbaik kepada masyarakat.

Dari pertanyaan " Kami menilai kesigapan petugas dalam memberikan pelayanan di kecamatan sangat mempermudah kami dalam melaksanakan keinginan kami?" dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan kecamatan menyatakan keberadaan petugas cukup bagus dan sangat membantu masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakan, hal ini terlihat dari data yang diperoleh dimana masyarakat yang menjawab sangat setuju 0,81% dan setuju 54,47%. Namun masih ada Masyarakat yang tidak menolak dan tidak setuju dengan 31,97%, menyatakan tidak setuju 10,84% dan yang menyatakan tidak setuju 1,89% masyarakat masih menganggap hal ini sebagai hal yang biasa saja karena belum merasakan manfaat yang diperoleh secara maksimal.

#### 4.5.3. Jaminan (*Assurance*)

Untuk mengukur pengetahuan dan kemampuan karyawan untuk melayani dengan rasa percaya diri atau keramahan dan kesopanan petugas serta sifat dapat dipercaya. Dari perspektif ini penulis menurunkannya kedalam 5 pernyataan yang harus dijawab oleh Masyarakat yang tercantum dalam kuesioner, berikut ini data hasil survey yaitu tanggapan para responden Masyarakat Kecamatan terhadap pernyataan yang diajukan. Jawaban yang diberikan terdiri dari 5 pendapat mulai dari sangat setuju yang diberi nilai 1 hingga sangat tidak setuju dengan nilai 5. Sedangkan untuk nilai 3 merupakan tanggapan yang tidak setuju namun juga tidak menolak.

**Tabel 4.22. Tanggapan masyarakat Indikator Jaminan (*Assurance*)**

No.	Kuisisioner	SS	S	Cukup	TS	STS	Jumlah
37.	Kami pernah melakukan pemberian atau penghargaan dalam bentuk apapun kepada Petugas kecamatan.	-	125	80	164	-	369
		-	33.87	21.68	44.44	-	100%
38.	Kami pernah menerima kunjungan petugas dalam rangka urusan dinas di luar kantor.	-	7	118	43	201	369
		-	1.89	31.97	11.65	54,47	100%
39.	Kami merasa petugas telah	-	12	120	112	125	369



	menggunakan kewenangan jabatan dan pengaruhnya untuk melakukan tindakan yang merugikan kami	-	3.25	32.52	30.35	7.58	100%
	Jumlah	-	144	318	319	326	369
		-	13,00	28,72	28,81	20,68	100%

Sumber : Hasil Penelitian Penulis Th.2011

Dari tabel tersebut terlihat bahwa seluruh Masyarakat menilai pelayanan Kecamatan dari aspek jaminan sangat baik. Hal ini dapat terlihat dari prosentase tanggapan Masyarakat atas 3 pertanyaan yang diajukan dimana semua Masyarakat menjawab setuju (100%) yang berarti rasa percaya diri atau keramahan dan kesopanan serta sifat dapat dipercaya petugas sudah baik hal ini di tunjukan dengan masyarakat yang menjawab sangat tidak setuju 20,68% dan tidak setuju sebesar 28,81% yang menyatakan bahwa pegawai kecamatan idak pernah melakukan hal yang tidak terpuji tersebut, namun masih terdapat masyarakat yang setuju sebanyak 13%, tidak menolak sebesar 28,72%. Ini menjadi suatu indikasi bagi kecamatan khususnya umumnya Pemerintah Kota Depok untuk dijadikan cerminan dalam mengelola SDM yang professional, berwibawa dan mempunyai kemampuan yang tinggi.

#### 4.5.4. Empati

Untuk mengukur bagaimana karyawan harus memberikan perhatian secara individu kepada pelanggan dan mengerti kebutuhan pelanggan atau kepedulian petugas dalam memberikan pelayanan. Dari perspektif ini penulis menurunkannya kedalam 1 pernyataan dan sebuah saran yang harus dijawab oleh Masyarakat yang tercantum dalam kuesioner, berikut ini data hasil survey yaitu tanggapan para responden Masyarakat Kecamatan terhadap pernyataan yang diajukan. Jawaban yang diberikan terdiri dari 5 pendapat mulai dari sangat setuju yang diberi nilai 1 hingga sangat tidak setuju dengan nilai 5. Sedangkan untuk nilai 3 merupakan tanggapan yang tidak setuju namun juga tidak menolak

**Tabel 4.24. Tanggapan Masyarakat Terhadap Indikator Entpati (Emphaty)**

No.	Kuisisioner	SS	S	Cukup	TS	STS	Jumlah
40.	Kami menilai petugas yang di tempatkan di posisi tugasnya saat ini telah sesuai dengan kemampuan mereka.	201	125	43	-	-	369
		54,47	33.87	11.65	-	-	100%
	Jumlah	201	125	43			369
		54,47	33.87	11.65			100%

Sumber : Hasil Penelitian Penulis Th.2011

Dari tabel tersebut terlihat bahwa seluruh Masyarakat menilai pelayanan Kecamatan dari aspek empati sangat baik. Hal ini dapat terlihat dari prosentase tanggapan Masyarakat atas pertanyaan yang diajukan dimana sebagian besar menjawab sangat setuju 201 Masyarakat (54,47%) dan 125 Masyarakat (33,87%) setuju dan hanya (11,65%) yang berarti pandangan Masyarakat dalam pelayanan kecamatan sudah tepat dan sangat baik., pemantauan proses administrasi yang di berikan kepada masyarakat (*workflow*), bimbingan/himbauan kepada Masyarakat dan konsultasi teknis masyarakat, melakukan penerbitan, pembetulan dan penyimpanan produk-produk hukum serta melakukan rekonsiliasi data masyarakat.

