



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA  
DIREKTORAT TEKNOLOGI INFORMASI  
DIREKTORAT JENDERAL HAK KEKAYAAN INTELEKTUAL  
DEPARTEMEN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA RI  
DENGAN PENDEKATAN *IT BALANCED SCORECARD***

**TESIS**

**NANDANG KOHARUDIN  
NPM 0706308881**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL**

**JAKARTA  
DESEMBER 2009**

**PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS INDONESIA**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA  
DIREKTORAT TEKNOLOGI INFORMASI  
DIREKTORAT JENDERAL HAK KEKAYAAN INTELEKTUAL  
DEPARTEMEN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA RI  
DENGAN PENDEKATAN *IT BALANCED SCORECARD***

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains**

**NANDANG KOHARUDIN  
NPM 0706308881**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL  
PEMINATAN KAJIAN STRATEJIK PERENCANAAN,  
STRATEGI DAN KEBIJAKAN**

**JAKARTA  
DESEMBER 2009**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : NANDANG KOHARUDIN  
NPM : 070630881

Tanda Tangan :  
Tanggal : Desember 2009

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : NANDANG KOHARUDIN  
NPM : 070630881  
Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional  
Judul Tesis : Analisis Pengukuran Kinerja Direktorat Teknologi Informasi pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan HAM RI dengan Pendekatan *IT Balanced Scorecard*.

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sain (Msi.) pada Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : DR. Amy S. Rahayu, MSi.

(.....)

Pembimbing : Prof. DR. Chandra Wijaya, MM., MSi.

(.....)

Penguji : Drs. Pantius D Soeling, MSi.

(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : Desember 2009

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmatNya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penyusunan tesis ini dilakukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sain Program Studi Ketahanan Nasional, Kajian Stratejik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan pada Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Chandra Wijaya selaku Ketua Program Pascasarjana dan selaku Pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran didalam mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis ini.
2. Tim Penguji Tesis yang telah memberikan saran dan koreksi demi perbaikan tesis ini.
3. Pimpinan, Staf Pengajar dan Staf Sekretariat Program Studi Ketahanan Nasional, Konsentrasi Kajian Stratejik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan Program Pascasarjana Universitas Indonesia, yang telah memberikan bekal dan pelayanan dalam proses penyiapan dan penyusunan tesis ini.
4. Direktur Jenderal Hak Kekayaan Intelektual, para pejabat eselon II, III, dan IV serta seluruh staf Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual khususnya teman-teman di Direktorat TI yang telah memberikan dalam usaha memperoleh data yang diperlukan penulis.
5. Keluarga, istri dan anak-anaku yang tercinta yang senantiasa menemani dan memberikan bantuan dukungan material maupun moril kepada penulis.
6. Teman-teman Renstra III seperjuangan yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan saudara-saudara semua.

Jakarta, Desember 2009

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

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

Nama : NANDANG KOHARUDIN  
NPM : 0706308881  
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional  
Kajian : Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan  
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul: Analisis Pengukuran Kinerja Direktorat Teknologi Informasi pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan HAM RI dengan Pendekatan *IT Balanced Scorecard*, beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tesis 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 : Desember 2009  
Yang menyatakan

(NANDANG KOHARUDIN)

## ABSTRAK

Nama : NANDANG KOHARUDIN  
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional  
Kajian : Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan  
Judul : Analisis Pengukuran Kinerja Direktorat Teknologi Informasi  
Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual  
Departemen Hukum dan HAM RI  
dengan Pendekatan *IT Balanced Scorecard*.

Penelitian ini berfokus pada pengukuran kinerja Direktorat Teknologi Informasi pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan HAM RI dengan menggunakan pendekatan *IT Balanced Scorecard*. Pendekatan *IT Balanced Scorecard* mengukur kinerja dari 4 perspektif yaitu perspektif kontribusi organisasi, perspektif orientasi pengguna, perspektif keunggulan operasional, dan perspektif orientasi di masa depan.

Hasil dari penelitian ini, kinerja Direktorat Teknologi Informasi dengan pendekatan *IT Balanced Scorecard* adalah cukup baik dengan total skor 45. Hasil pengukuran skor serta bobot dari para ahli untuk keseluruhan aspek sebesar 3,25 sehingga termasuk kategori kinerja cukup baik. Kinerja dengan nilai paling tinggi ada pada kinerja kontribusi organisasi mendapat predikat baik, sedangkan kinerja orientasi pengguna, kinerja keunggulan operasional, dan kinerja orientasi di masa depan mendapat nilai cukup baik.

Upaya-upaya strategik untuk meningkatkan kinerja Direktorat Teknologi Informasi harus terus dilakukan agar tingkat kinerjanya berada pada kondisi yang lebih baik/sangat baik. Dari kinerja kontribusi organisasi, perlu membangun aplikasi *executive dashboard* untuk mendukung manajemen eksekutif dalam mengambil keputusan. Dalam memperbaiki pelayanan terhadap pengguna, Direktorat Teknologi Informasi perlu menyusun *service level agreement (SLA)* yang merupakan kesepakatan antara Direktorat Teknologi Informasi dan pengguna mengenai tingkat layanan. Dari kinerja keunggulan operasional, perlu dilakukan validasi data, pemeliharaan dan evaluasi terhadap sistem yang berjalan. Untuk kinerja orientasi masa depan, perlu peningkatan pengetahuan dan kesejahteraan pegawai.

Kata Kunci : *IT Balanced Scorecard*, Kinerja, Teknologi Informasi

## ABSTRACT

Name : NANDANG KOHARUDIN  
Program of Study : National Resilience Study  
Study : Strategic Planning, Strategy and Policy  
Title : Performance Measurement Analysis of Directorate of Information Technology, Directorate General of Intellectual Property Rights, Ministry of Law and Human Rights Republic of Indonesia by Using IT Balanced Scorecard Approach

This research focused on performance measurement of Directorate of Information Technology in Directorate General of Intellectual Property Rights, Ministry of Law and Human Rights by using IT Balanced Scorecard approach. IT Balanced Scorecard approach measured performance from 4 (four) perspectives, they are: corporate contribution, customer orientation, operation excellent and future orientation.

The result of this research were as follow: the performance of Directorate of Information Technology based on IT Balanced Scorecard approach was quiet good with total score of 45. The result of score measurement from the experts for the entire aspects was 3,25, meaning that the performance was quiet good. The performance with the highest score was on corporate contribution which was good, as for customer orientation, operation excellent and future orientation the score were quiet good.

Strategic efforts in increasing the performance of Directorate of Information Technology must be done continuously in order to be in better/best condition. For corporate contribution performance, there was a need for developing executive dashboard application to support executive management in decision making. In improving customer service, Directorate of Information Technology had to compose Service Level Agreement (SLA), an agreement between Directorate of Information Technology and customers on level of services. For operation excellent performance, there were needs for data validating, maintaining and evaluating of the on-going systems. For future orientation, there were needs for improving knowledge and prosperity of employees.

Keywords: IT Balanced Scorecard, Performance, Information Technology

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS .....	v
ABSTRAK .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	9
1.3. Tujuan Penelitian .....	10
1.4. Manfaat Penelitian .....	10
1.5. Model Operasional Penelitian .....	11
<b>BAB 2 KERANGKA TEORI</b>	
2.1. Pengukuran Kinerja .....	12
2.2. <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
2.3. <i>IT Balanced Scorecard</i> .....	19
2.3.1. Perspektif Kontribusi Organisasi .....	20
2.3.2. Perspektif Orientasi Pengguna .....	21
2.3.3. Perspektif Keunggulan Operasional .....	22
2.3.4. Perspektif Orientasi Masa Depan .....	23
3.4. Hasil-Hasil Penelitian yang Relevan .....	25
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Pendekatan Penelitian .....	28
3.2. Jenis Penelitian .....	28
3.3. Populasi dan Sampel .....	29
3.4. Instrumen Pengumpulan Data .....	30
3.5. Metode dan Teknik Pengumpulan Data .....	31
3.6. Model Analisis Pengukuran Kinerja .....	32
3.7. Teknik Pengolahan Data dan Metode Analisis Data .....	32
3.8. Teknik Pembobotan Pendapat Para Ahli .....	33
3.9. Dimensi Penelitian .....	34
<b>BAB 4 GAMBARAN UMUM DIREKTORAT JENDERAL HAK KEKAYAAN INTELEKTUAL</b>	
4.1. Sejarah Singkat Berdirinya Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual .....	39

4.2.	Visi dan Misi Direktorat Jenderal HKI .....	42
4.3.	Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Ditjen HKI ...	42
4.3.1.	Tugas Pokok .....	42
4.3.2.	Fungsi .....	43
4.3.3.	Susunan Organisasi .....	43
4.4.	Data Pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual	45
2.4.1.	Komposisi Pegawai .....	45
2.4.2.	Distribusi Pegawai .....	46
<b>BAB 5</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1.	Kinerja Kontribusi Organisasi .....	47
5.2.	Kinerja Orientasi Pengguna .....	53
5.3.	Kinerja Keunggulan Operasional .....	65
5.3.1.	Investigasi Sistem .....	65
5.3.2.	Analisis Sistem .....	70
5.3.3.	Desain Sistem .....	74
5.3.4.	Implementasi Sistem .....	77
5.3.5.	Pemeliharaan Sistem .....	79
5.4.	Kinerja Orientasi Masa Depan .....	84
5.5.	Hasil Analisis Kinerja Secara Keseluruhan .....	114
5.6.	Kinerja Direktorat TI Menurut Pendapat Ahli .....	116
5.7.	Implikasi Hasil Penelitian Terhadap Kebijakan .....	117
<b>BAB 6</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1.	Simpulan .....	123
6.2.	Saran .....	125
<b>DAFTAR REFERENSI</b>	.....	<b>126</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Data Sertifikat Merek yang diterima Bagian Tata Usaha .....	4
Tabel 3-1	Rincian Sampel Penelitian .....	30
Tabel 3-2.	Rangkuman Dimensi Penelitian .....	37
Tabel 4-1.	Komposisi Pegawai Berdasarkan Eselon .....	45
Tabel 4-2.	Komposisi Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin .....	46
Tabel 4-3.	Komposisi Pegawai Berdasarkan Tipe Posisi Jabatan .....	46
Tabel 4-4.	Distribusi Pegawai Berdasarkan Unit Kerja .....	46
Tabel 5-1.	Tanggapan responden terhadap peranan TI telah selaras dengan tujuan strategis Ditjen HKI .....	48
Tabel 5-2.	Tanggapan responden terhadap peranan TI telah digunakan dalam pengambilan kebijakan strategis .....	48
Tabel 5-3.	Tanggapan responden terhadap implementasi TI telah digunakan dalam proses bisnis utama Ditjen HKI .....	49
Tabel 5-4	Tanggapan responden terhadap proses TI telah memberikan Kontribusi dalam mendukung pencapaian strategis Ditjen HKI .....	50
Tabel 5-5	Tanggapan responden terhadap penggunaan teknologi informasi sebagai sarana informasi dan publikasi HKI .....	50
Tabel 5-6.	Tanggapan responden terhadap penggunaan teknologi informasi sebagai sarana untuk meningkatkan kepercayaan dalam organisasi .....	51
Tabel 5-7.	Tanggapan responden terhadap teknologi informasi sebagai sarana untuk menghadapi persaingan global .....	51
Tabel 5-8.	Tanggapan responden terhadap teknologi informasi sebagai sarana untuk meningkatkan pelayanan bagi pengguna .....	52
Tabel 5-9	Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Kontribusi Organisasi .....	52
Tabel 5-10	Tanggapan responden terhadap tampilan fisik Direktorat TI ...	55
Tabel 5-11	Tanggapan responden terhadap Kemampuan Direktorat TI dalam Mewujudkan Janji .....	56
Tabel 5-12	Tanggapan responden terhadap Kemampuan Direktorat TI Dalam Memberi Pelayanan yang Cepat .....	56
Tabel 5-13	Tanggapan responden terhadap Kemampuan Direktorat TI Dalam Memberikan Jaminan Layanan .....	57
Tabel 5-14	Tanggapan responden terhadap Kemampuan Ditjen Direktorat TI Dalam Memahami Kebutuhan Pengguna .....	58
Tabel 5-15	Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kelompok Tampilan Fisik .....	58
Tabel 5-16	Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kelompok Kemampuan Direktorat TI dalam Mewujudkan Janji .....	60
Tabel 5-17	Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kemampuan Direktorat TI dalam Memberi Pelayanan yang Cepat .....	61
Tabel 5-18	Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kemampuan Direktorat TI Memberikan Jaminan Layanan .....	62

Tabel 5-19	Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kemampuan Direktorat TI Memahami Kebutuhan Pengguna .....	63
Tabel 5-20	Rata-Rata Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan atas Layanan Direktorat Teknologi Informasi .....	64
Tabel 5-21	Tanggapan responden terhadap tujuan TI telah selaras dengan tujuan strategis Ditjen HKI . .....	66
Tabel 5-22	Tanggapan responden terhadap perencanaan TI telah dilakukan dengan matang. ....	66
Tabel 5-23	Tanggapan responden terhadap kemampuan perangkat keras. ....	67
Tabel 5-24	Tanggapan responden terhadap kemampuan perangkat lunak .....	67
Tabel 5-25	Tanggapan responden terhadap pengelolaan layanan teknologi informasi sangat baik. ....	68
Tabel 5-26	Tanggapan responden terhadap seluruh pegawai dapat dengan mudah mengakses sistem otomasi. ....	68
Tabel 5-27	Tanggapan responden terhadap adanya dukungan penuh dari pejabat eselon I dan II Ditjen HKI terhadap otomasi HKI .....	69
Tabel 5-28	Tanggapan responden terhadap adanya dukungan dari pemangku kepentingan lain terhadap otomasi administrasi HKI. ....	70
Tabel 5-29	Tanggapan responden terhadap format masukan/ <i>input</i> sudah cukup baik. ....	71
Tabel 5-30	Tanggapan responden terhadap format tampilan keluaran/ <i>output</i> sudah cukup baik. ....	71
Tabel 5-31	Tanggapan responden terhadap metode pengendalian sudah cukup baik. ....	72
Tabel 5-32	Tanggapan responden terhadap kemudahan pemasukan data. ...	72
Tabel 5-33	Tanggapan responden terhadap validasi data. ....	73
Tabel 5-34	Tanggapan responden terhadap informasi yang <i>up-to-date</i> . ....	73
Tabel 5-35	Tanggapan responden terhadap tampilan <i>layer</i> bagi <i>user</i> . ....	74
Tabel 5-36	Tanggapan responden terhadap sistem navigasi/penjelajahan bagi <i>user</i> . ....	75
Tabel 5-37	Tanggapan responden terhadap kemudahan akses data. ....	75
Tabel 5-38	Tanggapan responden terhadap keamanan akses data. ....	76
Tabel 5-39	Tanggapan responden terhadap kecepatan waktu respon .....	76
Tabel 5-40	Tanggapan responden terhadap pelaksanaan pengembangan aplikasi. ....	77
Tabel 5-41	Tanggapan responden terhadap pelaksanaan validasi data. ....	78
Tabel 5-42	Tanggapan responden terhadap pelaksanaan pelatihan bagi user .....	78
Tabel 5-43	Tanggapan responden terhadap pengelompokan user.....	79
Tabel 5-44	Tanggapan responden terhadap pelaksanaan evaluasi dari modul aplikasi. ....	80
Tabel 5-45	Tanggapan responden terhadap pelaksanaan evaluasi terhadap bisnis proses. ....	80
Tabel 5-46	Tanggapan responden terhadap pelaksanaan evaluasi terhadap perangkat keras. ....	81
Tabel 5-47	Tanggapan responden terhadap pengembangan modul baru ....	81
Tabel 5-48	Tanggapan responden terhadap <i>upgrade hardware</i> .....	82
Tabel 5-49	Tanggapan Responden Terhadap Pengembangan Aplikasi	

	Dengan Teknologi Baru .....	82
Tabel 5-50	Rangkuman Pendapat Responden tentang Keunggulan Operasional .....	83
Tabel 5-51	Tanggapan responden terhadap keadaan dimana saat ini Direktorat TI telah memiliki tujuan yang jelas .....	86
Tabel 5-52	Tanggapan responden terhadap sasaran dan tujuan Direktorat TI dapat dipahami oleh seluruh pegawai Direktorat TI. ....	86
Tabel 5-53	Tanggapan responden terhadap seluruh pegawai Direktorat TI bertanggung jawab terhadap sasaran Direktorat TI dan berupaya mencapainya. ....	87
Tabel 5-54	Tanggapan responden terhadap manajemen tingkat atas mengkomunikasikan ke bawah semua informasi yang dibutuhkan demi kinerja yang efektif. ....	88
Tabel 5-55	Tanggapan responden terhadap terbuka lebar kesempatan untuk mengkomunikasikan informasi kepada atasan. ....	89
Tabel 5-56	Tanggapan responden terhadap masalah-masalah yang ada didiskusikan secara terbuka, terus terang dan membangun. ....	89
Tabel 5-57	Rangkuman Pendapat Responden tentang Tingkat Kemampuan Pegawai dalam Memahami Perencanaan Strategis Direktorat TI	90
Tabel 5-58	Tanggapan responden Atas Pemberian Saran Kepada Organisasi	91
Tabel 5-59	Tanggapan responden Atas Tanggapan Saran/Masukan Dari Pegawai .....	92
Tabel 5-60	Tanggapan responden Terhadap Cara Menangani Saran .....	92
Tabel 5-61	Tingkat Pengetahuan Responden atas Perencanaan Strategis ....	93
Tabel 5-62	Tanggapan responden terhadap selalu sibuk menyelesaikan pekerjaan sesuai tupoksi sepanjang waktu. ....	93
Tabel 5-63	Tanggapan responden terhadap kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan. ....	94
Tabel 5-64	Tanggapan responden terhadap kesempatan melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu. ....	95
Tabel 5-65	Tanggapan responden terhadap kesempatan menjadi bagian yang penting dalam kelompok kerja. ....	96
Tabel 5-66	Tanggapan responden terhadap pimpinan telah bijaksana dalam menangani bawahannya. ....	96
Tabel 5-67	Tanggapan responden terhadap atasan langsung dapat menunjukkan kemampuannya dalam membuat keputusan. ....	97
Tabel 5-68	Tanggapan responden terhadap melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan batin. ....	98
Tabel 5-69	Tanggapan responden terhadap pekerjaan saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan nantinya. ....	98
Tabel 5-70	Tanggapan responden terhadap kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja. ....	99
Tabel 5-71	Tanggapan responden terhadap kesempatan untuk memberitahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan. ....	99
Tabel 5-72	Tanggapan responden terhadap kesempatan melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki. ....	100