Dari pertanyaan "Sebutkan saran-saran bagi perbaikan pelayanan dan administrasi Kantor kecamatan " dapat disimpulkan bahwa pada umumnya Masyarakat menyarankan dalam pemberian solusi atau advice atas permasalahan yang muncul dapat diberikan secepat mungkin melalui telephone untuk solusi permasalahan tersebut. Hal ini dimungkinkan untuk dapat digunakan oleh Masyarakat lain jika menerima masalah yang sama dapat memberikan informasi tersebut kepada masyarakat lainnya.

#### **4.5.5. Kasat Mata (*Tangible*)**

Uhtu mengukur penampilan fasilitas fisik, peralatan, personel dan alat-alat komunikasi kantor pelayanan. Dari perapektif ini penulis menurunkannya kedalam 3

pernyataan yang harus dijawab oleh Masyarakat yang tercantum dalam kuesioner, berikut ini data hasil survey yaitu tanggapan para responden Masyarakat Kecamatan terhadap pernyataan yang diajukan. Jawaban yang diberikan terdiri dari 5 pendapat mulai dari sangat setuju yang diberi nilai 1 hingga sangat tidak setuju dengan nilai 5. Sedangkan untuk nilai 3 merupakan tanggapan yang tidak setuju namun juga tidak menolak.

**Tabel 4.25. Tanggapan Masyarakat Terhadap Indikator Kasat Mata**

No.	Kuisisioner	SS	S	Cukup	TS	STS	Jumlah
41.	Kami menilai kebersihan dan kerapian berpakaian petugas di lingkungan kecamatan pada umumnya dan di dalam kantor kecamatan pada khususnya cukup baik.	125 33.87	164 44.44	52 14,09	28 7,58	- -	369 100%
42	Kami menilai kenyamanan dan kebersihan kantor di seluruh wilayah lingkungan kecamatan secara umum ruang tunggu dan area parkir cukup baik.	- -	45 12,19	118 31.97	199 53,92	7 1.89	369 100%
43.	Kami menilai sarana dan prasarana di wilayah kota depok khususnya pada wilayah kecamatan sudah cukup baik.	124 33,6	97 26.28	120 32.52	28 7.58	- -	369 100%
	Jumlah	249 22,49	306 27,63	290 26,19	255 23,03	7 0,63	369 100%

Sumber : Hasil Penelitian Penulis Th. 2011

Dari tabel tersebut terlihat sangat variatif, bahwa sebagian masyarakat menilai pelayanan Kecamatan dari aspek kasat mata cukup baik namun belum sempurna. Hal ini dapat terlihat dari prosentase tanggapan Masyarakat atas 3 pertanyaan yang diajukan dimana 249 Masyarakat menjawab sangat setuju (22,49%) dan menjawab setuju 306 Masyarakat (27,63%). Namun dengan adanya 290 Masyarakat (26,19%) menyatakan setuju tapi juga tidak menolak bahkan 255 Masyarakat (23,03%) tidak setuju dan 7 Masyarakat (0,63%) menjawab sangat tidak setuju perlu dilakukan pembenahan menyeluruh oleh kecamatan terutama penampilan fasilitas fisik, peralatan, personel dan alat-alat komunikasi kantor

pelayanan. Dibawah ini akan diuraikan tanggapan responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada Masyarakat dengan data sebagaimana terlihat pada tabel diatas.

Dari pertanyaan " Kami menilai kebersihan dan kerapian berpakaian petugas di lingkungan kecamatan pada umumnya dan di dalam kantor kecamatan pada khususnya cukup baik." dapat disimpulkan bahwa sebagian besar Masyarakat menyatakan sangat setuju (33,18%) dan setuju (44,44%) yang berarti Masyarakat menilai penampilan fisik para petugas khususnya sudah cukup bagus. Namun masih ada (14,09%) Masyarakat yang tidak menolak dan menyetujui serta tidak setuju sebesar (7,58%) yang menganggap penampilan fisik personel belum sepenuhnya menunjukkan petugas yang kompeten dan profesional sehingga ini menjadi suatu perhatian bagi kecamatan bagaimana menciptakan suatu cara memberikan pelayanan baru dan terbaik kepada Masyarakat.