Tabel 5-73	Tanggapan responden terhadap telah dilakukannya penerapan kebijaksanaan organisasi dalam kegiatan sehari-hari. ....	101
Tabel 5-74	Tanggapan responden terhadap imbalan yang diterima selama ini telah sesuai dengan beban pekerjaan masing-masing. ....	101
Tabel 5-75	Tanggapan responden terhadap kesempatan untuk berkembang. ....	102
Tabel 5-76	Tanggapan responden terhadap kebebasan untuk menggunakan penilaian sendiri. ....	102
Tabel 5-77	Tanggapan responden terhadap kesempatan untuk mencoba menggunakan cara sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan. ....	103
Tabel 5-78	Tanggapan responden terhadap kondisi kerja (kenyamanan, dan fasilitas kerja) saat ini telah sesuai dengan harapan. ....	104
Tabel 5-79	Tanggapan responden terhadap keharmonisan kerja sesama rekan kerja. ....	104
Tabel 5-80	Tanggapan responden terhadap penghargaan/sangsi yang seimbang ....	105
Tabel 5-81	Tanggapan responden terhadap kesempatan memberikan masukan dan/atau kritik kepada pimpinan langsung ....	105
Tabel 5-82	Rangkuman Pendapat Responden tentang Tingkat Kepuasan Pegawai Direktorat TI ....	106
Tabel 5-83	Tanggapan responden terhadap kesempatan berkarier terbuka lebar. ....	108
Tabel 5-84	Tanggapan responden terhadap kesempatan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan TI di dalam negeri ataupun di luar negeri terbuka lebar. ....	108
Tabel 5-85	Tanggapan responden terhadap pendidikan dan pelatihan menunjang karier di Direktorat TI. ....	109
Tabel 5-86	Tanggapan responden terhadap kesempatan menjadi pejabat struktural/fungsional. ....	109
Tabel 5-87	Tanggapan responden terhadap pimpinan memberikan dukungan terhadap pengembangan keahlian dan karier pegawai. ....	110
Tabel 5-88	Tanggapan responden terhadap tingkat loyalitas yang tinggi terhadap pimpinan. ....	110
Tabel 5-89	Tanggapan responden terhadap seluruh kegiatan pegawai diketahui oleh pimpinan. ....	111
Tabel 5-90	Tanggapan responden terhadap motivasi/semangat bekerja yang tinggi karena rasa suka terhadap pekerjaan. ....	111
Tabel 5-91	Tanggapan responden terhadap kemampuan yang lebih sehingga dapat meningkatkan kecepatan penyelesaian pekerjaan. ....	112
Tabel 5-92	Tanggapan responden terhadap penyediaan fasilitas yang memadai untuk cepatnya proses penyelesaian pekerjaan. ....	113
Tabel 5-93	Rangkuman Pendapat Responden tentang Tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai Direktorat TI ....	113
Tabel 5-94	Hasil Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan ....	114
Tabel 5-95	Hasil Pengukuran Kinerja Menurut Pembobotan Responden Ahli	115

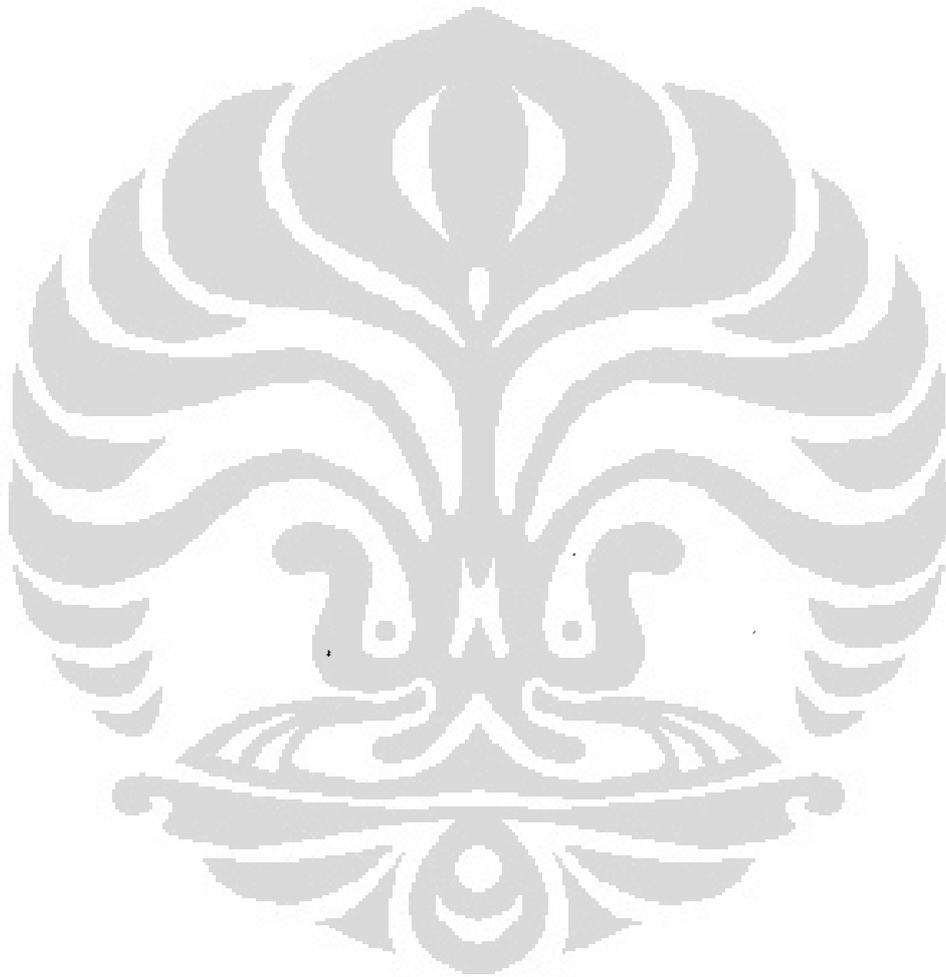
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2-1. Pola Pemikiran <i>Balanced Scorecard</i> .....	16
Gambar 2-2. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai alat mengimplementasikan visi dan strategi .....	17
Gambar 2-3. Keseimbangan sasaran-sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik .....	18
Gambar 2-4. Perubahan Perspektif BSC Konvensional menjadi IT BSC .....	20
Gambar 3-1. Model Analisis Pengukuran Kinerja Direktorat TI .....	32



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I Kuesioner  
Lampiran II Perhitungan Hasil Pengukuran



## BAB I PENDAHULUAN

Penulisan tesis ini akan diawali dengan bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan model operasional penelitian.

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Pemanfaatan teknologi informasi (TI) sudah sejak lama dikenal luas oleh kalangan bisnis seperti contohnya yang dipraktekkan dalam dunia perbankan. Penggunaan TI sebagai bagian dari sistem informasi di organisasi swasta telah berhasil mendorong adanya: peningkatan produktivitas (pengurangan biaya, peningkatan efektivitas), perbaikan kualitas layanan kepada *stakeholder*, peningkatan daya saing, perbaikan proses pengambilan keputusan, peningkatan kreativitas dan inovasi, serta perbaikan struktur dan fungsi organisasi.<sup>1</sup>

Namun hal yang sama baru tumbuh dewasa ini di sektor pemerintahan. Dengan memanfaatkan kemajuan teknologi, seperti halnya yang dilakukan swasta membuka jalan untuk perkembangan pemerintahan dan pemberian pelayanan yang lebih baik.

Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual (DJHKI) merupakan salah satu unit eselon I yang berada dalam naungan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI yang bertanggung jawab dalam hal pendaftaran dan pemberian perlindungan hak kekayaan intelektual yang mencakup paten, merek, hak cipta, desain industri, desain tata letak sirkuit terpadu dan

---

<sup>1</sup> Turban, McLean, Wetherbe, *Information Technology for Management Improving Quality and Productivity*, John Wiley & Sons, Inc., 1996

rahasia dagang. Selain itu juga bertanggung jawab untuk menyebarkan informasi tentang kekayaan intelektual kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan DJHKI (*stakeholders*) yang cukup luas, diantaranya sektor bisnis, sesama badan pemerintah, universitas, lembaga-lembaga non-pemerintah dan tentu saja warga negara.

Komitmen DJHKI pada pengembangan teknologi informasi ditandai pengembangan sistem otomasi di DJHKI dimulai di tahun 1990 dengan melakukan *Feasibility Study on administration of intellectual property system* dan dilanjutkan dengan pembuatan *master plan on management information system of intellectual property administration* (MIS). Di tahun berikutnya perencanaan MIS dikembangkan. Empat tahun kemudian, tepatnya di 1995 dikembangkan sistem informasi hak cipta, paten, dan merek.

Komitmen DJHKI pada pengembangan teknologi informasi juga ditandai dengan dibentuknya direktorat baru dalam struktur DJHKI yakni Direktorat Teknologi Informasi (Direktorat TI) di tahun 1999.<sup>2</sup> Pembentukan direktorat baru dalam struktur DJHKI merupakan salah satu bentuk nyata dari perubahan yang terjadi dari segi struktural sebagai akibat dari adanya penerapan teknologi informasi.

Pada tahun 2000 mulai dibuat perangkat lunak untuk pendaftaran kekayaan intelektual dengan menggunakan database tunggal. Tahun-tahun selanjutnya hingga saat ini kegiatan utama pengembangan informasi teknologi yaitu administrasi HKI secara digital, pembangunan perpustakaan

---

<sup>2</sup> Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor: M.03-PR.07.10 Tahun 1999 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Kehakiman.

digital HKI (*Intellectual Property Digital Library (IPDL)*) dan DGIPR-Net yang diproyeksikan untuk rencana di masa yang akan datang.

Selain pembentukan Direktorat TI, pada tahun 2008, kebijakan strategis DJHKI menempatkan *pelayanan prima berbasis teknologi informasi* pada urutan pertama, disusul dengan *kebijakan administrasi, kerja sama dan sosialisasi, legislasi, dan penegakan hukum*.<sup>3</sup> Hal ini menunjukkan teknologi informasi merupakan fokus/prioritas DJHKI dalam menjalankan roda organisasi.

Dari pernyataan di atas DJHKI mempunyai komitmen untuk dapat memberikan pelayanan yang berbasiskan teknologi informasi kepada masyarakat. Karena dengan teknologi informasi diharapkan pelayanan akan lebih cepat, tepat dan akurat. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Paul Strassmann (2004), bahwa keberadaan TI seperti halnya katalisator pada suatu reaksi kimia, keberadaannya dapat **mempercepat** reaksi kimia, tetapi tidak terlibat dalam reaksi kimia.

Namun fenomena yang dijumpai pelayanan masyarakat yang diberikan oleh DJHKI tidak sesuai dengan harapan. Buruknya pelayanan DJHKI antara lain disebabkan adanya keterlambatan proses penyelesaian permohonan pendaftaran HKI yang melebihi ketentuan perundangan yang berlaku.

Sebagai contoh, pada Undang-Undang Merek Nomor 15 Tahun 2001 Tentang Merek disebutkan bahwa pendaftaran permohonan merek yaitu sejak permohonan masuk di loket pendaftaran merek hingga selesai menjadi

---

<sup>3</sup> Laporan Rakernis Ditjen HKI:2008

sertifikat merek membutuhkan waktu  $\pm$  14 bulan. Namun kenyataannya yang terjadi, banyak pendaftaran permohonan merek yang tidak dapat selesai tepat waktu. Terlambatnya penyelesaian permohonan merek mengindikasikan bahwa DJHKI dalam hal ini Direktorat Merek, tidak mampu memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh undang-undang dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat.

**Tabel 1**  
**Data Sertifikat Merek yang diterima Bagian Tata Usaha**  
**Untuk diserahkan kepada Pemilik Merek**

NO	NOMOR PERMOHONAN	MERK	TANGGAL MASUK	TGL TERIMA BAG TU
1	D002006026093	CATERPILLAR	11-08-06	05-03-09
2	D002006026101	WIZSHARE	11-08-06	05-03-09
3	D002006026102	COARSUCAM	11-08-06	05-03-09
4	D002006026104	NUTRI GLOSS	11-08-06	05-03-09
5	D002006026108	ARNOTT'S	11-08-06	05-03-09
6	D002006026111	KLINOS	11-08-06	05-03-09
7	J002006026117	KCA	11-08-06	05-03-09
8	D002006026118	HAO MEI	11-08-06	05-03-09
9	J002006026119	CARMEL	11-08-06	05-03-09
10	D002006026121	POWERADE	11-08-06	05-03-09

Sumber : Bagian Tata Usaha Ditjen HKI

Tabel I.1. di atas merupakan daftar permohonan pendaftaran merek yang sudah terbit sertifikatnya. Ada 10 permohonan pendaftaran dalam daftar tersebut yang merupakan sebagian permohonan pendaftaran yang diajukan pada tanggal 11 Agustus 2006. Setelah melalui tahapan-tahapan yang diperlukan dalam proses pendaftaran merek, pada 5 Maret 2009

Universitas Indonesia

sertifikat-sertifikat merek tersebut diterima oleh Bagain Tata Usaha untuk diberikan kepada pemilik merek. Mengacu kepada data ini dapat dihitung bahwa proses pendaftaran merek-merek tersebut dalam daftar di atas memakan waktu kurang lebih selama 31 bulan. Ada kelebihan waktu hingga 17 bulan dari ketentuan undang-undang yang berlaku.

Data-data tersebut menunjukkan bahwa kinerja Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual masih tidak efektif. Ini tercermin dari lambatnya penyelesaian pendaftaran HKI yang tidak sesuai dengan undang-undang yang berlaku. Selain itu masih adanya banyak tumpukan pendaftaran (*backlog*) yang belum terselesaikan. Kenyataan ini tampaknya kontradiktif sekali dengan upaya-upaya yang telah dijalankan oleh DJHKI dengan menerapkan teknologi informasi. Untuk mengetahui yang menjadi titik lemah dalam kinerja TI dan mengetahui upaya untuk memperbaiki kelemahan itu, diperlukan pengukuran kinerja secara komprehensif.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting bagi suatu organisasi/perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi/perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam organisasi/perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja organisasi/perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu.

Pemakaian penilaian kinerja tradisional yaitu *Return On Investment* (ROI), *Profit Margin* dan Rasio Operasi sebetulnya belum cukup mewakili

untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu organisasi/perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan karena ROI, Profit Margin dan Rasio Operasi hanya menggambarkan pengukuran efektivitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi finansial misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996).

Metode penilaian kinerja menggunakan laporan keuangan memang cara termudah dalam menilai kinerja organisasi. Metode yang biasanya digunakan adalah melihat tingkat profitabilitas, ROI, Profit Margin dan Rasio Operasi. Pengukuran yang hanya mengandalkan pada ukuran-ukuran keuangan saja tidaklah cukup dan faktanya dapat menjadi disfungsi karena beberapa alasan. Pertama hal itu dapat mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang organisasi. Kedua, pimpinan tidak mengambil tindakan yang berguna untuk jangka panjang. Ketiga, menggunakan laba jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mendistorsi komunikasi antara pimpinan dalam suatu organisasi. Terakhir, pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi pimpinan untuk memanipulasi data (Anthony dan Govindarajan, 1998).

Alat pengukuran kinerja lainnya adalah *Total Quality Management* (TQM) yang juga dikenal sebagai pengukuran kinerja manajemen mutu.

TQM merupakan suatu sistem manajemen yang melibatkan semua unsur dan aspek dalam perusahaan. Mulai dari top pimpinan atau “Top Management” sampai dengan pelaksana teknis/operator “button up Management”. TQM sebagai suatu konsep manajemen mutu memang telah dilaksanakan oleh banyak perusahaan dan terbukti memungkinkan perusahaan untuk tetap bertahan hidup seperti yang dialami oleh perusahaan-perusahaan di Jepang sekitar tahun 1950. Namun demikian dunia terus bergerak ke arah perdagangan global dan dibutuhkan suatu standar manajemen mutu yang bersifat global dan diakui dunia. Sistem TQM merupakan dasar dari manajemen didalam menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 series(1994) dan ISO 9001(2000) dan juga dasar penerapan Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001(1996). Adapun elemen pendukung TQM adalah Kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, struktur pendukung, komunikasi, ganjaran dan pengakuan serta pengukuran. Jelas terlihat bahwa TQM menitikberatkan pada proses bisnis internal yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Hal ini juga tidaklah cukup untuk dapat merefleksikan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hampir serupa dengan konsep TQM, kita juga mengenal pengukuran kinerja berbasis *Six Sigma*, terobosan baru dibidang manajemen kualitas. *Six Sigma* akan membantu meningkatkan kualitas secara komprehensif dan fleksibel untuk mencapai, memberi dukungan dan memaksimalkan proses usaha, yang berfokus pada pemahaman akan kebutuhan pelanggan dengan menggunakan fakta, data dan analisis statistik. Menurut arti kata *Six Sigma* adalah *Six* : Enam, *Sigma* : Simbol Standar Deviasi. Alasan menggunakan

"Sigma" adalah karena kata sigma berarti masa statistik yang mengukur sejauh mana proses yang menyimpang dari kesempurnaan kualitas. Tuntutan mutu yang baik memang diperlukan bagi pelanggan. Namun, organisasi tidak hanya perlu melihat dari perspektif mutu dan pelanggan saja. Organisasi perlu untuk melihat dari sudut pandang yang lebih komprehensif dalam menentukan kinerjanya.

Dalam akuntansi manajemen dikenal alat analisis yang bertujuan untuk menunjang proses manajemen yang disebut dengan *Balanced Scorecard* (BSC) yang dikembangkan oleh Norton pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan bersifat jangka panjang (Mulyadi dan Johnny Setyawan, 1999). *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Dengan pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya merupakan ukuran-ukuran keuangan tetapi penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan maka perusahaan dapat menjalankan bisnisnya dengan lebih baik

BSC merupakan alat pengukuran kinerja yang melihat sebuah organisasi dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996:8). Secara metodologis keempat unsur yang ada dalam *balanced scorecard* tidak dapat dipisahkan karena merupakan satu kesatuan yang saling mendukung. Oleh karena itu,

penerapan perspektif tersebut secara utuh akan sangat membantu dalam memahami persoalan-persoalan yang ada baik dalam konteks *leading* seperti unsur *learning and growth* dan *internal process* maupun unsur *lagging* seperti keuangan dan *customer* (Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996:42 )

Pada tahun 1997, Van Grembergen dan Van Bruggen mengadopsi *Balanced Scorecard* (BSC) untuk digunakan pada Departemen Teknologi Informasi organisasi – yang dikenal *IT Balanced Scorecard* (IT BSC). Dalam pandangan mereka karena Departemen Teknologi Informasi merupakan penyedia layanan internal maka perspektif yang digunakan harus diubah dan disesuaikan. Sama seperti BSC, IT BSC memiliki 4 perspektif yaitu, *kontribusi organisasi, orientasi pengguna, keunggulan operasional, dan orientasi di masa depan*. (Saul, Ronald, CSP, 2000).

Berdasarkan data dan uraian di atas, serta adanya keinginan untuk dapat menganalisis kinerja Direktorat TI pada DJHKI secara komprehensif, maka peneliti mencoba untuk membuat suatu analisis pengukuran kinerja Direktorat TI pada DJHKI dengan menggunakan pendekatan *IT Balanced Scorecard*.

## 1.2. Perumusan Masalah

Dari ilustrasi permasalahan di atas, Penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

- 1) Bagaimana kinerja Direktorat TI pada Ditjen HKI apabila diukur dengan pendekatan *IT Balanced Scorecard*?

- 2) Upaya-upaya stratejik apa saja yang perlu Ditjen HKI lakukan dalam meningkatkan kinerja Direktorat TI?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai melalui penelitian ini adalah:

- 1) Mengukur kinerja Direktorat TI pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual ditinjau dari empat aspek *IT Balanced Scorecard* (kontribusi organisasi, orientasi pengguna, keunggulan oprasional, dan orientasi di masa depan).
- 2) Mengetahui upaya-upaya stratejik yang diperlukan oleh Ditjen HKI dalam peningkatan kinerja Direktorat TI.

### 1.4. Manfaat Penelitian

#### 1.4.1. Manfaat Akademis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah penelitian yang sudah ada sebelumnya khususnya yang berkaitan dengan pendekatan *IT balanced scorecard*. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi berbagai pihak untuk melakukan penelitian yang sejenis, atau dapat dijadikan sebagai bahan referensi dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan metode *IT balanced scorecard*.

Secara spesifik, khususnya untuk penulis dapat lebih memperluas pengetahuan berkaitan dengan pemanfaatan *IT balanced scorecard* pada organisasi pemerintah nirlaba.

#### 1.4.2. Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual untuk mengetahui tingkat kinerja TI ditinjau dari 4 (empat) aspek dalam IT BSC. Selanjutnya pengetahuan tentang kinerja ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual sebagai dasar dalam menetapkan strategi peningkatan kinerja TI.

### 1.5. Model Operasional Penelitian

Sistematika penulisan laporan penelitian ini akan disusun sebagai berikut:

- Bab I : Bab ini merupakan bab pendahuluan yang di dalamnya menguraikan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan model operasional penelitian.
- Bab II : Bab ini merupakan kerangka teori. Bab ini menguraikan tentang teori-teori yang mendukung penulisan tesis ini seperti teori sebagai dasar pengukuran kinerja, *IT Balanced Scorecard*, dan perspektif dalam *IT Balanced*

*Scorecard*. Bab ini juga menyajikan beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penulisan tesis.

- Bab III : Bab yang berisi tentang metode penelitian mencakup pendekatan penelitian, dimensi penelitian, model analisis pengukuran kinerja, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, instrumen pengumpulan data, teknik pengolahan data dan metode analisis data.
- Bab IV : Bab ini berisi gambaran umum organisasi.
- Bab V : Bab mengenai hasil dan pembahasan yang berisi analisa
- Bab VI : Simpulan dan saran.

## BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

### 2.1. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu kegiatan yang mempunyai arti penting dalam organisasi. Karena berdasarkan pengukuran kinerja tersebut akan diperoleh informasi tentang bagaimana suatu organisasi melaksanakan setiap kegiatan yang telah ditetapkan. Secara lebih luas, pengukuran kinerja organisasi dapat memberikan gambaran tentang keseluruhan proses yang terjadi dalam organisasi. Dengan adanya pengukuran kinerja dapat memberikan suatu pandangan tentang bagaimana agar kinerja di masa yang akan datang menjadi lebih baik. (Robert Kreitner, 1992: hal.322).

Menurut Robert Simons (1995: hal.5), sistem pengukuran kinerja dan sistem kontrol merupakan prosedur formal dan informal yang digunakan oleh manajer untuk mengatur atau menetapkan aktifitas organisasi.

Berdasarkan pengertian tentang pengukuran kinerja tersebut, ada empat aspek yang perlu diperhatikan sebagai berikut (Robert Simons, 1995: hal.4-5):

1. Kegunaan sistem pengukuran kinerja adalah untuk memberikan informasi. Sistem pengukuran ini berfokus pada informasi data keuangan dan non keuangan yang mempengaruhi pembuatan keputusan dan kegiatan manajerial.

2. Sistem pengukuran kinerja merupakan representasi dari prosedur dan rutinitas formal. Informasi ditulis kembali dan direkam, penganalisaan dan pendistribusian informasi merupakan siklus sebuah organisasi, dan didasarkan pada praktek dan waktu sekarang dalam siklus kegiatan.
3. Sistem pengukuran kinerja didesain untuk digunakan oleh manajer. Organisasi menciptakan penghitungan informasi, yang semuanya tidak langsung berhubungan dengan kegiatan sehari-hari manajer. Pernyataan keuntungan bagi divisi atau data pada kepuasan *customer* adalah bagian dari system control manajer.
4. Manajer menggunakan sistem pengukuran kinerja untuk mengatur aktifitas organisasi. Aktifitas yang telah ada mungkin berhubungan dengan efisiensi dan proses sempurna tanpa kesalahan, seperti rata-rata hasil pada proses manufaktur.

Pengukuran kinerja akan memberikan dasar bagi pengambil keputusan dalam menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan berkaitan dengan eksistensi organisasi. Menurut Surya Dharma (2005: hal.120) pengukuran kinerja merupakan dasar bagi penilaian atas tiga elemen kunci suatu kinerja yaitu kontribusi, kompetensi, dan pengembangan yang berkelanjutan.

Pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai panduan bagi manajer dalam mengetahui sejauhmana implementasi strategi organisasi yaitu dengan membandingkan antara hasil kerja dan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja juga dapat menjadi sarana bagi manajer untuk beradaptasi dan melakukan pembelajaran. Selain itu, pengukuran kinerja merupakan alat yang sangat penting yang harus dilakukan oleh manajer agar

keuntungan bidang keuangan dan strategi yang telah ditetapkan organisasi dapat dimonitor.

Mengingat arti pentingnya pengukuran kinerja tersebut maka sudah seharusnya apabila pengukuran kinerja dilaksanakan secara sistematis, teratur dan konsisten. Dengan demikian, diharapkan bahwa pengukuran kinerja yang dilaksanakan dapat memberi kontribusi yang nyata bagi perbaikan dan pengembangan organisasi.

## 2.2. *Balanced Scorecard*

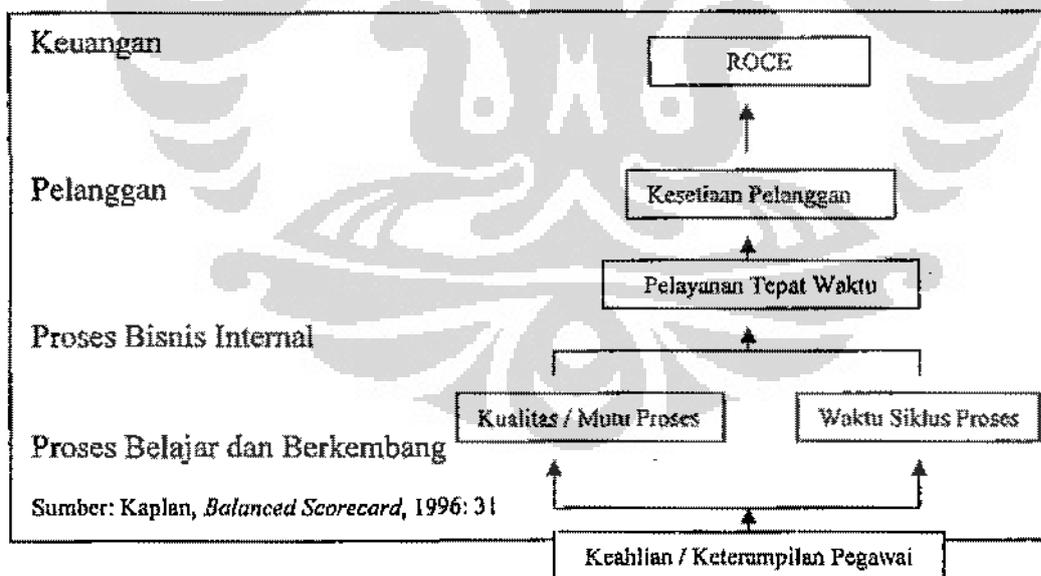
*Balanced Scorecard* merupakan suatu alat yang mempunyai tiga elemen, yaitu sistem pengukuran (*measurement system*), sistem manajemen stratejik (*strategic management system*), dan alat komunikasi (*communication tool*). (Paul R. Niven, 2003: pg. 15)

*Balanced Scorecard* merupakan suatu rerangka yang dapat digunakan sebagai alat pengukuran kinerja suatu organisasi. Pada awal perkembangannya, *balanced scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

*Balanced Scorecard* menekankan pengukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi semua pekerja yang harus mengerti dengan konsekuensi keuangan atas keputusan dan tindakan yang mereka lakukan. Pola pemikiran yang mendasar dari *balanced scorecard* adalah sebagai berikut: kinerja keuangan yang diwakili oleh ukuran ROCE (*Return On Capital Employed*) merupakan pengukuran *scorecard* dalam

perspektif keuangan. Ukuran ini merupakan hasil dari penjualan produk/jasa yang terus menerus dan berkembang dari konsumen yang ada mencerminkan tingginya tingkat loyalist dari para pelanggan. Dengan demikian loyalitas menjadi ukuran dalam *scorecard* perspektif pelanggan. Kemudian mengapa terjadi loyalitas. Keadaan ini tidak lain disebabkan adanya kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) atas tingkat penyampaian produk dan kecepatan waktu siklus produksi. Peningkatan kualitas keduanya melalui proses bisnis internal. Selanjutnya bagaimana cara organisasi untuk dapat meningkatkan kualitas tersebut? Jawabannya adalah melalui pendidikan dan pelatihan para pegawainya di tingkat lini serta kepuasan kerja dari para pegawainya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2-2 di bawah ini.

Gambar 2-1. Pola Pemikiran *Balanced Scorecard*

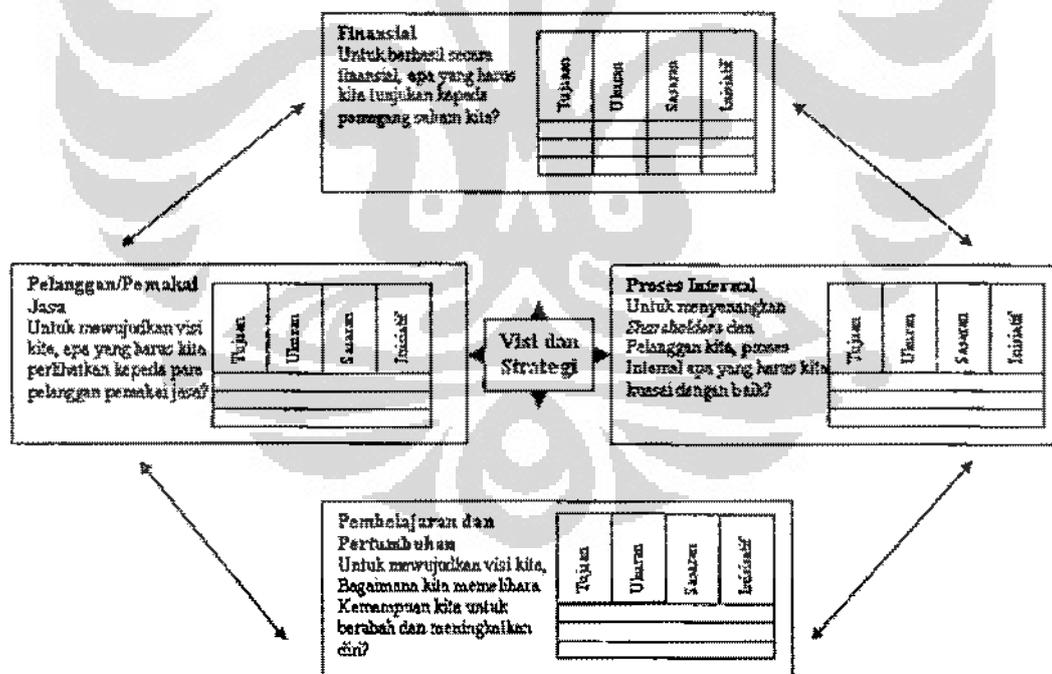


*Balanced Scorecard* juga memberikan suatu kerangka kerja untuk mengkomunikasikan misi dan strategi sekaligus menginformasikan kepada

seluruh pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa mendatang. *Balanced scorecard* digunakan untuk mengartikulasikan strategi bisnis, membantu menyatukan individu, dan antar departemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan bersama. Pengukuran ini bukan untuk mempertahankan posisi suatu individu atau unit organisasi dan keharusan untuk tunduk kepada rencana terdahulu yang telah ditetapkan sebagaimana sistem pengendalian tradisional. *Balanced scorecard* lebih sebagai sarana komunikasi, informasi, dan proses belajar.

Gambar 2-2.

***Balanced Scorecard* sebagai alat mengimplementasikan visi dan strategi**



(Sumber: Kaplan, *Balanced Scorecard*, 1996: 31)

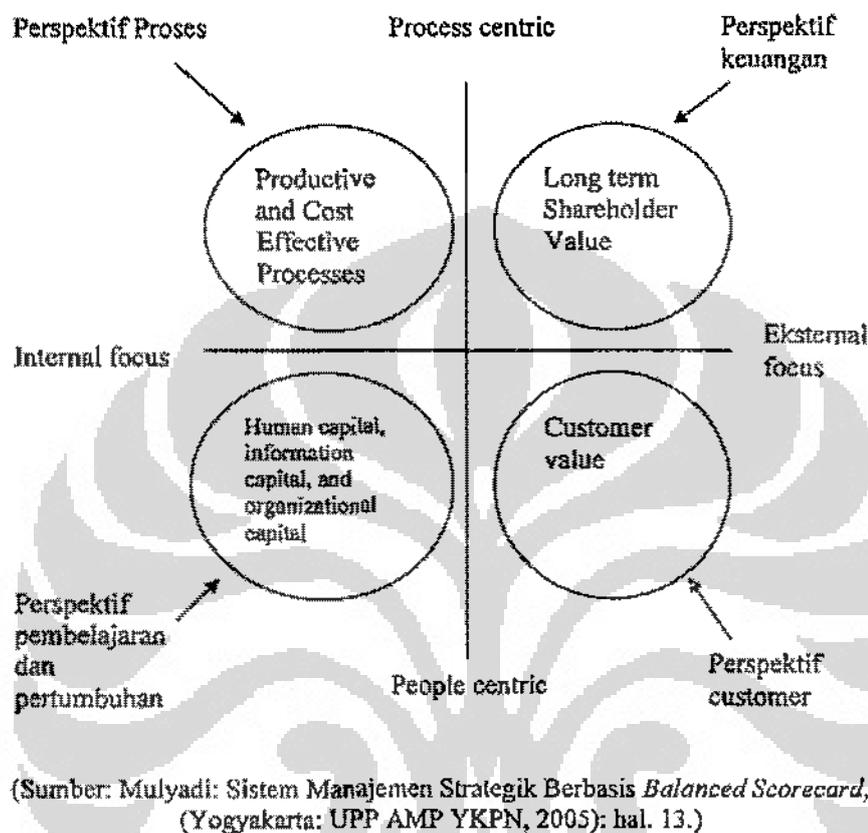
Pendekatan manajemen dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* lahir sebagai upaya untuk mendapatkan alat pengukuran kinerja

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

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

Menurut Robert Simon (2000: pg.200) dengan menggunakan keempat perspektif tersebut, akan memberikan keseimbangan pada: (1) tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang; (2) ukuran eksternal (yaitu untuk pemilik dan pelanggan) dan ukuran internal yaitu pada proses bisnis internal, inovasi, dan pembelajaran dan pertumbuhan; (3) harapan keluaran/*outcome* dan arah kinerja dari *outcome* tersebut; (4) ukuran kinerja yang tegas dan lebih lembut, ini lebih bersifat subyektif. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada Gambar 2.3.

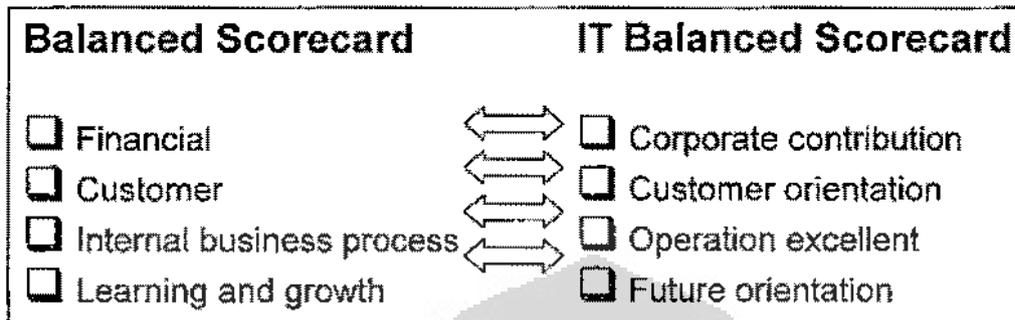
**Gambar 2-3. Keseimbangan sasaran-sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik**



### 2.3. IT *Balanced Scorecard*

Pada tahun 1997, Van Grembergen dan Van Bruggen mengadopsi *Balanced Scorecard* (BSC) untuk digunakan pada Departemen Teknologi Informasi organisasi. Dalam pandangan mereka karena Departemen Teknologi Informasi merupakan penyedia layanan internal maka perspektif yang digunakan harus diubah dan disesuaikan. Dengan melihat bahwa pengguna mereka adalah pegawai internal dan kontribusi mereka dinilai berdasarkan pandangan pihak manajemen maka mereka mengajukan perubahan seperti pada Gambar 2.4. dibawah ini.

Gambar 2-4. Perubahan Perspektif BSC Konvensional menjadi IT BSC



Sumber :Saul, Ronald, CSP, "The IT Balanced Scorecard A Roadmap to Effective Governance of a Shared Services IT Organization", ISACA, 2000

### 2.3.1. Perspektif Kontribusi Organisasi (*Corporate Contribution*)

Perspektif kontribusi organisasi (*corporate contribution*) adalah perspektif yang mengevaluasi kinerja IT berdasarkan pandangan dari manajemen eksekutif, para direktur dan *shareholder* (Jessica Keyes:2005).

Proyek-proyek IT seharusnya dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi. Nilai tambah disini bukan hanya melibatkan resiko dalam pencapaiannya. Penggunaan tolak ukur keuangan sebagai satu-satunya pengukur kinerja organisasi memiliki beberapa kelemahan, antara lain :

1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja organisasi bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. Misalkan, untuk menaikkan profit seorang manajer bisa saja mengorbankan komitmennya terhadap pengembangan dan pelatihan bagi karyawan, termasuk investasi-investasi dalam sistem dan teknologi untuk kepentingan organisasi di masa mendatang. Hal ini akan

mengakibatkan kinerja keuangan akan meningkat untuk jangka pendek tapi dalam jangka panjang justru akan merugikan.

2. Diabaikannya aspek pengukuran non-finansial termasuk intangible asset dan intangible benefit, pada umumnya akan memberikan pandangan yang keliru bagi manajer mengenai situasi dan kondisi organisasi di masa sekarang apalagi di masa mendatang.
3. Kinerja keuangan pada dasarnya hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun organisasi ke arah tujuan organisasi di masa mendatang.

### 2.3.2. Perspektif Orientasi Pengguna (*User Orientation*)

Perspektif orientasi pengguna (*user orientation*) adalah perspektif yang mengevaluasi kinerja IT berdasarkan cara pandang pengguna internal (Jessica Keyes:2005). Dan dengan perspektif orientasi pengguna ini maka organisasi dapat menyelaraskan ukuran pengguna dengan kepuasan pengguna.

Selain itu perspektif ini juga memungkinkan organisasi melakukan identifikasi dan pengukuran dimana secara eksplisit menetapkan proposisi nilai (faktor pendorong) yang akan organisasi berikan kepada pengguna. Jadi jika pengguna tidak merasa puas maka akan banyak keluhan atau bahkan akan menurunkan kinerja pengguna di masa yang akan datang, walaupun kinerja mereka saat ini terlihat baik.

### 2.3.3. Perspektif Keunggulan Operasional (*operational excellence*)

Perspektif ini adalah perspektif yang menilai kinerja IT berdasarkan cara pandang manajemen IT itu sendiri dan lebih jauh lagi adalah pihak yang berkaitan dengan audit dan pihak yang menetapkan aturan-aturan yang digunakan (Jessica Keyes:2005).