Dari pertanyaan " Kami menilai kenyamanan dan kebersihan kantor di seluruh wilayah lingkungan kecamatan secara umum ruang tunggu dan area parkir cukup baik." dapat disimpulkan bahwa sebagian besar Masyarakat menyatakan tidak setuju sebanyak (53,92%) dan sangat tidak setuju sebesar (1,89%) serta yang tidak setuju dan tidak menolak sebesar (31,97%) yang berarti Masyarakat menilai penampilan fisik kecamatan terutama Tempat Pelayanan, ruang tunggu dan area parkir masih kurang baik. Namun ada 45 Masyarakat yang menyatakan setuju (12,19%) menganggap penampilan fisik kecamatan sudah menunjukkan cukup baik, hal ini harus menjadi focus dari pihak kecamatan dalam memperbaiki saran pelayanan yang memadai, hal ini di akui oleh petugas di kecamatan tapos, di karenakan wilayah pemekaran kecamatan mereka masih terbilang baru maka kondisi kantor kecamatan tapos memang masih sedikit minim dalam bidang pelayanan maupun fasilitas kantor lainnya.

Dari pertanyaan " Kami menilai sarana dan prasarana di wilayah Kota Depok khususnya pada wilayah kecamatan sudah cukup baik." dapat disimpulkan bahwa sebagian besar Masyarakat menyatakan sangat setuju (33,6%) dan setuju (26,28%) yang berarti

Masyarakat menilai pelayanan kecamatan dalam memberikan fasilitas umum sudah cukup bagus. Namun masih ada Masyarakat yang menyatakan tidak setuju dan tidak menolak (32,52%) bahkan tidak setuju (7,58%) menganggap pemberian fasilitas belum sepenuhnya dirasakan oleh masyarakat di sekitar kecamatan sehingga kadangkala di berbagai sisi kita masih melihat banyak jalanan berlubang dan penerangan di jalanan yang masih kurang.

Hal ini di benarkan oleh aparat petugas di kecamatan Tapos, yang dalam hal ini Sekretaris Kecamatan Tapos Bapak Supian Nuri yang menyatakan bahwa, “karena masih banyaknya kekurangan yang harus di benahi di wilayah kecamatan tapos, hal ini karena pemekaran masih baru di lakukan dengan di keluarkannya peraturan daerah nomor 8 tahun 2007 tentang peemekaran kecamatan. Kecamatan tapos baru berfungsi di awal pertengahan tahun 2010 sehingga masih banyak yang harus di benahi pada wilayahnya.”

#### **4.6. Hasil Pengukuran Kinerja Kecamatan Secara Keseluruhan**

Berikut ini penulis akan sajikan rekapitulasi hasil pengukuran kinerja Kecamatan dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard, yang meliputi aspek finansial, aspek pertumbuhan dan pembelajaran, aspek proses Bisnis internal dan aspek kepuasan pelanggan. Dari tabel 4.25 terlihat hasil pengukuran dan skor kinerja Kecamatan untuk seluruh aspek yang dinilai.

Dari tabel 4.25 tersebut diperoleh data bahwa kinerja Kecamatan untuk aspek Finansial memperoleh total skor 10. Aspek ini terdiri dan 2 indikator dan tiap indikator memiliki skor terendah 1 dan tertinggi 5, sehingga total skor untuk aspek ini adalah terendah sebesar 2 dan tertinggi sebesar 10. Maka kinerja pada aspek ini mempunyai gradasi sebagai berikut: 1- 2 = Tidak Baik, 3 - 4 = Kurang Baik, 5 - 6 = Hampir Baik, 7 - 8 = Baik dan 9 - 10 = Sangat Baik. Dari rentang skor tersebut maka dapat dikatakan bahwa kinerja Kecamatan untuk aspek Finansial dalam kondisi sangat baik. Dari tabel 4.25 tersebut diperoleh data bahwa kinerja Kecamatan untuk aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran memperoleh total

skor 24. Aspek ini terdiri dari 6 indikator dan tiap indikator memiliki skor terendah 1 dan tertinggi 5, sehingga total skor untuk aspek ini adalah terendah sebesar 6 dan tertinggi sebesar 30. Maka kinerja pada aspek ini mempunyai gradasi sebagai berikut: 1 - 6 = Tidak Baik, 7 - 12 = Kurang Baik, 13 - 18 = Hampir Baik, dan 19 - 24 = Baik serta 25 - 30 = Sangat Baik. Dari rentang skor tersebut maka dapat dikatakan bahwa kinerja Kecamatan untuk aspek Finansial dalam kondisi baik.