Keunggulan operasional suatu organisasi dapat dilihat pada operasi bisnis internal yang terjadi, yang dapat dibagi ke dalam :

#### 1. Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Akitvitas ini merupakan akitvitas penting yang berlangsung untuk jangka panjang sehingga menentukan kesuksesan organisasi dimasa sekarang dan dimasa mendatang.

#### 2. Operasional

Proses ini merupakan proses dalam pembuatan dan penyampaian produk atau jasa. Dalam proses ini pengukuran yang terkait dapat dikelompokkan pada waktu, kualitas dan biaya.

### 2.3.4. Perspektif Orientasi Masa Depan (*future orientation*)

Perspektif ini adalah perspektif yang menilai kinerja IT berdasarkan cara pandang dari departemen itu sendiri (Jessica Keyes:2005). Pada perspektif terakhir ini akan menyiapkan infrastruktur organisasi yang memungkinkan tujuan-tujuan dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Kemampuan organisasi untuk dapat menghasilkan

produk atau jasa di masa mendatang dengan kemampuan layanan yang memuaskan harus dipersiapkan mulai dari saat ini. Pihak manajemen harus dapat memperkirakan tren di masa mendatang dan membuat langkah-langkah persiapan dalam mengantisipasinya. Dalam perspektif ini terdapat tiga kategori yang dapat diperhatikan secara khusus dalam penanganan di masa depan yaitu :

- Kapabilitas pekerja

Salah satu perubahan yang dramatis dalam pemikiran manajer selama tahun – tahun terakhir ini adalah peran pegawai dalam organisasi. Perencanaan dan pelaksanaan pelatihan kembali (*reskilling*) pegawai yang dapat menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tiga pengukuran utama yang berlaku umum adalah :

- a. Kepuasan pekerja : menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar organisasi. Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap dan layanan pelanggan di masa kini maupun masa mendatang.
- b. Resensi pekerja : menyatakan lama tidaknya para pekerja yang diminati organisasi dapat bertahan bekerja. Hal ini berdasarkan teori bahwa pada dasarnya suatu organisasi membuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada pekerja yang berhenti dan bukan atas keinginan organisasi maka itu merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi organisasi tersebut.
- c. Produktivitas pekerja : merupakan suatu ukuran hasil atau dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal dan kepuasan pelanggan.

Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

Selain tiga pengukuran inti tersebut di atas, maka terdapat pula faktor pendorong yang penting, yaitu :

- a. **Kompetensi staf** : Dengan adanya transformasi organisasi maka para pekerja harus mengambil tanggung jawab baru agar tujuan pelanggan dan keunggulan operasional dapat tercapai. Oleh karena itu maka dibutuhkannya pelatihan ulang dapat dipandang dalam dua dimensi yaitu : tingkat pelatihan yang dibutuhkan dan persentase tenaga kerja yang membutuhkan pelatihan ulang. Bila tingkat pelatihan ulang pekerja rendah, latihan dan pendidikan normal sudah mencukupi bagi organisasi untuk mempertahankan kapabilitas kerja. Dalam hal ini pelatihan ulang bukan merupakan prioritas untuk mendapat tempat dalam IT *Balanced Scorecard*. Hal yang berbeda berlaku untuk situasi sebaliknya, dimana pekerja membutuhkan latihan khusus.
- b. **Infrastruktur Teknologi** : Mencerminkan kekuatan tepat guna dan sasaran dari teknologi yang digunakan organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuannya. Faktor-faktor yang dapat dimasukkan dalam kategori ini antara lain: penggunaan teknologi strategis, penggunaan database strategis, pengalaman yang dimiliki (*experience capture*), *proprietary* aplikasi dan paten atau hak cipta.
- c. **Ilmu untuk bertindak** : Faktor pendorong ini biasanya diakibatkan oleh situasi dan kondisi tertentu yang tercipta dalam pelaksanaan proses-proses bisnis maupun dalam pencapaian tujuan strategis organisasi. Faktor-faktor yang termasuk dalam kategori ini antara lain : siklus keputusan penting, fokus strategi, pemberdayaan staf, personal alignment, moral pekerja dan kerjasama tim.

- Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

Kedua kapabilitas di atas tidak akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi jika para pekerja tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik organisasi, atau jika mereka tidak diberikan kebebasan membuat keputusan dan mengambil tindakan. Sebuah ukuran motivasi pekerja yang sederhana dan banyak digunakan adalah banyaknya saran yang diberikan per pekerja. Ukuran ini mengukur partisipasi pekerja dalam meningkatkan kinerja organisasi. Ukuran seperti ini dapat diperkuat lagi dengan sebuah ukuran pelengkap yaitu jumlah saran yang dilaksanakan, yang menilai mutu saran yang mereka dihargai dan benar-benar diperhatikan.

#### **2.4. *IT Balanced Scorecard* Pada Organisasi Publik**

Organisasi publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan (*profit*). Organisasi ini bisa berupa organisasi pemerintah dan organisasi *nonprofit* lainnya.

Untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi publik yang berbeda dengan organisasi bisnis, maka sebelum digunakan ada beberapa perubahan yang dilakukan dalam konsep *IT balanced scorecard*. Perubahan yang terjadi antara lain: 1) perubahan *framework* dimana yang menjadi *driver* dalam *IT balanced scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat 2) perspektif *customers orientation* menjadi perspektif *internal user orientation*.

## 2.5. Hasil-Hasil Penelitian yang Relevan

1. Chandra Wijaya, Pengukuran Kinerja BUMN "Studi Kasus pada PT (Persero) JIEP dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*, Tesis, Ilmu Administrasi, FISIP UI, Jakarta, 1997.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa tingkat kesehatan PT (Persero) JIEP dengan menggunakan *Balanced Scorecard* berada dalam kondisi baik dengan total skor 74, rincian sebagai berikut: kinerja pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan pada saat ini berada dalam kondisi baik dengan total skor 22. Sedangkan kinerja proses bisnis internal perusahaan pada saat ini berada dalam kondisi baik dengan total skor 12 dan kinerja pelanggan berada dalam kondisi baik dengan total skor 11. Kinerja keuangan perusahaan berada pada kondisi sehat sekali dengan total skor 29. Bobot nilai, berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan sebesar 164.57.

Untuk lebih meningkatkan kinerjanya di masa mendatang, PT (Persero) JIEP harus lebih meningkatkan kinerja khususnya pada aspek tingkat kepuasan pegawai, peningkatan sistem informasi perusahaan, peningkatan layanan purna jual dan kualitas layanan perusahaan harus lebih ditingkatkan lagi khususnya penanganan banjir di lingkungan kawasan, keamanan, ketertiban, kebersihan dan kemacetan serta secara rutin melakukan evaluasi untuk mengukur kinerja setiap aspeknya.

2. Said Nafik, Analisis Persepsi Efektivitas Otomasi Administrasi HKI Pada Ditjen HKI, Departemen Hukum & HAM RI, Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional - UI, 2007.

Investigasi sistem merupakan tingkat persepsi efektivitas tertinggi, kemudian berturut-turut Desain sistem, analisis sistem, pemeliharaan dan implementasi merupakan dimensi efektivitas terendah, dimana sebagian besar pegawai menilai merasa tidak baik dalam pelaksanaan otomasi HKI

3. Ruslinda Dwi Wahyuni, Analisis pengukuran kinerja Ditjen HKI dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional - UI, 2008.

Bahwa kinerja Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI (Ditjen HKI) dengan menggunakan *Balanced Scorecard* adalah baik.

4. Henderi Guntoro, Pengukuran Kinerja Manajemen Teknologi Informasi Sekretariat Jenderal Departemen Hukum Dan HAM RI, Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional - UI, 2008.

Bahwa kinerja manajemen TI ditinjau dari perspektif keuangan menunjukkan bahwa manajemen TI kurang mampu merespon kebutuhan ketatalaksanaan sejalan dengan aturan yang berlaku. Kinerja manajemen TI ditinjau dari perspektif pelanggan menunjukkan bahwa manajemen TI kurang mampu menciptakan kemampuan TI, dan merespon kebutuhan bisnis dalam menyelaraskan dengan strategi organisasi. Kinerja manajemen TI ditinjau dari perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa manajemen TI kurang mampu merespon kebutuhan ketatalaksanaan sejalan dengan aturan yang berlaku, memastikan TI mematuhi hukum dan regulasi, dan merespon kebutuhan ketatalaksanaan sejalan dengan aturan yang berlaku. Kinerja manajemen TI ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa manajemen TI cukup mampu menciptakan kemampuan TI, dan menghimpun dan merawat skill sumberdaya TI..

Pada penelitian ini berfokus pada pengukuran kinerja Direktorat Teknologi Informasi pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan HAM RI dengan menggunakan pendekatan *IT Balanced Scorecard*. Pendekatan *IT Balanced Scorecard* mengukur kinerja dari 4 perspektif yaitu perspektif kontribusi organisasi, perspektif orientasi pengguna, perspektif keunggulan operasional, dan perspektif orientasi di masa depan.

## BAB 3 METODE PENELITIAN

Pada bab Metode Penelitian ini akan diuraikan mengenai pendekatan penelitian, populasi dan sampel, instrumen pengumpulan data, metode dan teknik pengumpulan data, penentuan indikator dan sub indikator penelitian, dimensi penelitian, model analisis pengukuran kinerja, teknik pengolahan data dan metode analisis data, serta teknik pembobotan.

### 3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian ini adalah deduktif di mana teori *IT Balanced Scorecard* sebagai titik tolak dan sumber jawaban utama dalam penelitian ini. Pola deduktif menunjukkan bahwa pemikiran yang dikembangkan dalam penelitian didasarkan pada pola umum yang mengarah kepada pola yang lebih spesifik.

Penelitian ini juga menggunakan metode deskriptif analitis. Penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskriptif atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki (Nasir, 1999: 63).

### 3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian dapat dilihat menurut tingkat analisisnya, kegunaan, dan waktu penelitian. Berdasarkan tingkat analisisnya, penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi penelitian eksplanasi, yaitu penelitian yang berusaha menjawab pertanyaan bagaimana dan mengapa suatu gejala terjadi.<sup>1</sup> Berdasarkan kegunaannya, penelitian ini termasuk jenis penelitian terapan<sup>2</sup> yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah-masalah yang berkaitan kinerja Direktorat

---

<sup>1</sup> Bambang Prasetyo, dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, Edisi Pertama. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada, 2005, hal. 43.

<sup>2</sup> *Ibid.*, hal. 39.

Teknologi Informasi. Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini dilakukan pada satu waktu tertentu (*cross sectional*).<sup>3</sup>

### 3.3. Populasi dan Sampel

Sampel dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

1) Untuk variabel kontribusi organisasi populasinya adalah 7 orang yang terdiri satu orang pejabat eselon I dan 6 orang pejabat eselon II di lingkungan Ditjen HKI.

2) Untuk variabel orientasi pengguna populasi penelitian adalah seluruh pengguna TI di lingkungan Ditjen HKI tidak termasuk Direktorat TI, dari data yang diperoleh pada Sub Direktorat Pendukung Sistem pada bulan Februari 2009 jumlah pengguna TI adalah 356 orang. Dengan menggunakan rumus Slovin<sup>4</sup> untuk populasi sebanyak 356 orang, dengan ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel dalam penelitian sebesar 10% maka,

$$\text{Sampel (n)} = \frac{356}{1 + 356 (10\%)^2} = 78,07$$

Dari Rumus tersebut diperoleh nilai 78,07, kemudian dilakukan pembulatan sehingga bernilai 78. Dengan demikian sample pada penelitian ini berjumlah 78 orang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportionate stratified random sampling*, karena populasi mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata secara proposional.<sup>5</sup> Dari sampel berjumlah 78 orang kemudian dibagi berdasarkan strata dalam kelompok jabatan struktural, jabatan

<sup>3</sup> *Ibid.*, hal. 45.

<sup>4</sup> Bambang Prasetyo, dan Lina Miftahul Jannah, *Op. Cit.*, hal. 136.

<sup>5</sup> Bambang Prasetyo, dan Lina Miftahul Jannah, *Op. Cit.*, hal. 129.

fungsiional dan staf secara proposional. Rincian sampel penelitian diuraikan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3.1**  
**Rincian Sampel Penelitian**

No	Kelompok	Populasi (orang)	Perhitungan	Jumlah Sampel (orang)
1.	Jabatan Struktural	74 pegawai	$74 \times 78/356 = 26,29$	26
2.	Jabatan Fungsiional	120 pegawai	$120 \times 78/356 = 16,21$	16
3.	Pelaksana	162 pegawai	$162 \times 78/356 = 35,49$	36
Jumlah				78

Untuk menentukan responden pada tiap kelompok sampel dilakukan secara random, sehingga setiap anggota populasi pada masing-masing strata mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi sampel atau responden.

3) Untuk variabel keunggulan operasional populasinya berjumlah 14 orang (seluruh pejabat di lingkungan Direktorat TI) yang terdiri 4 orang pejabat eselon III dan 10 orang pejabat eselon IV.

4) Untuk variabel orientasi di masa depan populasinya adalah seluruh staf pegawai Direktorat TI yang berjumlah 23 orang.

### 3.4. Instrumen Pengumpulan Data

Alat yang digunakan dalam penelitian adalah:

- 1). Kuesioner; digunakan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan perspektif kontribusi organisasi, orientasi pengguna, keunggulan operasional, dan orientasi di masa depan.
- 2). Studi dokumen dan laporan-laporan; untuk mendapatkan data-data yang digunakan.

### 3.5. Metode dan Teknik Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan menggunakan data kuantitatif berupa pernyataan dalam kuesioner yang diukur dengan mempergunakan model *skala Likert* yang berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu.

Menurut Sugiyono (2002:107) yang dimaksud dengan *skala Likert* adalah suatu metode untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang/responden tentang fenomena sosial. *Skala Likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif yang berupa kata-kata. Keunggulan format *skala Likert* tercermin dari keragaman skor sebagai akibat penggunaan skala, dimana pada penelitian ini skala yang dipergunakan berkisar antara satu sampai lima.

Dalam kuesioner, setiap pernyataan berisi lima pilihan dengan nilai berskala 1, 2, 3, 4, dan 5. Jawaban terendah diberi nilai 1, dan tertinggi diberi nilai 5.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian dilakukan melalui 2 sumber:

#### 1). Data primer

Berupa jawaban pilihan responden atas butir-butir pernyataan yang diajukan dengan menggunakan kuesioner atau angket. Jawaban-jawaban responden adalah berskala dan mempunyai gradasi (*skala Likert*) untuk kepentingan analisis secara kuantitatif dengan diberi skor.

#### 2). Data sekunder

Berupa data yang diperoleh dan dikumpulkan dari buku-buku teks, literatur, jurnal dan artikel, serta hasil riset mengenai pengukuran kinerja TI atau yang sejenis.

### 3.6. Model Analisis Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja Direktorat TI dengan menggunakan pendekatan *IT Balanced Scorecard* dipengaruhi oleh 4 (empat) kinerja, yaitu kontribusi organisasi, orientasi pengguna, keunggulan operasional, dan orientasi di masa depan. Keempat aspek kinerja ini sangat mempengaruhi tingkat kinerja Direktorat TI. Gambar 3-1 di bawah ini menggambarkan model analisis pengukuran kinerja TI Ditjen HKI:

**Gambar 3-1.**  
**Model Analisis Pengukuran Kinerja Direktorat TI**



(Sumber: Penelitian Penulis)

### 3.7. Teknik Pengolahan Data dan Metode Analisis Data

Teknik pengolahan data yaitu dengan

- a. *Coding* yaitu menginventarisasi dan memberikan kode angka baik pada data primer maupun data sekunder.

- b. *Scoring* yaitu memberikan skor pada data-data sekunder dan primer yang telah diberi kode, dan selanjutnya memberikan nilai dan bobot pada data tersebut. Pemberian skor ini dilakukan pada data yang berkaitan dengan variabel-variabel pengukuran di dalam IT BSC.
- c. Menganalisis dan menginterpretasikan kinerja Direktorat TI secara keseluruhan, sehingga dapat ditarik kesimpulan setelah diperoleh skor dan bobot hasil pengukuran dari semua variabel, dan selanjutnya menentukan skor dan bobot dari kinerja secara keseluruhan sehingga dapat diketahui apakah kinerja organisasi baik atau tidak baik.

Metode analisis dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif yang digunakan dalam menguraikan aspek-aspek secara tabel yang berkaitan dengan dimensi penelitian yang meliputi aspek kontribusi organisasi, orientasi pengguna, keunggulan operasional, dan orientasi di masa depan. Selain itu juga dilakukan analisis terhadap data-data kuantitatif yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner.

### **3.8. Teknik Pembobotan Pendapat Para Ahli**

Teknik pembobotan diberikan kepada empat perspektif beserta indikator masing-masing. Teknik pembobotan adalah teknik yang digunakan untuk memberikan nilai bobot untuk sejumlah indikator atau atribut. Menurut Beckwith 1973 (dalam Zeleny, 1982), sekelompok orang cenderung untuk menyebarkan persepsi mereka kepada atribut yang menurut pertimbangan mereka lebih penting. Bobot yang berbeda mungkin lebih berguna dari bobot yang seragam karena atribut yang diukur merupakan cerminan kondisi yang obyektif sedangkan penggunaan bobot yang seragam lebih mencerminkan kondisi yang subyektif.

Indikator-indikator dari keempat perspektif pengukuran kinerja dengan *IT balanced scorecard* memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap kinerja organisasi. Teknik pembobotan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendapat 7 (tujuh) orang responden yang terdiri dari para ahli (1 orang Direktur Jenderal HKI, 5 orang Direktur/pejabat eselon II Ditjen HKI).

Bobot yang dinyatakan oleh responden ahli akan dirata-ratakan untuk kemudian dijadikan bobot untuk masing-masing indikator untuk setiap variabel. Perhitungan hasil akhir akan ditampilkan dalam bentuk tabel hasil pengukuran secara keseluruhan.

### 3.9. Dimensi Penelitian

Dimensi penelitian pada tesis ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 3.9.1. Perspektif Kontribusi Organisasi

Perspektif ini menggunakan indikator nilai kontribusi TI. Perspektif ini menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner yang diajukan kepada manajemen eksekutif.