**Tabel. 4.26 Hasil Pengukuran Kecamatan Secara Keseluruhan**

NO	VARIABEL UKURAN	UKURAN GENERIK (INDIKATOR)	Hasil Pengukuran	Skor
1.	Finansial	Internal Cost, Affectiveness	Baik	4
		Tingkat pertumbuhan penerimaan pajak.	Hampir Baik	3
Sub total 1				7
2.	Pertumbuhan dan pembelajaran	Kapabilita Karyawan		
		- Kepuasan	Baik	4
		- Retensi	Kurang Baik	2
		- Produktivitas	Sangat Baik	5
		- Pelatihan	Baik	4
		System informasi (ketersediaan daya tanggap, akurat)	Baik	4
		Motivation, empowerment dan alignment (sasaran karyawan)	Baik	4
Sub total 2				23
3.	Proses bisnis internal	Innovasi (kemampuan karyawan dalam menciptakan dan memanfaatkan)	Baik	4
		Operasi (pembuatan penyampaian)	Sangat Baik	5
Sub Total 3				9
4.	Pelanggan	Keandalan (reliability)	Baik	4
		Cepat tanggap (responsiveness)	Baik	4
		Jaminan (assurance)	Baik	4
		Empaty (emphaty)	Sangat Baik	5
		Kasat mata (tangible)	Baik	4
Sub Total 4				21
Total				60

sumber : Hasil Penelitian Penulis Tahun 2011.

Dari tabel 4.25 tersebut diperoleh data bahwa kinerja Kecamatan untuk aspek Kecamatan untuk proses Bisnis Internal memperoleh total skor 9. Aspek ini terdiri dari 2 indikator dan tiap indikator memiliki skor terendah 1 dan tertinggi 5, sehingga total skor untuk aspek ini adalah terendah sebesar 2 dan tertinggi sebesar 10. Maka kinerja pada aspek ini mempunyai gradasi sebagai berikut: 1 - 2 = Tidak Baik, 3 - 4 = KurangBaik, 5 - 6 = Hampir Baik, 7 - 8 = Baik dan 9 - 10 = Sangat Baik. Dari rentang skor tersebut maka dapat dikatakan bahwa kinerja Kecamatan untuk aspek Proses Bisnis Internal dalam kondisi sangat baik.

Dari tabel 4.25 tersebut diperoleh data bahwa kinerja Kecamatan untuk aspek Kepuasan Pelanggan memperoleh total skor 20. Aspek ini terdiri dari 5 indikator dan tiap indikator memiliki skor terendah 1 dan tertinggi 5, sehingga total skor untuk aspek ini adalah terendah sebesar 5 dan tertinggi sebesar 25. Maka kinerja pada aspek ini mempunyai gradasi sebagai berikut: 1 - 5 = Tidak Baik, 7 -12 = KurangBaik, 13 -18 = Hampir Baik, 19 - 24 = Baik dan 25 - 30 = Sangat Baik. Dari rentang skor tersebut maka dapat dikatakan bahwa kinerja Kecamatan untuk aspek Proses Bisnis Internal dalam kondisi baik.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Sebagai bagian akhir dari penulisan ini penulis akan memberikan kesimpulan dan saran penulis dengan pertimbangan yang berdasarkan pada asumsi teoritik yang kuat, data empirik yang valid dan dilakukan dengan analisis yang jujur sebagai berikut :

#### **5.1. Kesimpulan**

1. Jika dilihat dari Aspek Finansial maka kinerja Kecamatan pada saat ini dalam kondisi sangat baik. Pengukuran pada aspek ini didasarkan pada 2 indikator yaitu perbandingan realisasi dan rencana penerimaan pendapatan baik pajak maupun pendapatan lainnya .
2. Jika dilihat dari Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran maka kinerja Kecamatan pada saat ini dalam kondisi baik Pengukuran pada aspek ini didasarkan pada 3 indikator yaitu kapabilitas karyawan, *system informasi dan Motivation, empowerment and alignment*. Untuk kapabilitas karyawan penulis masih menurunkannya kedalam 4 sub indikator yaitu kepuasan pekerja, retensi pekerja, produktivitas pekerja dan pelatihan. Namun pihak kecamatan perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut :
  - a. Ternyata dari data hasil survey yang karyawan diperoleh data yang menunjukkan bahwa dalam hal tingkat kepuasan masih banyak karyawan yang bekerja tidak sepenuh hati, merasa kurang kemampuan dan pengetahuan, tidak merasa dihargai jika mampu menciptakan prestasi dan kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
  - b. Selain itu dalam hal tingkat retensi pekeja masih banyak karyawan yang tidak yakin akan tentang karier mereka dan tidak sedikit pula dari mereka yang menghendaki tidak bergabung lagi dengan pihak Kecamatan.



- c. Juga dalam hal pelatihan pekerja, masih banyak karyawan yang belum memperoleh pendidikan dan pelatihan yang memadai bahkan *untuk in house training* pun mereka tidak mendapatkannya.
3. Jika dilihat dan Aspek Proses Bisnis Internal maka kinerja Kecamatan pada saat ini dalam kondisi sangat baik. Pengukuran pada aspek ini didasarkan pada 2 indikator yaitu proses inovasi karyawan dan proses operasi Namun pihak kecamatan perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut :
    - a. Ternyata dari data hasil survey yang karyawan diperoleh data yang menunjukkan bahwa dalam hal tingkat inovasi, masih banyak karyawan yang belum mampu menciptakan hal-hal baru yang baru dan bermanfaat sehingga perlu dilakukan rangsangan yang pada akhirnya seluruh karyawan termotivasi untuk membuat hal-hal baru.
    - b. Selain itu dalam hal tingkat operasi pekerja, hampir seluruh karyawan mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa Kecamatan perlu mengadanya pengawasan yang terus menerus untuk mempertahankan tingkat produktivitas ini.
  4. Jika dilihat dari Aspek Kepuasan Pelanggan maka kinerja Kecamatan pada saat ini dalam kondisi baik. Pengukuran pada aspek ini didasarkan pada 5 indikator yaitu keandalan, cepat tanggap, jaminan, empati dan kasat mata. Namun pihak Kecamatan perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut :
    - a. Ternyata dari data hasil survey yang karyawan diperoleh data yang menunjukkan bahwa dalam hal tingkat keandalan, masih ada masyarakat yang menilai tingkat kemampuan petugas dalam berkomunikasi sangat kurang dan bahkan belum merasakan manfaat dengan adanya petugas.

- b. Selain itu dalam hal tingkat cepat tanggap, cukup banyak pula Wajib Pajak yang menilai pelayanan Kecamatan belum mencapai tahap memuaskan. Sehingga kecamatan perlu mempelajari dan meningkatkan kembali pelayanan.
- c. Dalam hal indicator empati, masih ada masyarakat yang menilai keberadaan belum sepenuhnya menyelesaikan kepentingan perusahaan.
- d. Dalam hal kasat mata, cukup banyak pula masyarakat yang menilai penampilan fisik petugas kedua lingkungan kecamatan dalam hal kebersihan dan kerapihan, kenyamanan ruang tunggu dan lainnya serta fasilitas di lingkungan kecamatan, sarana dan prasarana penunjang masih belum dapat dikatakan memuaskan.

## **5.2. Saran**

Dari data-data hasil temuan dan kesimpulan yang telah dibuat maka penulis memberikan saran-saran kepada Kecamatan dalam rangka meningkatkan kinerja di masa yang akan datang, yaitu :

### **5.2.1. Untuk Aspek Finansial.**

Jika dilihat dari data Kencana dan Realisasi penyerapan anggaran Penerimaan Pajak perlu peningkatan pengawasan yang lebih fokus kepada penerimaan dari tiap jenis pajak yaitu pajak , Pajak Kendaraan Bermotor, PBB yang nilainya golongan tinggi, Akta kelahiran, Perpanjangan IMB dan Ijin Tempat Usaha/Usaha, Pajak Pariwisata (Hotel/Restoran), Pajak Penghasilan dll karena realisasi penerimaan pajak belum mencapai angka 100%. Padahal potensi yang ada dan yang masih perlu digali untuk WP yang terdaftar sangat tinggi.

### **5.2.2. Untuk Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran.**

- a. Perlu adanya perhatian dan motivasi yang lebih baik terhadap seluruh karyawan berupa meningkatkan komunikasi sehingga peran masing-masing karyawan lebih dipahami dan untuk di laksanakan.
- b. Perlu meningkatkan learning process dalam organisasi yang dapat dimulai dengan ini agar dapat mengakomodir setiap pegawai melalui pendidikan formal maupun pendidikan non formal yang secara umum dalam hal ini adalah pemerintah kota Depok dan kecamatan secara khususnya.
- c. Perlu adanya analisis jabatan terhadap semua seksi-seksi yang ada untuk memperoleh uraian jabatan, pekerjaan sehingga penempatan orang dalam melakukan pekerjaan tersebut menjadi lebih baik.
- d. Evaluasi kinerja perlu dilakukan secara benar dan kontinyu untuk melihat peningkatan efektivitas yang dihasilkan dan menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dalam bekerja.

### **5.2.3. Untuk Aspek Proses Bisnis Internal**

Walaupun kinerja Kecamatan dari aspek ini baik namun perlu diperhatikan dalam hal meningkatkan kreatifitas karyawan sehingga tidak terjebak dalam kegiatan rutinitas. Kegiatan yang bisa dilakukan adalah dengan mewajibkan pada selumh karyawan untuk membuat suatu analisis pekerjaan yang telah dilakukan dalam bentuk tulisan. Dari sini akan terlihat dan akan mempertajam kemampuan dan wawasan karyawan serta diharapkan akan memancing tumbuhnya ide-ide baru untuk kepentingan peningkatan kinerja.

### **5.2.4. Untuk Aspek Kepuasan Pelanggan.**

Meskipun secara umum kepuasan Wajib Pajak cukup baik namun perlu ada perhatian bagi Kecamatan untuk meningkatkan kinerjanya dalam hal:

- a. Kemampuan berkomunikasi petugas di dalam kedua wilayah kecamatan tersebut, baik di setiap kelurahan yang ada maupun di kecamatan tapos dan kecamatan cimanggis tentang bagaimana menyampaikan suatu informasi agar lebih menarik, berbobot dan difahami oleh Masyarakat.
- b. Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sehingga manfaat akan keberadaan Kecamatan dan kelurahan dapat diakui dan dirasakan. Baik berupa peningkatan kualitas, peningkatan kuantitas atau bahkan cara atau metode dalam penyampaian pelayanan tersebut.
- c. Perlu pengkajian yang berulang dan terus menerus dalam menempatkan petugas pada perusahaan tertentu mengingat kemampuan karyawan berbeda-beda dalam menangani suatu permasalahan.