Untuk menghitung nilai skor rata-rata kelompok dengan menggunakan persamaan matematik :

$$Y = \frac{(1 \times a_1) + (2 \times a_2) + (3 \times a_3) + (4 \times a_4) + (5 \times a_5)}{(a_1 + a_2 + a_3 + a_4 + a_5)}$$

Dimana

1 sampai dengan 5 = skor

Y = Nilai skor rata-rata kelompok

a<sub>1</sub>.....a<sub>5</sub> = Jumlah responden yang memilih skor 1, ... skor 5

a<sub>1</sub> + a<sub>2</sub> + a<sub>3</sub> + a<sub>4</sub> + a<sub>5</sub> = Jumlah responden

#### Rentang Skor

$$R_s = \frac{(M - 1) \times R_r}{M}$$

$R_s$  = Rentang skor

$R_r$  = Rentang terendah

$M$  = Jumlah alternatif jawaban

### 3.9.2. Perspektif Orientasi Pengguna

Perspektif menggunakan indikator tingkat kepuasan pengguna. Perspektif ini menggunakan data primer yang diperoleh dari daftar pertanyaan (kuesioner) yang diajukan kepada sampel dari populasi.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pengguna internal dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, peneliti menggunakan teori *service quality* dari Valerie Zeithaml. Berdasarkan teori ini kualitas dari pelayanan terdiri dari 5 (lima) aspek yaitu *tangibility* (tampilan fisik perusahaan), *reliability* (kemampuan mewujudkan janji), *responsiveness* (kemampuan memberikan jaminan layanan cepat), *assurance* (kemampuan memberikan jaminan layanan), *emphaty* (kemampuan dalam memahami kebutuhan pelanggan). Selanjutnya peneliti membuat daftar pernyataan yang berhubungan dengan lima kelompok kualitas pelayanan tadi. Pernyataan yang diberikan memiliki 5 (lima) pilihan yaitu pilihan pertama (angka 1): sangat tidak puas, pilihan kedua (angka 2): tidak puas, pilihan ketiga (angka 3): cukup puas, pilihan keempat (angka 4): puas dan pilihan kelima (angka 5): sangat puas.

$$\text{Tingkat kepuasan} = \frac{\text{Skor persepsi}}{\text{Skor harapan}} \times 100\%$$

Untuk mengetahui tingkat kualitas layanan dilakukan dengan cara pengurangan antara skor harapan pelanggan (bernilai maksimal yaitu 5) dan skor persepsi pelanggan. Apabila selisih antara skor harapan dan persepsi memiliki angka positif, berarti tingkat kualitas layanan yang diberikan melebihi tingkat harapan pelanggan. Namun apabila skor kesenjangan negatif maka tingkat kualitas layanan yang diberikan lebih rendah dari harapan pelanggan. Sedangkan jika skor

kesenjangan nol berarti tingkat kualitas layanan organisasi sesuai dengan tingkat harapan pelanggan.

### 3.9.3. Perspektif Keunggulan Operasional

Perspektif ini terdiri dari 5 (lima) indikator (James O'Brien, 2005:510) seperti investigasi sistem, analisis sistem, desain sistem, implementasi sistem, dan pemeliharaan sistem. Perspektif proses Keunggulan Operasional menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner yang diajukan kepada sampel.

Pernyataan yang diberikan memiliki 5 (lima) pilihan jawaban yaitu pilihan pertama: sangat tidak setuju, pilihan kedua: tidak setuju, pilihan ketiga: cukup setuju, pilihan keempat: setuju dan pilihan kelima: sangat setuju.

### 3.9.4. Perspektif Orientasi Masa Depan

Perspektif ini terdiri dari 3 (tiga) indikator yaitu tingkat kemampuan pegawai dalam memahami perencanaan strategis organisasi, tingkat kepuasan pegawai, dan tingkat motivasi dan pemberdayaan. Perspektif orientasi masa depan menggunakan data primer yang diperoleh dari daftar pernyataan (kuesioner) yang diajukan kepada sampel.

#### 3.9.4.1. Tingkat Kemampuan Pegawai dalam Memahami Perencanaan Strategis Organisasi

Untuk mengukur tingkat pemahaman pegawai terhadap Tingkat Kemampuan Pegawai dalam Memahami Perencanaan Strategis Organisasi dibuat pernyataan yang isinya meliputi masalah-masalah yang berkaitan dengan tujuan organisasi, dan cara mencapai tujuan tersebut.

Pernyataan yang diberikan memiliki 5 (lima) pilihan jawaban yaitu pilihan pertama: sangat tidak setuju, pilihan kedua: tidak setuju, pilihan ketiga: cukup setuju, pilihan keempat: setuju dan pilihan kelima: sangat sangat setuju.

#### 3.8.4.2. Tingkat Kepuasan Pegawai

Untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai dibuat pertanyaan yang isinya meliputi masalah kompensasi, supervisi, bekerja sendiri, kerja sama dengan tim, dan kenyamanan bekerja. Pertanyaan yang diberikan memiliki 5 (lima) pilihan jawaban yaitu pilihan pertama: sangat tidak puas, pilihan kedua: tidak puas, pilihan ketiga: cukup puas, pilihan keempat: puas dan pilihan kelima: sangat puas.

#### 3.8.4.3. Tingkat Motivasi Dan Pemberdayaan Pegawai

Dalam mengukur motivasi dan pemberdayaan pegawai, diajukan pernyataan yang secara umum berkaitan dengan dua hal yaitu motivasi dan kesempatan untuk berprestasi.

Pernyataan yang diberikan memiliki 5 (lima) pilihan jawaban yaitu pilihan pertama: sangat tidak setuju, pilihan kedua: tidak setuju, pilihan ketiga: cukup setuju, pilihan keempat: setuju dan pilihan kelima: sangat sangat setuju.

Secara garis besar, dimensi penelitian tertera pada tabel 3-2 berikut

**Tabel 3-2.**  
**Rangkuman Dimensi Penelitian**

Dimensi	Indikator	Tipe Data	Instrumen Pengumpulan Data	Tujuan
Perspektif Kontribusi Organisasi	1. Nilai Kontribusi TI	Primer	Kuesioner	1. Mengetahui nilai tambah TI terhadap organisasi.
Perspektif Orientasi Pengguna	1. Tingkat kepuasan pelanggan	Primer	Kuesioner	1. Mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja Direktorat TI.

Sambungan Tabel 3.2

Dimensi	Indikator	Tipe Data	Instrumen Pengumpulan Data	Tujuan
Perspektif Keunggulan Operasional	1. Investigasi sistem:	Primer	Kuesioner	1. Mengetahui tahap awal pengembangan otomasi.
	2. Analisis Sistem	Primer	Kuesioner.	2. Mengetahui kajian mendalam mengenai informasi yang diperlukan oleh <i>end user</i> .
	3. Desain Sistem	Primer	Kuesioner.	3. Mengetahui bagaimana sistem otomasi memenuhi kebutuhan informasi <i>user</i>
	4. Implementasi Sistem;	Primer	Kuesioner.	4. Mengetahui langkah vital dalam otomasi untuk mendukung pegawai, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya
	5. Pemeliharaan Sistem;	Primer	Kuesioner	5. Mengetahui pengawasan, evaluasi dan modifikasi terhadap sistem
Orientasi Masa Depan	1. Tingkat Kemampuan Pegawai.	Primer	Kuesioner	1. Tingkat pemahaman pegawai terhadap Internalisasi organisasi.
	2. Kepuasan pegawai.	Primer	Kuesioner	2. Mengetahui tingkat kepuasan pegawai.
	3. Motivasi pegawai.	Primer	Kuesioner	3. Mengetahui tingkat motivasi pegawai dan tingkat pemberdayaan pegawai.

## BAB 4 GAMBARAN UMUM

Bab ini berisikan sejarah singkat berdirinya Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI, Visi dan Misi, Tugas Pokok dan Fungsi serta Susunan Organisasi, dan Data Pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual (Ditjen HKI).

### 4.1. Sejarah Singkat Berdirinya Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual

Hak kekayaan intelektual, disingkat HKI adalah padanan kata yang biasa digunakan untuk *Intellectual Property Rights* (IPR) yakni hak yang timbul bagi oleh pikir otak yang menghasilkan suatu produk atau proses yang berguna bagi manusia. Pada intinya HKI adalah hak untuk menikmati secara ekonomis hasil dari suatu kreatifitas intelektual. Sistem HKI merupakan hak privat (*private rights*) atau hak eksklusif yang diberikan negara kepada individu pelaku HKI (inventor, pencipta, pendesain, dan sebagainya), tiada lain dimaksudkan sebagai penghargaan atas hasil karya/kreatifitasnya dan agar orang lain terangsang untuk dapat lebih mengembangkannya lagi sehingga dengan sistem HKI ini kepentingan masyarakat ditentukan melalui mekanisme pasar.

Pelayanan jasa hukum di bidang Hak Kekayaan Intelektual di Indonesia sudah ada sejak zaman penjajahan Belanda. Untuk pertama kalinya didaftar merek no. 1 (satu) oleh *Hulpbureau Voor den Industrieelen Eigendom* pada tanggal 10 Januari 1894 di Batavia. Berdasarkan *Reglement Industrieelen Eigendom 1912 Stbl. 1912-545 jo 1913-214*, yang melakukan pendaftaran merek di Indonesia adalah *Hulpbureau Voor den Industrieelen Eigendom* di bawah *Department Van Justitie* yang waktu itu hanya khusus menangani pendaftaran merek. Kemudian berdasarkan Stbl. 1924 no. 576 ayat 2 ruang lingkup tugas *Department Van Justitie* meliputi pula bidang milik perindustrian.

Dalam masa kemerdekaan Republik Indonesia sesuai dengan Pasal II Aturan Peralihan Undang-undang Dasar 1945, Stbl. 1924 no. 576 masih

tetap berlaku dengan perubahan nama menjadi Kantor Milik Kerajinan. Pada tahun 1947 Kantor Milik Kerajinan pindah ke Surakarta dan pada tanggal 9 Oktober 1947 berubah namanya menjadi Kantor Milik Perindustrian.

Pada masa pemerintahan RIS Kantor Milik Perindustrian pindah ke Jakarta. Berdasarkan Peraturan Pemerintah no 60 tahun 1948 tentang lapangan pekerjaan, susunan, pimpinan dan tugas kewajiban Kementerian Kehakiman yang meliputi pula Kantor Milik Perindustrian, Kantor Milik Perindustrian terdiri atas:

- Bagian Pendaftaran Cap Dagang,
- Bagian Perlindungan atas Pendapatan-pendapatan Baru (Octrooi).

Berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman tanggal 12 Pebruari 1964 no. J.S. 4/4/4 tentang Tugas dan Organisasi Departemen Kehakiman, yang disempurnakan dengan Keputusan Menteri Kehakiman no. J.S.4/4/24 tanggal 27 Juni 1965 tentang Tugas dan Organisasi Departemen Kehakiman, nama Kantor Milik Perindustrian diganti menjadi Direktorat Urusan Paten yang bertugas menyelenggarakan peraturan-peraturan mengenai perlindungan penemuan dan penciptaan.

Dengan demikian, sesuai dengan Keputusan Menteri Kehakiman tersebut Direktorat Urusan Paten tidak saja menangani urusan bidang merek dan bidang paten tetapi juga menangani bidang hak cipta.

Tahun 1966, Presidium Kabinet mengeluarkan keputusan no. 75/U/Kep/11/1966 tentang Struktur Organisasi dan Pembagian tugas Departemen. Dalam Keputusan ini Direktorat Urusan Paten berubah menjadi Direktorat Paten, Direktorat Jenderal Pembinaan Badan Peradilan dan Perundang-undangan, yang terdiri dari:

- Dinas Pendaftaran Merek
- Dinas Paten
- Dinas Hak Cipta

Pada tahun 1969 melalui Keputusan Presiden no. 39 Tahun 1969 dibentuk Direktorat Jenderal Pembinaan Badan-badan Peradilan. Dengan dibentuknya Direktorat Jenderal yang baru tersebut, Direktorat Jenderal Pembinaan Badan badan Peradilan dan Perundang-undangan dipecah

Universitas Indonesia

menjadi Direktorat Jenderal Pembinaan Badan-badan Peradilan dan Direktorat Jenderal Pembinaan Hukum yang mencakup Direktorat Paten.

Dalam perjalanan selanjutnya Direktorat Jenderal Pembinaan Hukum mengalami perubahan antara lain dengan Keputusan Presiden RI no. 45 tentang susunan Organisasi Departemen.

Kedua Keputusan Presiden RI di atas berubah beberapa kali diubah yang selanjutnya dijabarkan dalam keputusan Menteri Kehakiman tanggal 16 April 1975 no. Y. S. 4/3/7. Tahun 1975 Direktorat Paten berubah menjadi Direktorat Paten dan Hak Cipta di bawah Direktorat Jenderal Hukum dan Perundang-undangan. Susunan Direktorat Paten dan Hak Cipta meliputi:

- Bagian Tata Usaha
- Sub Direktorat Merek
- Sub Direktorat Paten
- Sub Direktorat Hak Cipta
- Sub Direktorat Hukum Perniagaan dan Industri
- Sub Pendaftaran Lisensi dan Pengumuman.

Perubahan struktur organisasi terakhir dari Direktorat Paten dan Hak Cipta adalah melalui Keputusan Presiden RI no. 32 Tahun 1988 tentang Perubahan Keputusan Presiden Nomor 15 Tahun 1982 tentang Susunan Organisasi Departemen. Berdasarkan Keputusan Presiden ini, Direktorat Paten dan Hak Cipta dipisahkan dari Direktorat Jenderal Hukum dan Perundang-undangan dan dikembangkan menjadi Direktorat Jenderal tersendiri dengan nama Direktorat Jenderal Hak Cipta, Paten dan Merek, yang terdiri dari:

- Sekretariat Direktorat Jenderal
- Direktorat Hak Cipta
- Direktorat Paten
- Direktorat Merek

Kemudian berdasarkan keputusan Presiden RI no. 144 Tahun 1998 telah disetujui perubahan nama organisasi Direktorat Jenderal Hak Cipta, Paten dan Merek menjadi Direktorat Jenderal Hak atas Kekayaan Intelektual.

**Universitas Indonesia**

Sementara itu penambahan direktorat dan nomenklaturnya diatur berdasarkan keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia no. M.03.PR.07.10 tahun 1999 yang organisasinya terdiri dari:

- Sekretariat Direktorat Jenderal
- Direktorat Hak Cipta, Topografi Sirkuit Terpadu dan Desain Produk Industri
- Direktorat Paten
- Direktorat Merek dan Rahasia Dagang
- Direktorat Kerjasama dan Pengembangan Informasi HKI.

#### **4.2. Visi dan Misi Direktorat Jenderal HKI**

Sebagai sebuah organisasi, Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual (Ditjen HKI) telah merumuskan tujuan dan sasaran organisasi untuk mendukung keberhasilan perjalanan sebuah organisasi dengan merumuskan visi atau cara pandang jauh kedepan kemana organisasi harus dibawa agar dapat hidup, antisipatif dan inovatif dalam menghadapi perubahan serta merumuskan misi sebagai pernyataan yang menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Adapun visi dan misi Ditjen HKI adalah:

##### **4.2.1. Visi**

Terciptanya sistem HKI yang efektif dan kompetitif secara internasional, yang menopang pembangunan nasional dan membantu peningkatan kesejahteraan bangsa.

##### **4.2.2. Misi**

- 1) Mengelola sistem HKI dengan memberikan perlindungan, penghargaan, dan pengakuan kreatifitas;
- 2) Mempromosikan teknologi, investasi yang berbasis ilmu pengetahuan dan pertumbuhan ekonomi, dan;
- 3) Merangsang pertumbuhan karya dan budaya yang inovatif dan inventif.

#### **4.3. Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Ditjen HKI**

##### **4.3.1. Tugas Pokok**

Berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI No. M.09-PR.07.10 Tahun 2007, sebagai salah satu bagian dari unit eselon I di Departemen Hukum dan HAM RI, Ditjen HKI mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang hak kekayaan intelektual.

#### 4.3.2. Fungsi

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Ditjen HKI menyelenggarakan fungsi:

- 1) Penyiapan perumusan kebijakan Departemen di bidang hak cipta, desain industri, desain tata letak sirkuit terpadu dan rahasia dagang, paten, merek, kerja sama dan pengembangan serta teknologi informasi;
- 2) Pelaksanaan kebijakan di bidang hak cipta, desain industri, desain tata letak sirkuit terpadu dan rahasia dagang, paten, merek, kerja sama dan pengembangan serta teknologi informasi;
- 3) Perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur di bidang hak cipta, desain industri, desain tata letak sirkuit terpadu dan rahasia dagang, paten, merek, kerja sama dan pengembangan serta teknologi informasi;
- 4) Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi; dan
- 5) Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual.

#### 4.3.3. Susunan Organisasi

Berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI No. M.09-PR.07.10 Tahun 2007, Ditjen HKI terdiri dari 6 (enam) Direktorat yaitu:

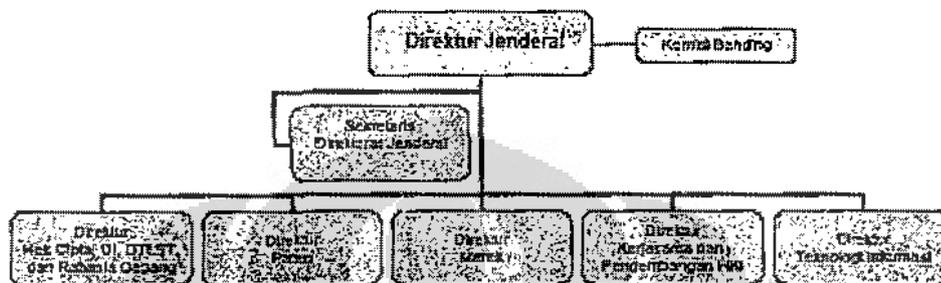
- 1) Sekretariat Direktorat Jenderal.
- 2) Direktorat Hak Cipta, Desain Industri, Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu dan Rahasia Dagang.
- 3) Direktorat Paten.
- 4) Direktorat Merek.
- 5) Direktorat Kerja Sama dan Pengembangan.

Universitas Indonesia

## 6) Direktorat Teknologi Informasi.

Adapun Bagan susunan organisasi Ditjen HKI dapat dilihat pada Bagan 4-1 di bawah ini.

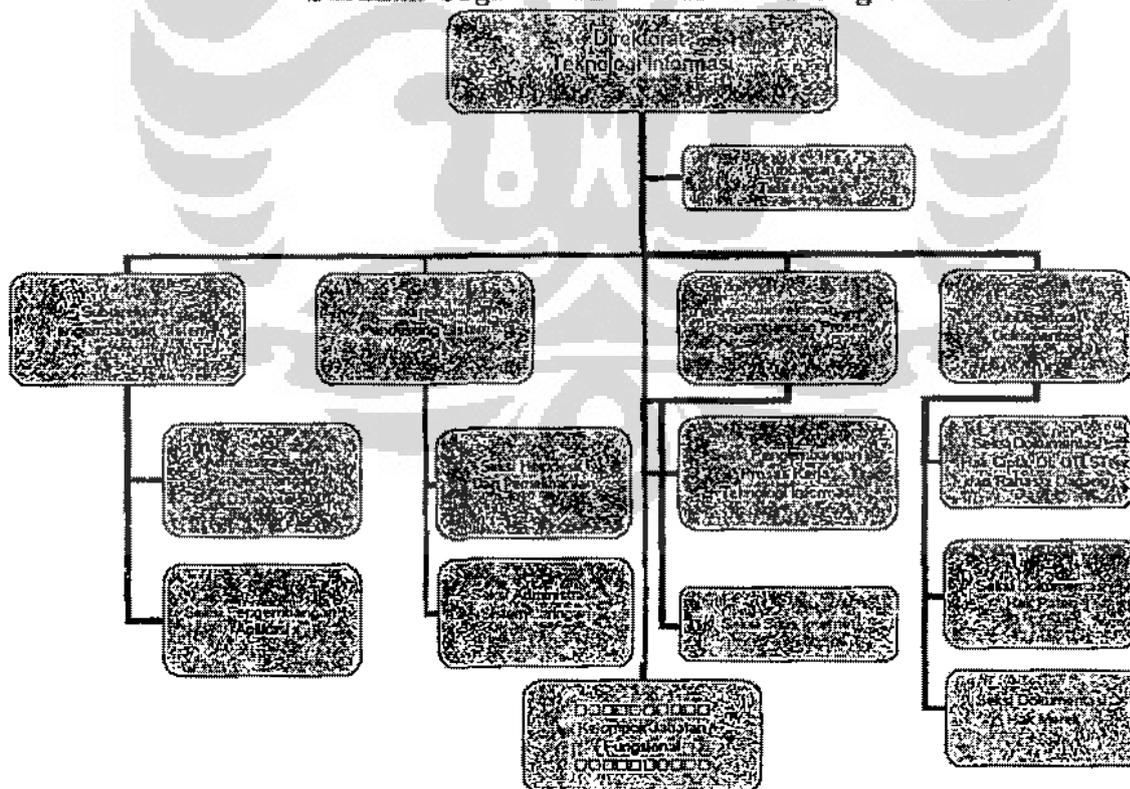
**Bagan 4-1.**  
**Susunan Organisasi Ditjen HKI**



(Sumber: [www.dgip.go.id](http://www.dgip.go.id))

Bagan 4-2 di bawah ini menunjukkan susunan organisasi dari Direktorat Teknologi Informasi:

**Bagan 4-2.**  
**Susunan Organisasi Direktorat Teknologi Informasi**



(Sumber: [www.dgip.go.id](http://www.dgip.go.id))

Direktorat Teknologi Informasi mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang teknologi informasi berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Hak Kekayaan Intelektual. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Direktorat Teknologi Informasi menyelenggarakan fungsi:

- 1) Penyiapan rancangan kebijakan teknis di bidang teknologi informasi;
- 2) Pelaksanaan pengembangan sistem teknologi informasi;
- 3) Pelaksanaan pendukung sistem teknologi informasi;
- 4) Pengelolaan dokumentasi hak kekayaan intelektual;
- 5) Pelaksanaan manajemen kontrak teknologi informasi;
- 6) Pelaksanaan evaluasi penggunaan teknologi informasi; dan
- 7) Pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat Teknologi Informasi.