Mengingat data-data hasil penelitian yang menunjukkan kinerja Kecamatan dengan sistem pelayanan yang terfokus ditangan petugas diperoleh predikat baik, maka kiranya menjadi suatu masukan berharga bagi untuk menerapkan system tersebut di seluruh unit-unit Kecamatan lainnya yang tentunya disesuaikan dengan keadaan yang telah ada. Namun pokok permasalahan yang muncul dan harus menjadi pertimbangan mendasar adalah :

1. Sumber daya manusia yang dimiliki oleh Kelurahan dan kecamatan di kedua wilayah kecamatan tersebut mempunyai latar belakang pendidikan yang berbeda.
2. Sarana dan prasarana untuk meningkatkan pelayanan harus menjadi lebih di fokuskan oleh kedua kecamatan, baik Kecamatan Cimanggis dan Kecamatan Tapos.

## DAFTAR PUSTAKA

- Husein, Martani (1987) Teori Organisasi : Suatu Pendekatan Makro, Jakarta, Pusat Antar Ilmu- ilmu Sosial Universitas Indonesia.
- Gibson dan Chevich, (1997) Teori Organisasi dan Manajemen, Jakarta, PT. Erlangga
- Ulrich David, (1996), Humman Resource Champion, United State of America, Library Material.
- Wasistiono, sadu Dkk, (2006) Perkembangan Organisasi Kecamatan dari masa ke masa, fokus media, Bandung.
- Sutarto, (2006), Dasar-Dasar Organisasi, gajah mada press. Yogyakarta
- Sugiyono, (2008), Metode Penelitian Administrasi, Alfabeta, Bandung.
- Mulyadi, (2009), Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personil Berbasis Balance Scorecard, STIA-YKPN, Jogjakarta.
- Ashidiqie, jimly (2004) Format Kelembagaan Negeradan Pergeseran kekuasaan dalam UUD 1945 (pum), FH UII, Jogjakarta.
- Supriadi, Deddy (2004) Otonomi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, PT. Gramedia Pustaka Utama (pum) , Jakarta.
- Kotler dan Armstrong, (1997), Manajemen Pemasaran Jilid 1 : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol, Jakarta, Prenhallindo.
- Kotler dan Armstrong, (1997), Manajemen Pemasaran Jilid 2 : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol, Jakarta, Prenhallindo.
- Kotler dan Armstrong, (1997), Prinsip-prinsip Pemasaran Jilid 2 : Jakarta, Airlangga
- Nazir, Mohammad, (1988), Metode Penelitian, Jakarta : PT. Ghalin Indonesia.
- Yuwono, Sonny dll, (2002), Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Score Card, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy (2002) Measuring Customer Satisfaction : Teknik Mengukur dan strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Hussein, Umbar, (2001), *Strategic Management In Action : Konsep Teori dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hussein, Umbar, (2002), *Evaluasi Kinerja Perusahaan : Teknik Evaluasi Bisnis dan Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Berry, Leonard Dkk. (1985), *customer perceived quality* pada industry jasa, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wijaya, Chandra, (1997), "Pengukuran Kinerja BUMN : Studi Kasus pada PT. (Persero) JIEP Dengan Pendekatan Balanced Scorecard". Universitas Indonesia, Jakarta.
- Widianto, Iman R. (2003), "Efektifitas organisasi pada kantor pelayanan pajak wajin pajak besar sebagai implikasi transformasi organisasi (dengan pendekatan balance scorecard)". Universitas Indonesia. Jakarta.
- Firmansyah, Muhammad, 1997, "Analisis Kebijakan Pengembangan Organisasi Kecamatan". (studi kasus : pada kecamatan tinggimoncong kabupaten gowa). Universitas muhammadiyah. Yogyakarta. Jakarta.
- Siti Chadijah, Ade, 2002, :Analisis Kinerja British Council Indonesia : Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard, universitas indonesia.
- Kurniadi Dkk (1993) Ilmu Negara Edisi Revidi PT. Gaya Media Pratama (pum), Jakarta.
- Robinson (2006) Perencanaan Pembangunan Wilayah, PT. Bumi Aksara (pum) Jawa Timur.
- Zallum, Abdul Q (2002) Sistem Pemerintahan, CV. Al-Izzah (pum) Jawa Timur.
- Osborne, David Dkk. (2001), *Memangkas Birokrasi*, PPM, CV. Taruna Grafica, Jakarta.
- Setyawan, Dharma (2004) *Manajemen Pemerintahan Indonesia*, PT. Djambatan, Jakarta.
- Utomo, Warsito, (2003) *Dinamika Administrasi Publik*, Pustaka Pelajar, Jogjakarta.
- Tim Lapera (2000) *Otonomi Pemberian Negara*, Lap[era Pustaka Utama, Jogjakarta.

- Wijaya, HAW (2002) Otonomi Daerah dan Daerah Otonom, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Yuwono, Teguh (2001) Manajemen Otonomi Daerah, Membangun Daerah Berdasar Paradigma Baru, Clogaps Diponegoro University, Semarang.
- Sedarmayanti (2004) Good Governance (keperintahan yang baik) Chapter 2, Memabngun Sistem Manajemen Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas Menuju Good Governance, PT. Mandar Maju.
- Sarundajang (2003) Birokrasi Dalam Otonomi Daerah, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Sarundajang (2001) Pemerintah Daerah di Berbagai Negara, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Johanis, Kalloh (2002) Mencari Bentuk Otonomi Daerah, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Islamy, Irfan (2004) Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara, Bumi Aksara, Jakarta.
- Rigs, W Fred (1996) Administrasi Negara-negara berkembang, Teori Masyarakat Pragmatis, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Parson, Wayne (2005), Pengantar Teori dan Praktis Analisis Kebijakan Dalam Public Policy, Prenanda Media, Jakarta.
- Yani, Ahmad (2004) Hubungan Keuangahn Antara Pemerintah Pusat dan Daerah di Indonesia, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Widjaya, AW (1996) Pemerintahan Desa dan Administrasi Desa, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

**DAFTAR PERTANYAAN DALAM KUISIONER**

**I. Tanggapan Responden atas Aspek Kepuasan Pekerja**

No.	Kuisisioner	1	2	3	4	5	Jumlah
1.	Saya mempunyai kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan						
2.	Saya mempunyai kesempatan terlibat dalam setiap pengambilan keputusan.						
3.	Saya akan memperoleh penghargaan karena melakukan pekerjaan dengan baik.						
4.	Saya mempunyai akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.						
5.	Saya mendapat dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif.						
6.	Saya mempunyai tingkat dukungan yang baik dari seluruh fungsi staf						
7.	Saya mempunyai kesempatan yang besar dalam melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu						
8.	Saya merasa keharmonisan kerja sesama rekan kerja cukup bagus						
9.	Saya merasa peran kerja masing-masing fungsi telah terwujud						
10.	Saya terkadang melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan bathin dan kemampuan saya						
11.	Saya merasa pengetahuan saya terlalu besar untuk melakukan pekerjaan yang sedang dijalani						
12.	Saya merasa puas secara keseluruhan ditempatkan di wilayah kecamatan						
	Jumlah						

**II. Tanggapan Responden atas Retensi kerja**

No.	Kuisisioner	SS	S	Cukup	TS	STS	Jumlah
13.	Saya yakin akan jenjang karier saya setelah ditempatkan di kecamatan						
14.	Saya akan mengajukan untuk mutasi dari kecamatan ini. Apabila ada rotasi penempatan pada masa yang akan datang						



Jumlah						
--------	--	--	--	--	--	--

### III. Tanggapan Responden atas Produktivitas Pekerja

No.	Kuisisioner	Jumlah	Jumlah	Total %
1.	Saya selalu menjawab/membalas..... surat masuk/keluar dari ..... jumlah surat yang saya terima selama satu bulan.			
2.	Saya selalu menghabiskan ..... jam kerja untuk tiap harinya.			
3.	Dalam melaksanakan pekerjaan, terkadang saya melakukan ..... Kesalahan dalam bekerja dari keseluruhan ..... Pekerjaan yang di hasilkan.			
4.	Saya biasanya mempunyai sisa pekerjaan ..... yang masih dalam proses dari ..... jumlah pekerjaan yang di berikan.			
5.	Saya biasanya mempunyai waktu ..... jam untuk menunggu tugas yang akan di berikan kepada saya dalam setiap hari.			
	Persentase Total Kinerja			

No.	Kuisisioner	SS	S	Cukup	TS	STS	Jumlah
15.	Saya merasa yakin fungsi pelayanan masyarakat dan pemerintahan umum yang ada telah berjalan sebagaimana mestinya.						

### IV .Tanggapan Responden atas Pelatihan Karyawan

No.	Kuisisioner	SS	S	Cukup	TS	STS	Jumlah
16.	Saya sering mendapat kesempatan besar dalam memperoleh diklat pemerintahan umum dan pelayanan untuk setiap kurun waktu tiga bulan terakhir.						
17.	Saya selalu diberikan kesempatan besar untuk mengikuti in house training mengenai peraturan terbaru.						
18.	Pelatihan yang saya terima selama						

	ini saya terima sangat relevan dengan peningkatan kualitas pekerjaan saya.						
	Jumlah						

### V. Tanggapan Responden atas Sistem Informasi

No.	Kuisisioner	SS	S	Cukup	TS	STS	Jumlah
19.	Saya merasakan informasi yang dibutuhkan sudah tersedia.						
20.	Saya menilai waktu yang dibutuhkan sudah akurat.						
21.	Saya menilai waktu yang dibutuhkan mendapatkan informasi sangat cepat.						
22.	Saya merasakan system pelayanan terpadu yang saya berikan sudah baik dan up to date.						
23.	Saya selalu memanfaatkan website dalam memberikan pelayanan administrasi sebagian pekerjaan.						
	Jumlah						