Direktorat Teknologi Informasi terdiri atas: Subdirektorat Pengembangan Sistem; Subdirektorat Pendukung Sistem; Subdirektorat Pengembangan Proses; Subdirektorat Dokumentasi; Subbagian Tata Usaha; dan Kelompok Jabatan Fungsional.

#### 4.4. Data Pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual

##### 4.4.1. Komposisi Pegawai

Berdasarkan data di Bagian Kepegawaian Ditjen HKI periode tahun 2009, komposisi pegawai Ditjen HKI berdasarkan eselon dapat dilihat pada tabel 4.1. di bawah ini:

**Tabel 4.1.**  
**Komposisi Pegawai Berdasarkan Eselon**

Urutan Eselon	Jumlah
Eselon I (Direktur Jenderal)	1
Eselon II (Direktur)	6
Eselon III (Kepala Subdirektorat/Kepala Bagian)	26
Eselon IV (Kepala Seksi/Kepala Subbagian)	62
Non Eselon (Staf)	420
<b>Total</b>	<b>515</b>

(Sumber: Bagian Kepegawaian, Direktorat Jenderal HKI)

Komposisi pegawai Ditjen HKI berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2. di bawah ini:

**Tabel 4.2.**  
**Komposisi Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin**

Urutan Eselon	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	330	64%
Perempuan	185	36%
<b>Total</b>	<b>515</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Bagian Kepegawaian, Direktorat Jenderal HKI)

Selanjutnya komposisi pegawai Ditjen HKI berdasarkan tipe posisi jabatan dapat dilihat pada tabel 2.3. di bawah ini:

**Tabel 4.3.**  
**Komposisi Pegawai Berdasarkan Tipe Posisi Jabatan**

Urutan Eselon	Jumlah
Posisi Struktural	95
Posisi Fungsional	120
Administrasi	300
<b>Total</b>	<b>515</b>

(Sumber: Bagian Kepegawaian, Direktorat Jenderal HKI)

#### 4.4.2. Distribusi Pegawai

Adapun distribusi/penyebaran pegawai pada masing-masing unit kerja/Direktorat dapat dilihat secara rinci pada tabel 4.4. di bawah ini:

**Tabel 4.4.**  
**Distribusi Pegawai Berdasarkan Unit Kerja**

Urutan Eselon	Jumlah
Sekretariat Direktorat Jenderal	96
Direktorat Hak Cipta, DI, DTLST, dan RD	68
Direktorat Paten	129
Direktorat Merek	144
Direktorat Kerja Sama dan Pengembangan	40
Direktorat Teknologi Informasi	38
<b>Total</b>	<b>515</b>

(Sumber: Bagian Kepegawaian, Direktorat Jenderal HKI)

## BAB 5

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Data-data dan informasi yang telah dikumpulkan pada penelitian ini akan dianalisa dengan menggunakan pendekatan *IT Balanced Scorecard*. Analisis pengukuran kinerja Direktorat Teknologi Informasi Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI akan diawali dengan pengukuran kinerja berdasarkan perspektif kontribusi organisasi, selanjutnya adalah pengukuran kinerja berdasarkan perspektif orientasi pengguna, dan perspektif keunggulan operasional, serta pengukuran kinerja berdasarkan perspektif orientasi masa depan.

#### 5.1. Kinerja Kontribusi Organisasi

Perspektif kontribusi organisasi diukur dengan menggunakan indikator nilai kontribusi TI.

Untuk mengukur kontribusi Direktorat TI terhadap Ditjen HKI diajukan 8 (delapan) buah pernyataan kepada manajemen eksekutif (pejabat eselon I dan pejabat eselon II Ditjen HKI) yang meliputi : keselarasan peranan TI dengan tujuan strategis Ditjen HKI, peranan TI dalam pengambilan keputusan, implementasi TI pada proses bisnis utama Ditjen HKI, kontribusi TI dalam mendukung pencapaian strategis Ditjen HKI, peranan TI sebagai sarana informasi dan publikasi HKI, peranan TI sebagai sarana untuk meningkatkan kepercayaan organisasi, peranan TI sebagai sarana untuk menghadapi persaingan global, serta peranan TI sebagai sarana untuk meningkatkan pelayanan.

Berdasarkan data-data dan informasi yang diperoleh dari 7 (tujuh) orang responden terhadap pernyataan dan pertanyaan yang diajukan, data-data tersebut disajikan dalam tabel 5-1 sampai dengan tabel 5-8.

Pada tabel 5-1 di bawah ini terlihat bahwa 4 orang (57,14%) responden mengatakan setuju dengan pernyataan bahwa peranan TI telah selaras dengan tujuan strategis Ditjen HKI. Sedangkan 3 orang responden

(42,86%) menyatakan hampir setuju terhadap pernyataan yang dimaksud. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar manajemen Ditjen HKI mengakui bahwa peranan TI telah selaras dengan tujuan strategis Ditjen HKI.

**Tabel 5-1.**  
**Tanggapan responden terhadap peranan TI telah selaras dengan tujuan strategis Ditjen HKI.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	0	0
3	Hampir setuju	3	42,86%
4	Setuju	4	57,14%
5	Sangat setuju	0	0
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya tabel 5-2 di bawah ini menunjukkan data yang berkaitan dengan peranan TI dalam pengambilan kebijakan. Dari data tersebut diambil suara terbesar yang menunjukkan bahwa 3 responden (42,86%) manajemen eksekutif Ditjen HKI menyatakan tidak setuju. Sedangkan 2 orang responden (28,57%) mengatakan hampir setuju, dan 2 orang responden lainnya (28,57%) mengatakan setuju. Hal ini menandakan bahwa manajemen eksekutif Ditjen HKI belum menggunakan teknologi informasi dalam mengambil kebijakan strategis.

**Tabel 5-2.**  
**Tanggapan responden terhadap peranan TI telah digunakan dalam pengambilan kebijakan strategis**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	3	42,86%
3	Hampir setuju	2	28,57%
4	Setuju	2	28,57%
5	Sangat setuju	0	0
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-3 di bawah ini menunjukkan data yang berkaitan dengan implementasi TI pada proses bisnis utama Ditjen HKI. Dari data tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 4 orang responden atau 57,14% menyatakan setuju. 1 orang responden atau 14,29% menyatakan sangat setuju. Sedangkan 1 orang responden atau 14,29% responden menyatakan hampir setuju dan 1 orang responden atau 14,29% responden menyatakan tidak setuju. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa proses bisnis utama Ditjen HKI telah menggunakan implementasi TI.

**Tabel 5-3.**  
**Tanggapan responden terhadap implementasi TI telah digunakan dalam proses bisnis utama Ditjen HKI**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	1	14,29%
3	Hampir setuju	1	14,29%
4	Setuju	4	57,14%
5	Sangat setuju	1	14,29%
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya tabel 5-4 menunjukkan data yang berkaitan dengan proses TI dalam mendukung pencapaian strategis Ditjen HKI. Dari data tersebut menunjukkan bahwa 3 orang responden (42,86%) menyatakan setuju dan hampir setuju terhadap pernyataan tersebut. Sedangkan 1 orang responden (14,29%) menyatakan sangat tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan proses TI telah memberikan kontribusi dalam mendukung pencapaian strategis Ditjen HKI.

**Tabel 5-4**  
**Tanggapan responden terhadap proses TI telah memberikan kontribusi**  
**dalam mendukung pencapaian strategis Ditjen HKI**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	1	14.29%
3	Hampir setuju	3	42.86%
4	Setuju	3	42.86%
5	Sangat setuju	0	0
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya tabel 5-5 menunjukkan data yang berkaitan dengan sarana informasi dan publikasi HKI telah menggunakan teknologi informasi. Data menunjukkan bahwa sebanyak 5 orang responden (71,43%) menyatakan setuju, 1 orang responden (14,29%) menyatakan sangat setuju dan 1 orang responden lagi (14,29%) menyatakan hampir setuju. Dengan kata lain dikatakan bahwa sebagian besar responden mengatakan bahwa pada kenyataannya teknologi informasi telah digunakan sebagai sarana informasi dan publikasi kepada masyarakat mengenai HKI.

**Tabel 5-5**  
**Tanggapan responden terhadap penggunaan teknologi informasi sebagai**  
**sarana informasi dan publikasi HKI**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	0	0.00%
3	Hampir setuju	1	14.29%
4	Setuju	5	71.43%
5	Sangat setuju	1	14.29%
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-6 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak sebanyak 5 orang responden (71,43%) menyatakan hampir setuju terhadap pernyataan teknologi informasi telah digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan kepercayaan dalam organisasi. 2 orang responden (28,57%) menyatakan setuju terhadap pernyataan tersebut.

**Tabel 5-6.**

**Tanggapan responden terhadap penggunaan teknologi informasi sebagai sarana untuk meningkatkan kepercayaan dalam organisasi**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	0	0.00%
3	Hampir setuju	5	71.43%
4	Setuju	2	28.57%
5	Sangat setuju	0	0.00%
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya tabel 5-7 di bawah ini menunjukkan data yang berkaitan dengan peranan TI sebagai sarana untuk menghadapi persaingan global. Dari data tersebut menunjukkan bahwa 4 responden (57,14%) manajemen eksekutif Ditjen HKI menyatakan setuju. Sedangkan 3 orang responden (42,86%) mengatakan hampir setuju. Hal ini menandakan bahwa teknologi informasi telah digunakan sebagai sarana untuk menghadapi persaingan global.

**Tabel 5-7.**

**Tanggapan responden terhadap teknologi informasi sebagai sarana untuk menghadapi persaingan global**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	0	0.00%
3	Hampir setuju	3	42.86%
4	Setuju	4	57.14%
5	Sangat setuju	0	0.00%
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-8 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak sebanyak 4 orang responden (57,14%) menyatakan setuju terhadap pernyataan teknologi informasi telah digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas pelayanan. 2 orang responden (28,57%) menyatakan hampir setuju, dan 1 orang responden (14,29%) menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan tersebut.

**Tabel 5-8.**  
**Tanggapan responden terhadap teknologi informasi sebagai sarana untuk meningkatkan pelayanan bagi pengguna**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	0	0.00%
3	Hampir setuju	2	28,57%
4	Setuju	4	57,14%
5	Sangat setuju	1	14,29%
Total		7	100%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-9 di bawah ini adalah tabel yang berisikan rangkuman pendapat responden tentang perspektif kontribusi organisasi.

**Tabel 5-9**  
**Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Kontribusi Organisasi**

NO	PERNYATAAN	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1	Peranan teknologi informasi telah selaras dengan tujuan strategis Ditjen HKI	-	-	3 42,86%	4 57,14%	-	7 100%
2	Teknologi informasi telah digunakan sebagai sarana untuk mengambil kebijakan strategis	-	3 42,86%	2 28,57%	2 28,57%	-	7 100%
3	Proses bisnis utama Ditjen HKI telah menggunakan implementasi TI	-	1 14,29%	1 14,29%	4 57,14%	1 14,29%	7 100%
4	Proses TI telah memberikan kontribusi nilai/manfaat dalam mendukung pencapaian strategis Ditjen HKI.	-	1 14,29%	3 42,86%	3 42,86%	-	7 100%

Sambungan Tabel 5-9

NO	PERNYATAAN	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
5	Transparansi: teknologi informasi telah digunakan sebagai sarana informasi dan publikasi bagi masyarakat mengenai HKI.	-	-	1 14,29%	5 71,43%	1 14,29%	7 100%
6	Accountability: teknologi informasi telah digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan kepercayaan dalam organisasi.	-	-	5 71,43%	2 28,57%	-	7 100%
7.	Globalisasi dan kompetisi: teknologi informasi telah digunakan sebagai sarana untuk menghadapi persaingan global.	-	-	3 42,86%	4 57,14%	-	7 100%
8.	Equity: teknologi informasi telah digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas pelayanan bagi pengguna secara umum.	-	-	2 28,57%	4 57,14%	1 14,29%	7 100%
	Jumlah		5 8,93%	20 35,71%	28 50%	3 5,36%	56 100%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

## 5.2. Kinerja Orientasi Pengguna

Dalam pengukuran kinerja dengan pendekatan *IT balanced scorecard* perspektif orientasi pengguna dibagi dalam beberapa indikator, dalam penelitian ini hanya menyajikan data-data yang berhubungan dengan tingkat kepuasan pengguna yang dilayani oleh Direktorat TI yaitu kepuasan pengguna internal.

Untuk mengukur tingkat kepuasan pengguna internal dalam penelitian ini menggunakan teori *service quality* yang dikembangkan oleh Valerie Zeithaml. Peneliti telah melakukan penelitian dengan memberikan kuesioner kepada para pengguna teknologi informasi di lingkungan Ditjen HKI untuk mengetahui tanggapan mereka terhadap tingkat harapan dan tingkat persepsi terhadap pelayanan yang diberikan oleh Direktorat TI. Kuesioner terdiri dari 17 pernyataan, dimana setiap pernyataan tersebut memiliki 5 (lima) kategori jawaban yaitu: pilihan jawaban 1 (pertama) berarti sangat tidak puas atas pelayanan yang diterima, pilihan jawaban 2 (kedua) berarti tidak puas atas pelayanan yang diterima, pilihan jawaban 3 (ketiga) berarti cukup puas atas pelayanan yang diterima, pilihan jawaban 4 (keempat) berarti puas atas pelayanan yang diterima, pilihan jawaban 5 (kelima) berarti sangat puas atas

Universitas Indonesia

pelayanan yang diterima. Pilihan jawaban tersebut masing-masing memiliki bobot skor tersendiri dimana untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, peneliti menggunakan skala likert untuk masing-masing kategori jawaban tersebut yaitu: skor terendah berada pada pilihan jawaban 1 (pertama) dan skor tertinggi berada pada pilihan jawaban 5 (kelima).

Selanjutnya 17 pernyataan tersebut dibagi dalam 5 (lima) kelompok pernyataan, yaitu:

- *Tangibility*

Tanggapan responden terhadap penampilan sarana fisik dan peralatan, petugas atau peralatan telekomunikasi yang dimiliki (3 pernyataan).

- *Reliability*

Tanggapan responden terhadap kesesuaian antara kenyataan layanan yang diberikan dengan layanan yang telah dijanjikan secara akurat (2 pernyataan).

- *Responsiveness*

Tanggapan responden terhadap kemampuan dalam membantu pengguna jasa layanan dan menyediakan layanan dengan cepat dan tepat serta antusias (4 pernyataan).

- *Assurance*

Tanggapan responden terhadap keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk dapat memberikan layanan dengan sopan santun, rasa hormat, perhatian, profesional, kejujuran dari pemberi layanan sehingga pengguna jasa layanan merasa bebas dari bahaya atau resiko/kerugian (4 pernyataan).

- *Emphaty*

Tanggapan responden terhadap kedekatan dan kemudahan untuk mencapai sarana layanan, menghubungi petugas, dapat mendengar keluhan pengguna jasa layanan, memberitahu dengan bahasa yang mudah dimengerti serta untuk mengenal pengguna jasa layanan dan kebutuhannya (4 pernyataan).

### 5.2.1. Orientasi Pengguna Internal

Untuk mengetahui bagaimana persepsi para responden terhadap kualitas layanan yang diberikan Direktorat TI, peneliti telah memberikan kuesioner (daftar pernyataan) kepada 78 responden. 78 responden tersebut adalah pengguna teknologi informasi di lingkungan Ditjen HKI.

Dari 78 kuesioner yang dibagikan, peneliti dapat menerima kembali 78 jawaban kuesioner tersebut.

Selanjutnya peneliti sajikan data-data berupa tanggapan para responden tersebut.

#### 5.2.1.1. Persepsi Responden Terhadap Tampilan Fisik Direktorat TI.

Tampilan tabel 5-10 yang berisikan tanggapan persepsi responden terhadap penampilan sarana fisik dan peralatan, petugas atau peralatan telekomunikasi yang dimiliki Ditjen HKI (*tangibility*) yang terdiri atas: penampilan pegawai, fasilitas telepon dan fasilitas internet.

**Tabel 5-10**  
**Tanggapan responden terhadap tampilan fisik Direktorat TI**

No	PERNYATAAN	Persepsi					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
<b>Tangibility</b>							
1	Penampilan pegawai yang rapih		16	41	21		78
			20.51%	52.56%	26.92%		100%
2	Fasilitas telepon yang disediakan		39	22	9	8	78
			50.00%	28.21%	11.54%	10.26%	100%
3	Tersedianya fasilitas internet		27	14	28	9	78
			34.62%	17.95%	35.90%	11.54%	100%
Jumlah		0	82	77	58	17	234
			35.04%	32.91%	24.79%	7.26%	100%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

#### 5.2.1.2. Persepsi Responden Terhadap Kemampuan Direktorat TI dalam Mewujudkan Janji (*Realibility*).

Tampilan tabel 5-11 yang berisikan tanggapan persepsi responden terhadap kesesuaian antara kenyataan layanan yang diberikan dengan layanan yang telah dijanjikan secara akurat (*realibility*) yang terdiri atas: kecepatan pegawai dalam memberikan layanan dan ketepatan waktu pelayanan.

**Tabel 5-11**  
**Tanggapan responden terhadap Kemampuan Direktorat TI dalam Mewujudkan Janji**

No	PERNYATAAN	Persepsi					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
<b>Reliability</b>							
4	Kecepatan pegawai dalam memberikan pelayanan		19	51	8		78
			24.36%	65.36%	10.26%		100%
5	Ketepatan waktu pelayanan	12	22	36	8		78
		15.38%	28.21%	46.15%	10.26%		100%
Jumlah		12	41	87	16	8	156
		7.69%	26.28%	55.77%	10.26%	0.00%	100%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

#### 5.2.1.3. Persepsi Responden Terhadap Kemampuan Ditjen Direktorat TI Dalam Memberi Pelayanan Yang Cepat (*Responsiveness*).

Tampilan tabel 5-12 yang berisikan tanggapan persepsi responden terhadap kemampuan Ditjen HKI dalam membantu pengguna jasa layanan dan menyediakan layanan dengan cepat dan tepat serta antusias (*responsiveness*) yang terdiri atas: kemudahan memperoleh informasi, kejelasan dalam memberikan informasi, tanggapan terhadap keluhan dan tanggapan terhadap keinginan.

**Tabel 5-12**  
**Tanggapan responden terhadap Kemampuan Direktorat TI Dalam Memberi Pelayanan yang Cepat**

No	PERNYATAAN	Persepsi					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
<b>Responsiveness</b>							
6	Kemudahan memperoleh informasi	7	36	25	8		76
		9.97%	48.72%	32.05%	10.26%		100%
7	Kejelasan dalam memberikan informasi		32	33	8		73
			41.03%	48.72%	10.26%		100%
8	Tanggapan terhadap keluhan	11	35	24	8		78
		14.10%	44.87%	30.77%	10.26%		100%
9	Tanggapan terhadap keinginan	2	28	40	8		78
		2.56%	35.90%	51.28%	10.26%		100%
Jumlah		20	133	127	32	8	312
		6.41%	42.63%	40.71%	10.26%	0.00%	100%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

#### 5.2.1.4. Persepsi Responden Terhadap Kemampuan Direktorat TI Dalam Memberikan Jaminan Layanan (*Assurance*).

Tampilan tabel 5-13 yang berisikan tanggapan persepsi responden terhadap keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk dapat memberikan layanan dengan sopan santun, rasa hormat, perhatian, profesional, kejujuran dari pemberi layanan sehingga pengguna jasa layanan merasa bebas dari bahaya atau resiko/kerugian (*assurance*) yang terdiri atas: keahlian dan pengetahuan pegawai yang memeberikan layanan, komunikasi pegwai dalam memberikan penjelasan, pelayanan yang ramah dan sopan, serta pemberian solusi.

**Tabel 5-13**  
**Tanggapan responden terhadap Kemampuan Direktorat TI Dalam Memberikan Jaminan Layanan**

No	PERNYATAAN	Persepsi					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
<b>Assurance</b>							
10	Keahlian dan pengetahuan pegawai yang memberikan layanan		15	46	17		78
			19.23%	58.97%	21.79%		100%
11	Komunikasi pegawai dalam membenkan penjelasan		16	52	10		78
			20.51%	66.67%	12.82%		100%
12	Pelayanan yang ramah dan sopan		17	35	26		78
			21.79%	44.87%	33.33%		100%
13	Pemberian solusi		46	32			78
			58.97%	41.03%			100%
Jumlah		0	94	165	53	0	312
		0.00%	30.13%	52.68%	16.99%	0.00%	100%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

#### 5.2.1.5. Persepsi Responden Terhadap Kemampuan Direktorat TI Dalam Memahami Kebutuhan Pelanggan (*Emphaty*).

Tampilan tabel 5-14 yang berisikan tanggapan persepsi responden terhadap kedekatan dan kemudahan untuk mencapai sarana layanan, menghubungi petugas, dapat mendengar keluhan pengguna jasa layanan, memberitahu dengan bahasa

yang mudah dimengerti serta untuk mengenal pengguna jasa layanan dan kebutuhannya (*emphaty*) yang terdiri atas: kesabaran pegawai dalam membantu pengguna jasa layanan, kemampuan pegawai berkomunikasi dengan pengguna jasa layanan, sikap pegawai pada saat memberikan layanan, dan kemampuan pegawai dalam memahami kebutuhan pengguna jasa layanan..

**Tabel 5-14**  
**Tanggapan responden terhadap Kemampuan Ditjen Direktorat TI Dalam Memahami Kebutuhan Pengguna**

No	PERNYATAAN	Persepsi					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
<b>Empathy</b>							
14	Kesabaran pegawai dalam membantu pengguna jasa layanan.		16	34	28		78
			20.51%	43.59%	35.90%		100%
15	Kemampuan pegawai berkomunikasi dengan pengguna jasa layanan.		7	53	18		78
			8.97%	67.95%	23.08%		100%
16	Sikap pegawai pada saat memberikan layanan.		14	45	19		78
			17.95%	57.69%	24.36%		100%
17	Kemampuan pegawai dalam memahami kebutuhan pengguna jasa layanan.	7	9	42	20		78
		8.97%	11.54%	53.85%	25.64%		100%
	Jumlah	7	46	174	86	0	312
		2.24%	14.74%	55.77%	27.24%	0.00%	100%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

### 5.2.2. Analisis Tingkat Kepuasan Pengguna Direktorat TI

Untuk mengukur tingkat kepuasan pengguna dapat dilakukan dengan membandingkan antara tingkat persepsi pengguna terhadap layanan yang diterima dengan tingkat harapan pengguna terhadap layanan tersebut. Untuk maksud tersebut peneliti telah mengajukan 17 (tujuh belas) pernyataan yang terbagi dalam lima kelompok dan tiap pernyataan diberi skor 1 sampai dengan 5. Skor 1 (satu) menunjukkan responden sangat tidak puas atas pernyataan yang diajukan, skor 2 (dua) menunjukkan responden tidak puas atas pernyataan yang diajukan, skor 3 (tiga) menunjukkan responden cukup puas, skor 4 (empat) menunjukkan

responden puas, sedangkan skor 5 (lima) menggambarkan responden sangat puas atas pernyataan yang diajukan.

Setelah data diolah diperoleh skor persepsi dengan skor harapan maksimal bernilai 5. Jika skor persepsi dikurangi skor harapan akan diperoleh tingkat kualitas layanan. Apabila hasil pengurangan tersebut menghasilkan skor kesenjangan positif berarti tingkat layanan melebihi harapan responden atau dapat dikatakan pelayanan sangat memuaskan. Sebaliknya jika skor negatif, menunjukkan tingkat pelayanan yang lebih rendah dari yang diharapkan dan jika kesenjangan sama dengan nol berarti layanan yang diberikan sama dengan layanan yang diharapkan.

Data mengenai skor persepsi, harapan dan kesenjangan pada masing-masing kelompok pernyataan dapat dilihat pada tabel 5-15 di bawah ini.

**Tabel 5-15**  
**Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kelompok Tampilan Fisik**

No	PERNYATAAN	SKOR		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
<b>Tangibility</b>				
1	Penampilan pegawai yang rapih	3,06	5,00	-1,94
2	Fasilitas telepon yang disediakan	2,82	5,00	-2,18
3	Tersedianya fasilitas internet	3,24	5,00	-1,76
SKOR Rata-rata		3,04	5,00	-1,96

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari data yang ditunjukkan pada tabel 5-15 di atas, terlihat bahwa dari masing-masing komponen maupun secara keseluruhan menunjukkan skor persepsi yang lebih rendah dari skor harapan. Dengan demikian, kelompok tampilan fisik (*tangibility*) secara keseluruhan belum mampu memberikan layanan sebaik yang diharapkan para pengguna. Dari ketiga komponen tersebut, yang paling tinggi tingkat kesenjanganannya adalah -2,18 yaitu fasilitas telepon. Sedangkan kesenjangan yang terendah adalah -1,76 yaitu fasilitas internet.

Pada tabel 5-15, dapat diperoleh tingkat kepuasan responden yang diperoleh dari total skor rata-rata persepsi responden dibagi dengan skor rata-rata harapan responden untuk *tangibility* yaitu:

$$3,04 / 5,00 \times 100\% = 60,85\%$$

Tingkat kepuasan responden pada unsur *tangibility* cukup baik walaupun belum mampu menghasilkan tingkat kepuasan responden yaitu 100%. Oleh karena itu Direktorat TI harus dapat mempertahankan dan meningkatkan tampilan fisiknya dimasa-masa yang akan datang agar kelompok ini akan menjadi lebih baik

Selanjutnya tabel 5-16 di bawah ini menggambarkan skor persepsi, harapan dan kesenjangan pada kesesuaian antara kenyataan layanan yang diberikan dengan layanan yang telah dijanjikan secara akurat (*reliability*).

**Tabel 5-16**  
**Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kelompok Kemampuan Direktorat TI dalam Mewujudkan Janji**

No.	PERIYATAAN	SKOR		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
<b>Reliability</b>				
4	Kecepatan pegawai dalam memberikan pelayanan	2.65	5.00	-2.14
5	Ketepatan waktu pelayanan	2.51	5.00	-2.49
SKOR Rata-rata		2.69	5.00	-2.31

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari data pada tabel 5-16 secara keseluruhan kelompok *reliability* belum mampu memberikan layanan yang sesuai dengan harapan para pengguna. Tingkat kesenjangan tertinggi ada pada ketepatan waktu pelayanan (nilainya -2,49). Sedangkan tingkat kesenjangan terendah pada kecepatan pegawai dalam memberikan pelayanan yaitu -2.14.

Tingkat kepuasan responden pada kelompok *reliability* dari total skor rata-rata persepsi responden dibagi dengan skor rata-rata harapan responden untuk *reliability* yaitu:

$$2,69 / 5,00 \times 100\% = 53,72\%$$

Tingkat kepuasan responden pada unsur *reliability* separuh dari tingkat kepuasan responden 100%. Oleh karena itu pihak Direktorat TI perlu meningkatkan mutu layanan yang diberikan dan kesesuaian layanannya dengan yang telah dijanjikan kepada pengguna terutama pada ketepatan waktu pelayanan yang diberikan.

Skor persepsi, harapan dan kesenjangan pada kelompok kemampuan Direktorat TI dalam membantu pengguna jasa layanan dan menyediakan layanan dengan cepat dan tepat serta antusias (*responsiveness*) secara lengkap disajikan pada tabel 5-17 di bawah ini.

**Tabel 5-17**  
**Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kemampuan Direktorat TI dalam Memberi Pelayanan yang Cepat**

No	PERNYATAAN	SKOR		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
<b>Responsiveness</b>				
6	Kemudahan memperoleh informasi	2,44	5,00	-2,56
7	Kejelasan dalam memberikan informasi	2,69	5,00	-2,31
8	Tanggapan terhadap keluhan	2,37	5,00	-2,63
9	Tanggapan terhadap keinginan	2,68	5,00	-2,31
SKOR Rata-rata		2,55	5,00	-2,45

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari data pada tabel 5-17 secara keseluruhan kelompok *responsiveness* belum mampu memberikan layanan yang sesuai dengan harapan para pengguna jasa layanan Ditjen HKI. Tingkat kesenjangan tertinggi ada pada tanggapan terhadap keluhan (nilainya -2,63). Sedangkan tingkat kesenjangan terendah pada tanggapan terhadap keinginan dan kejelasan memberikan informasi yaitu -2,31.

Tingkat kepuasan responden pada kelompok *responsiveness* diperoleh dari total skor rata-rata persepsi responden dibagi dengan skor rata-rata harapan responden untuk *responsiveness* yaitu:

$$2,55 / 5,00 \times 100\% = 50,96\%$$

Universitas Indonesia

Tingkat kepuasan responden pada unsur *responsiveness* mencapai 50,96%, separuh dari tingkat kepuasan responden yang mencapai 100%. Oleh karena itu pihak Direktorat TI perlu untuk membenahi kemampuan para pegawainya dalam membantu pengguna jasa layanan dan memberikan layanan dengan cepat dan tepat serta antusias kepada pengguna.

Adapun kelompok *assurance* yang menitikberatkan pada keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk dapat memberikan layanan dengan sopan santun, rasa hormat, perhatian, profesional, kejujuran dari pemberi layanan sehingga pengguna jasa layanan merasa bebas dari bahaya atau resiko/kerugian, memiliki skor persepsi, harapan dan kesenjangan seperti terlihat pada tabel 5-18 berikut ini.

**Tabel 5-18**  
**Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kemampuan Direktorat TI Memberikan Jaminan Layanan**

No	PERNYATAAN	SKOR		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
<b>Assurance</b>				
10	Keahlian dan pengetahuan pegawai yang memberikan layanan	3,03	5,00	-1,97
11	Komunikasi pegawai dalam memberikan penjelasan	2,92	5,00	-2,08
12	Pelayanan yang ramah dan sopan	3,12	5,00	-1,88
13	Pemberian solusi	2,41	5,00	-2,59
SKOR Rata-rata		2,87	5,00	-2,13

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari data pada tabel 5-18 secara keseluruhan kelompok *assurance* belum mampu memberikan layanan yang sesuai dengan harapan para pengguna jasa layanan Ditjen HKI. Tingkat kesenjangan tertinggi ada pada pemberian solusi (nilainya -2,59). Sedangkan tingkat kesenjangan terendah pada keramahan dan kesopanan pegawai yaitu -1,88.

Tingkat kepuasan responden pada kelompok *assurance* diperoleh dari total skor rata-rata persepsi responden dibagi dengan skor rata-rata harapan responden untuk *assurance* yaitu:

Universitas Indonesia

$$2,87 / 5,00 \times 100\% = 57,37\%$$

Tingkat kepuasan responden pada unsur *assurance* mencapai 57,37%, separuh dari tingkat kepuasan responden yang mencapai 100%. Oleh karena itu pihak Direktorat TI perlu untuk membenahi kemampuan para pegawainya dalam memberikan layanan dengan cara memberikan solusi yang sopan santun, penuh rasa hormat, perhatian, profesional, memiliki kejujuran sehingga pengguna jasa layanan merasa bebas dari bahaya atau resiko/kerugian.

Kelompok terakhir yaitu *emphaty* yang menitikberatkan pada kedekatan dan kemudahan untuk mencapai sarana layanan, menghubungi petugas, kemampuan pegawai dalam mendengar keluhan pengguna jasa layanan, memberitahu dengan bahasa yang mudah dimengerti serta untuk mengenal pengguna jasa layanan dan kebutuhannya, memiliki skor persepsi, harapan dan kesenjangan seperti terlihat pada tabel 5-19 berikut ini.

**Tabel 5-19**  
**Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kemampuan Direktorat TI Memahami Kebutuhan Pengguna**

No	PERNYATAAN	SKOR		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
<i>Empathy</i>				
14	Kesabaran pegawai dalam membantu pengguna jasa layanan.	3.15	5.00	-1.85
15	Kemampuan pegawai berkomunikasi dengan pengguna jasa layanan.	3.14	5.00	-1.86
16	Sikap pegawai pada saat memberikan layanan.	3.06	5.00	-1.94
17	Kemampuan pegawai dalam memahami kebutuhan pengguna jasa layanan.	2.86	5.00	-2.04
SKOR Rata-rata		3.03	5.00	-1.92

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari data pada tabel 5-19 secara keseluruhan kelompok *emphaty* menunjukkan angka kesenjangan yang cukup baik. Hal ini berarti bahwa Direktorat TI mampu memberikan layanan yang mendekati harapan para pengguna jasa layanan. Tingkat kesenjangan tertinggi ada pada Kemampuan pegawai dalam memahami kebutuhan pengguna (nilainya -

2,04). Sedangkan tingkat kesenjangan terendah pada kemampuan pegawai kesabaran pegawai dalam membantu pengguna jasa layanan yaitu -1,85.

Tingkat kepuasan responden pada kelompok *emphaty* diperoleh dari total skor rata-rata persepsi responden dibagi dengan skor rata-rata harapan responden untuk *assurance* yaitu:

$$3,08 / 5,00 \times 100\% = 61,60\%$$

Tingkat kepuasan responden pada unsur *emphaty* mencapai 61,60% mendekati tingkat kepuasan responden yang mencapai 100%. Oleh karena itu pihak Ditjen HKI masih perlu untuk meningkatkan beberapa hal seperti kemampuan pegawai dalam memahami kebutuhan pengguna.

Dari lima kelompok yang telah dianalisa ternyata hanya 2 (dua) kelompok saja yang tingkat kepuasannya di atas 60% yaitu kelompok tampilan fisik (*tangibility*) dengan tingkat kepuasan pengguna sebesar 60,85% dan kemampuan memahami kebutuhan pelanggan (*emphaty*) yaitu dengan tingkat kepuasan pengguna sebesar 66,8%. Sedangkan tiga kelompok lainnya memiliki tingkat kepuasan di bawah 60%.

Tabel 5-20 berikut ini menunjukkan data hasil penggabungan skor persepsi dan skor harapan dari masing-masing kelompok yang menggambarkan kualitas pelayanan dan tingkat kepuasan pelanggan secara keseluruhan.

**Tabel 5-20**  
**Rata-Rata Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan atas Layanan**  
**Direktorat Teknologi Informasi**

No	PERNYATAAN	SKOR			Tingkat Kepuasan
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan	
1	Tampilan fisik ( <i>Tangibility</i> )	3.04	5.00	-1.96	60.85%
2	Kemampuan mewujudkan janji ( <i>Reliability</i> )	2.69	5.00	-2.31	53.72%
3	Tanggapan dalam memberikan pelayanan ( <i>Responsiveness</i> )	2.55	5.00	-2.45	50.96%
4	Kemampuan memberikan jaminan pelayanan ( <i>Assurance</i> )	2.87	5.00	-2.13	57.37%
5	Kemampuan memahami kebutuhan pelanggan ( <i>Emphaty</i> )	3.08	5.00	-1.92	61.60%
Rata-rata		2.85	5.00	-2.15	56.90%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Pada tabel 5-20, skor persepsi responden sebesar 2,85 lebih rendah dari skor harapan responden sebesar 5,00 sehingga didapat nilai kesenjangan dari keduanya sebesar -2,15. Artinya bahwa kualitas layanan yang diberikan oleh Direktorat TI masih jauh di bawah harapan para pengguna jasa layanannya. Sedangkan untuk tingkat kepuasan pelanggan didapatkan angka sebesar 56,90%. Tingkat kepuasan pelanggan ini belum mencapai angka 100%. Dengan demikian Direktorat TI harus berusaha meningkatkan terus tingkat kepuasan pelanggannya agar mampu melayani pelanggannya dengan prima.

### 5.3. Kinerja Keunggulan Operasional

Untuk melihat keunggulan operasional yang ada pada Direktorat TI, terdapat 5 (lima) indikator yang perlu dilihat yaitu investigasi sistem, analisis sistem, desain sistem, implementasi system dan pemeliharaan sistem.

#### 5.3.1. Investigasi Sistem

Pada investigasi sistem, unsur yang perlu dinilai adalah: 1) kelayakan organisasi yaitu tujuan utama TI dan perencanaan TI; 2) kelayakan teknis yaitu kemampuan perangkat keras, kemampuan perangkat lunak, dan pengelolaan layanan teknologi informasi; 3) kelayakan operasional yaitu dukungan pegawai, dukungan dari pejabat eselon I dan II Ditjen HKI, dukungan dari pemangku kepentingan lainnya.

Tabel 5-21 sampai dengan 5-28 berikut ini menunjukkan data-data yang diperoleh dari 14 orang responden (semua pejabat Direktorat TI).

Tabel 5-21 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 9 orang responden (64,29%) menyatakan setuju bahwa tujuan TI telah selaras dengan tujuan strategis Ditjen HKI. Sebanyak 3 orang responden (21,43%) menyatakan sangat setuju. Sedangkan 1 orang responden (7,14%) menyatakan hampir setuju, dan 1 orang responden (7,14%) menyatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan tersebut.