### VI. Tanggapan Terhadap Motivasi, Perberdayaan dan Penyelarasan

No.	Kuisisioner	SS	S	Cukup	TS	STS	Jumlah
24.	Saya selalu diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat / saran dalam menghadapi persoalan/pekerjaan.						
25.	Saya melihat adanya tindak lanjut dari saran atau pendapat yang telah diberikan dalam menyelesaikan persoalan atau pekerjaan.						
26.	Saya selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan atau pekerjaan.						
	Jumlah						

### VII. Tanggapan Responden atas Proses Inovasi

No.	Kuisisioner	SS	S	Cukup	TS	STS	Jumlah
27.	Saya mempunyai banyak						

	kesempatan dalam bekerja untuk menciptakan sesuatu yang baru bagi kepentingan organisasi.						
28.	Saya mempunyai dukungan kuat dari pimpinan untuk mencoba pemikir-pemikiran baru walaupun ada resiko yang akan muncul.						
29.	Banyak pemikiran-pemikiran saya yang akan dimuat dalam majalah Pemerintah Kota Depok sebagai koordinator dari kecamatan-kecamatan yang ada di Wilayah Kota Depok.						
30.	Saya memahami dan memanfaatkan program dan prosedur kerja yang baru.						
31.	Saya selalu menggunakan website dari kota Depok untuk menambah wawasan saya.						
	Jumlah						

### VIII. Tanggapan Responden atas Proses Operasi

No.	Kuisisioner	Jumlah	Jumlah	Total %
1.	Saya selalu ..... jumlah konfirmasi Ijin mendirikan bangunan dari..... Jumlah permintaan selama satu bulan			
2.	Saya mampu menerbitkan ..... pengantar kartu keluarga..... jumlah bagi masyarakat			
3.	Saya mampu menyelesaikan ..... dari ..... legalisasi rekomendasi, nikah, pensiun dan keterangan tidak mampu.			
4.	Saya mampu menyelesaikan..... dari ..... keterangan surat pindah dan domisili selama satu bulan			
5.	Saya mampu menerbitkan ..... Permohonan Kartu Tanda Penduduk..... bagi masyarakat.			
	Jumlah			

### IX. Tanggapan Terhadap Indikator Keandalan

No.	Kuisisioner	SS	S	Cukup	TS	STS	Jumlah
32..	Pada saat mengunjungi kecamatan, kami di berikan gambaran tentang pelayanan yang di berikan oleh petugas sehingga kami dapat melakukan tujuan dengan cepat						
33.	Kami menilai kemampuan berkomunikasi (communication skills) staf di lingkungan kecamatan dalam memberikan pelayanan sudah baik						
34.	Kami merasakan manfaat informasi yang di berikan sudah sangat baik dalam membantu kami guna mendapatkan pelayanan baik secara administrasi dan komunikasi.						
	Jumlah						

### X. Tanggapan Terhadap Indikator Cepat tanggap (Responsiveness)

No.	Kuisisioner	SS	S	Cukup	TS	STS	Jumlah
19.	Kami menilai cara kecamatan dalam memberikan gambar-gambar petunjuk pelayanan di depan loket-loket, petugas di pintu masuk, dan urutan pemberian pelayanan di kecamatan telah sangat membantu kami pada saat berkunjung di kecamatan.						
20.	Kami menilai kesigapan petugas dalam memberikan pelayanan di kecamatan sangat mempermudah kami dalam melaksanakan keinginan kami						
	Jumlah						

### XI. Tanggapan masyarakat Indikator Jaminan (Assurance)

No.	Kuisisioner	SS	S	Cukup	TS	STS	Jumlah
37.	Kami pernah melakukan pemberian atau penghargaan						

	dalam bentuk apapun kepada Petugas kecamatan.						
38.	Kami pernah menerima kunjungan petugas dalam rangka urusan dinas di luar kantor.						
39.	Kami merasa petugas telah menggunakan kewenangan jabatan dan pengaruhnya untuk melakukan tindakan yang merugikan kami						
	Jumlah						

### **XII. Tanggapan Masyarakat Terhadap Indikator Empati (Empathy)**

No.	Kuisisioner	SS	S	Cukup	TS	STS	Jumlah
40.	Kami menilai petugas yang di tempatkan di posisi tugasnya saat ini telah sesuai dengan kemampuan mereka.						
	Jumlah						

### **XIII. Tanggapan Masyarakat Terhadap Indikator Kasat Mata**

No.	Kuisisioner	SS	S	Cukup	TS	STS	Jumlah
41.	Kami menilai kebersihan dan kerapian berpakaian petugas di lingkungan kecamatan pada umumnya dan di dalam kantor kecamatan pada khususnya cukup baik.						
42.	Kami menilai kenyamanan dan kebersihan kantor di seluruh wilayah lingkungan kecamatan secara umum ruang tunggu dan area parkir cukup baik.						
43.	Kami menilai sarana dan prasarana di wilayah kota depok khususnya pada wilayah kecamatan sudah cukup baik.						
	Jumlah						