**Tabel 5-21**  
**Tanggapan responden terhadap tujuan TI telah selaras dengan tujuan strategis Ditjen HKI.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	1	7.14%
2	Tidak setuju	0	0
3	Hampir setuju	1	7.14%
4	Setuju	9	64.29%
5	Sangat setuju	3	21.43%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-22 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 9 orang responden (64,29%) menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa perencanaan otomasi telah dilakukan dengan matang. Sebanyak 3 orang responden (21,43%) menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan yang ada, sedangkan 2 orang responden menyatakan tidak setuju.

**Tabel 5-22**  
**Tanggapan responden terhadap perencanaan TI telah dilakukan dengan matang.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	2	14.29%
3	Hampir setuju	9	64.29%
4	Setuju	3	21.43%
5	Sangat setuju	0	0
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-23 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 7 orang responden (50%) menyatakan setuju terhadap pernyataan bahwa  
**Universitas Indonesia**

kemampuan perangkat keras. Sebanyak 5 orang responden (35,71%) menyatakan hampir setuju. Sedangkan 1 orang responden (7,14%) menyatakan sangat setuju dan 1 orang responden (7,14%) menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan.

**Tabel 5-23**  
Tanggapan responden terhadap kemampuan perangkat keras.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	1	7.14%
3	Hampir setuju	5	35.71%
4	Setuju	7	50.00%
5	Sangat setuju	1	7.14%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-24 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 9 orang responden (64,29%) menyatakan setuju terhadap pernyataan bahwa kemampuan perangkat lunak. Sebanyak 5 orang responden (35,71%) menyatakan hampir setuju.

**Tabel 5-24**  
Tanggapan responden terhadap kemampuan perangkat lunak

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	0	0.00%
3	Hampir setuju	5	35.71%
4	Setuju	9	64.29%
5	Sangat setuju	0	0
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-25 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 7 orang responden (50%) menyatakan hampir setuju terhadap pernyataan bahwa

pengelolaan layanan teknologi informasi sangat baik. Sebanyak 6 orang responden (42,86%) menyatakan setuju. Sedangkan hanya 1 orang responden (7,14%) yang menyatakan tidak setuju.

**Tabel 5-25**  
**Tanggapan responden terhadap pengelolaan layanan teknologi informasi sangat baik.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	1	7.14%
3	Hampir setuju	7	50.00%
4	Setuju	6	42.86%
5	Sangat setuju	0	0.00%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-26 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 10 orang responden (71,43%) menyatakan setuju terhadap pernyataan bahwa sikap pegawai dalam menerima sistem otomasi. Sebanyak 2 orang responden atau 14,29% menyatakan sangat hampir setuju. Masing-masing hanya 1 orang responden atau 7,14% menyatakan sangat setuju dan tidak setuju.

**Tabel 5-26**  
**Tanggapan responden terhadap seluruh pegawai dapat dengan mudah mengakses sistem otomasi.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	1	7.14%
3	Hampir setuju	2	14.29%
4	Setuju	10	71.43%
5	Sangat setuju	1	7.14%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-27 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 8 orang responden (57,14%) menyatakan hampir setuju bahwa ada dukungan penuh dari pejabat eselon I dan II Ditjen HKI terhadap otomasi administrasi HKI. Sedangkan masing-masing hanya 2 orang responden atau 14,29% yang menyatakan tidak setuju, setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan tersebut.

**Tabel 5-27**  
Tanggapan responden terhadap adanya dukungan penuh dari pejabat eselon I dan II Ditjen HKI terhadap otomasi administrasi HKI

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	2	14,29%
3	Hampir setuju	8	57,14%
4	Setuju	2	14,29%
5	Sangat setuju	2	14,29%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-28 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 7 orang responden (50%) pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa adanya dukungan dari pemangku kepentingan lain. Sebanyak 5 orang responden atau 35,71% pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju. Masing-masing hanya 1 orang responden atau 7,14% pegawai Ditjen HKI yang menyatakan hampir setuju dan menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan dimaksud.

**Tabel 5-28**  
**Tanggapan responden terhadap adanya dukungan dari pemangku kepentingan lain terhadap otomasi administrasi HKI.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	7	50.00%
3	Hampir setuju	1	7.14%
4	Setuju	5	35.71%
5	Sangat setuju	1	7.14%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

### 5.3.2. Analisis Sistem

Pada analisis sistem, unsur yang dinilai adalah: 1) analisis sistem termasuk format masukan, format tampilan, dan metode pengendalian; 2) analisis fungsional yaitu kemudahan pemasukan data, validasi data, informasi yang *up-to-date*.

Tabel 5-29 sampai dengan 5-34 di bawah ini menunjukkan data-data dari 14 kuesioner yang telah dibagikan kepada 14 orang pejabat (eselon III dan eselon IV) Direktorat TI.

Tabel 5-29 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 11 orang responden (78,57%) menyatakan setuju terhadap pernyataan bahwa format masukan/*input* sudah cukup baik. Sebanyak 2 orang responden atau 14,29% menyatakan hampir setuju. Hanya 1 orang responden atau 7,14% yang menyatakan tidak setuju.

**Tabel 5-29**  
Tanggapan responden terhadap format masukan/*input* sudah cukup baik.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	1	7.14%
3	Hampir setuju	2	14.29%
4	Setuju	11	78.57%
5	Sangat setuju	0	0.00%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-30 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 7 orang responden (50%) menyatakan hampir setuju terhadap format tampilan keluaran/*output* sudah cukup baik. Sebanyak 5 orang responden atau 35,71% menyatakan setuju. Masing-masing hanya 1 orang responden (7,14%) yang menyatakan sangat setuju dan yang menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan tersebut.

**Tabel 5-30**  
Tanggapan responden terhadap format tampilan keluaran/*output* sudah cukup baik.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	1	7.14%
3	Hampir setuju	7	50.00%
4	Setuju	5	35.71%
5	Sangat setuju	1	7.14%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-31 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 8 orang responden (57,14%) menyatakan hampir setuju terhadap pernyataan bahwa metode pengendalian sudah cukup baik. Sebanyak 4 orang

responden atau 28,57% menyatakan sangat setuju. Masing-masing hanya 1 orang responden atau 7,14% yang menyatakan tidak setuju dan yang menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan tersebut.

**Tabel 5-31**  
Tanggapan responden terhadap metode pengendalian sudah cukup baik.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	1	7.14%
2	Tidak setuju	1	7.14%
3	Hampir setuju	8	57.14%
4	Setuju	4	28.57%
5	Sangat setuju	0	0.00%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-32 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 9 orang responden (64,29%) menyatakan setuju adanya kemudahan pemasukan data. Sebanyak 3 orang responden atau 21,43% menyatakan hampir setuju. Masing-masing hanya 1 orang responden atau 7,14% yang menyatakan sangat setuju dan yang menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan tersebut.

**Tabel 5-32**  
Tanggapan responden terhadap kemudahan pemasukan data.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	1	7.14%
3	Hampir setuju	3	21.43%
4	Setuju	9	64.29%
5	Sangat setuju	1	7.14%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-33 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 8 orang responden (57,14%) menyatakan hampir setuju terhadap validasi data. Sebanyak 3 orang responden atau 21,43% menyatakan setuju. Sebanyak 2 orang responden atau 14,29% menyatakan tidak setuju. Sedangkan 1 orang responden (7,14%) lagi menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan dimaksud.

**Tabel 5-33**  
Tanggapan responden terhadap validasi data.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	1	7.14%
2	Tidak setuju	2	14.29%
3	Hampir setuju	8	57.14%
4	Setuju	3	21.43%
5	Sangat setuju	0	0.00%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-34 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 7 orang responden (50%) menyatakan setuju terhadap informasi yang *up-to-date*. Sebanyak 4 orang responden atau 28,57% menyatakan hampir setuju. Sebanyak 2 orang responden atau 14,29% menyatakan sangat setuju. Sedangkan 1 orang responden (7,14%) lagi menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan dimaksud.

**Tabel 5-34**  
Tanggapan responden terhadap informasi yang *up-to-date*.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	1	7.14%
3	Hampir setuju	4	28.57%
4	Setuju	7	50.00%
5	Sangat setuju	2	14.29%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

### 5.3.3. Desain Sistem

Pada desain sistem, unsur yang dinilai adalah: 1) desain *interface* pemakai yaitu tampilan *layer* bagi *user*; sistem navigasi/penjelajahan bagi *user*; 2) desain spesifikasi sistem yaitu kemudahan akses data, keamanan akses data, dan kecepatan waktu respon.

Tabel 5-35 sampai dengan 5-49 di bawah ini menunjukkan data-data dari 14 kuesioner yang telah dibagikan kepada 14 orang pejabat (eselon III dan eselon IV) Direktorat TI.

Tabel 5-35 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 8 orang responden (57,14%) pejabat Direktorat TI menyatakan hampir setuju terhadap tampilan *layer* bagi *user*. Sebanyak 5 orang responden atau 35,72% menyatakan setuju. Hanya 1 orang responden atau 7,14% yang menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan tersebut.

**Tabel 5-35**  
Tanggapan responden terhadap tampilan *layer* bagi *user*.

No.	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	0	0,00%
3	Hampir setuju	8	57,14%
4	Setuju	5	35,71%
5	Sangat setuju	1	7,14%
Total		14	100%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-36 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 10 orang responden (71,43%) pejabat Direktorat TI menyatakan setuju terhadap sistem navigasi/penjelajahan bagi *user*. Dan sebanyak 4 orang responden atau 28,57% menyatakan setuju terhadap pernyataan tersebut.

**Tabel 5-36**  
**Tanggapan responden terhadap sistem navigasi/penjelajahan bagi user.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	0	0.00%
3	Hampir setuju	4	28.57%
4	Setuju	10	71.43%
5	Sangat setuju	0	0.00%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-37 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 7 orang responden (50%) pejabat Direktorat TI menyatakan cukup setuju terhadap kemudahan akses data. Sebanyak 4 orang responden atau 28,27% menyatakan setuju. Sebanyak 2 orang responden atau 14,29% menyatakan tidak setuju. Sedangkan hanya 1 orang responden atau 7,14% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan.

**Tabel 5-37**  
**Tanggapan responden terhadap kemudahan akses data.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	2	14.29%
3	Hampir setuju	7	50.00%
4	Setuju	4	28.57%
5	Sangat setuju	1	7.14%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-38 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 7 orang responden (50%) pejabat Direktorat TI menyatakan setuju terhadap keamanan akses data. Sebanyak 5 orang responden atau 35,71% menyatakan hampir setuju. Masing-masing hanya 1 orang responden

Universitas Indonesia

atau 7,14% yang menyatakan sangat setuju dan yang menyatakan tidak setuju.

**Tabel 5-38**  
**Tanggapan responden terhadap keamanan akses data.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	1	7.14%
3	Hampir setuju	5	35.71%
4	Setuju	7	50.00%
5	Sangat setuju	1	7.14%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-39 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 6 orang responden (42,86%) pejabat Direktorat TI menyatakan tidak setuju dengan adanya kecepatan waktu respon. Sebanyak 5 orang responden atau 35,71% menyatakan cukup setuju. Sebanyak 3 orang responden atau 21,43% menyatakan setuju terhadap pernyataan tersebut.

**Tabel 5-39**  
**Tanggapan responden terhadap kecepatan waktu respon**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	6	42.86%
3	Hampir setuju	5	35.71%
4	Setuju	3	21.43%
5	Sangat setuju	0	0.00%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

### 5.3.4. Implementasi Sistem

Pada implementasi sistem, unsur yang dinilai adalah: 1) pengembangan aplikasi, yaitu pelaksanaan pengembangan aplikasi perangkat lunak sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, pelaksanaan validasi data sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. 2) pelatihan bagi user, yaitu : pelaksanaan pelatihan dan pengelompokan user.

Tabel 5-40 sampai dengan 5-43 di bawah ini menunjukkan data-data dari 14 kuesioner yang telah dibagikan kepada 14 orang pejabat (eselon III dan eselon IV) Direktorat TI.

Tabel 5-40 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 7 orang responden (50%) pejabat Direktorat TI menyatakan hampir setuju dengan adanya pelaksanaan pengembangan aplikasi. Sebanyak 4 orang responden atau 28,57% menyatakan setuju. Sebanyak 2 orang responden atau 14,29% menyatakan tidak setuju. Hanya 1 orang responden atau 7,14% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan dimaksud.

**Tabel 5-40**  
**Tanggapan responden terhadap pelaksanaan pengembangan aplikasi.**

No.	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	2	14,29%
3	Hampir setuju	7	50,00%
4	Setuju	4	28,57%
5	Sangat setuju	1	7,14%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-41 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 6 orang responden (42,86%) pejabat Direktorat TI menyatakan setuju terhadap pelaksanaan validasi data. Sebanyak 4 orang responden atau 28,57% menyatakan hampir setuju. Sebanyak 2 orang responden atau 14,29%

menyatakan sangat setuju. Sedangkan sebanyak 2 orang responden atau 14,29% menyatakan tidak setuju.

**Tabel 5-41**  
**Tanggapan responden terhadap pelaksanaan validasi data.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	2	14,29%
3	Hampir setuju	4	28,57%
4	Setuju	6	42,86%
5	Sangat setuju	2	14,29%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-42 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 5 orang responden (35,71%) pejabat Direktorat TI menyatakan sangat tidak setuju terhadap pelaksanaan pelatihan bagi user. Sebanyak 4 orang responden atau 28,57% menyatakan setuju. Sebanyak 3 orang responden atau 21,43% menyatakan hampir setuju. Masing-masing 1 orang responden atau 7,14% yang menyatakan sangat setuju dan yang menyatakan tidak setuju.

**Tabel 5-42**  
**Tanggapan responden terhadap pelaksanaan pelatihan bagi user.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	5	35,71%
2	Tidak setuju	1	7,14%
3	Hampir setuju	3	21,43%
4	Setuju	4	28,57%
5	Sangat setuju	1	7,14%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-43 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 7 orang responden (50%) pejabat Direktorat TI menyatakan hampir setuju terhadap pengelompokan user. Sebanyak 6 orang responden atau 42,86% menyatakan setuju. Hanya 1 orang responden atau 7,14% menyatakan tidak setuju.

**Tabel 5-43**  
**Tanggapan responden terhadap pengelompokan user**

No	Urutan	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	1	7.14%
3	Hampir setuju	7	50.00%
4	Setuju	6	42.86%
5	Sangat setuju	0	0.00%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

### 5.3.5. Pemeliharaan Sistem

Pada pemeliharaan sistem, unsur yang dinilai adalah: 1) evaluasi sistem, yaitu pelaksanaan evaluasi setiap modul aplikasi, pelaksanaan evaluasi terhadap bisnis proses, dan pelaksanaan evaluasi terhadap perangkat keras. 2) modifikasi sistem, yaitu : pengembangan modul baru, upgrade hardware, dan pengembangan aplikasi dengan teknologi baru.

Tabel 5-44 sampai dengan 5-49 di bawah ini menunjukkan data-data dari 14 kuesioner yang telah dibagikan kepada 14 orang pejabat (eselon III dan eselon IV) Direktorat TI.

Tabel 5-44 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 5 orang responden (35,71%) pejabat Direktorat TI menyatakan sangat tidak setuju terhadap pelaksanaan evaluasi setiap modul dari aplikasi. Sebanyak 5 orang responden (35,71%) juga menyatakan hampir setuju. Sebanyak 2 orang responden atau 14,29% menyatakan setuju. Masing-masing 1 orang responden atau 7,14% yang menyatakan sangat setuju dan yang menyatakan tidak setuju.

**Tabel 5-44**  
**Tanggapan responden terhadap pelaksanaan evaluasi dari modul aplikasi.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	5	35.71%
2	Tidak setuju	1	7.14%
3	Hampir setuju	5	35.71%
4	Setuju	2	14.29%
5	Sangat setuju	1	7.14%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-45 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 6 orang responden (42,86%) pejabat Direktorat TI menyatakan sangat tidak setuju terhadap pelaksanaan evaluasi terhadap proses bisnis. Sebanyak 5 orang responden (35,71%) menyatakan hampir setuju. Sebanyak 2 orang responden atau 14,29% menyatakan sangat setuju. Hanya 1 orang responden atau 7,14% yang menyatakan setuju.

**Tabel 5-45**  
**Tanggapan responden terhadap pelaksanaan evaluasi terhadap bisnis proses.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	6	42.86%
2	Tidak setuju	0	0.00%
3	Hampir setuju	5	35.71%
4	Setuju	1	7.14%
5	Sangat setuju	2	14.29%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-46 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 6 orang responden (42,86%) pejabat Direktorat TI menyatakan sangat tidak setuju terhadap pelaksanaan evaluasi terhadap perangkat keras. Sebanyak 5 orang responden (35,71%) menyatakan setuju. Sebanyak 2

orang responden atau 14,29% menyatakan hampir setuju. Hanya 1 orang responden atau 7,14% yang menyatakan sangat setuju.

**Tabel 5-46**  
**Tanggapan responden terhadap pelaksanaan evaluasi terhadap perangkat keras.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	6	42,86%
2	Tidak setuju	0	0,00%
3	Hampir setuju	2	14,29%
4	Setuju	5	35,71%
5	Sangat setuju	1	7,14%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-47 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 8 orang responden (57,14) pejabat Direktorat TI menyatakan setuju terhadap pengembangan modul baru. Sebanyak 4 orang responden (28,57%) menyatakan hampir setuju. Sebanyak 2 orang responden atau 14,29% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan tersebut.

**Tabel 5-47**  
**Tanggapan responden terhadap pengembangan modul baru**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	0	0,00%
3	Hampir setuju	4	28,57%
4	Setuju	8	57,14%
5	Sangat setuju	2	14,29%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-48 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 9 orang responden (64,29%) pejabat Direktorat TI menyatakan setuju terhadap

upgrade hardware. Sebanyak 3 orang responden (21,43%) menyatakan sangat setuju. Masing-masing 1 orang responden atau 7,14% yang menyatakan tidak setuju dan yang menyatakan hampir setuju terhadap pernyataan tersebut.

**Tabel 5-48**  
**Tanggapan responden terhadap upgrade hardware**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	1	7.14%
3	Hampir setuju	1	7.14%
4	Setuju	9	64.29%
5	Sangat setuju	3	21.43%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-49 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 9 orang responden (64,29%) pejabat Direktorat TI menyatakan setuju terhadap pengembangan aplikasi dengan teknologi baru. Masing-masing sebanyak 2 orang responden (14,29%) menyatakan sangat setuju dan menyatakan hampir setuju. Hanya 1 orang responden atau 7,14% yang menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan tersebut.

**Tabel 5-49**  
**Tanggapan Responden Terhadap Pengembangan Aplikasi Dengan Teknologi Baru**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	1	7.14%
3	Hampir setuju	2	14.29%
4	Setuju	9	64.29%
5	Sangat setuju	2	14.29%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-50 di bawah ini adalah tabel yang berisikan rangkuman pendapat responden tentang otomasi administrasi HKI Ditjen HKI.

**Tabel 5-50**  
**Rangkuman Pendapat Responden tentang Keunggulan Operasional**

No	PERNYATAAN	Persepsi					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
<b>A. Investigasi system</b>							
<b>A.1. Kelayakan Organisasi</b>							
1	Tujuan TI sudah selaras dengan tujuan strategis Ditjen HKI	1 7.14%	0 0.00%	1 7.14%	9 64.29%	3 21.43%	14 100%
2	Perencanaan TI yang matang	0 0.00%	2 14.29%	9 64.29%	3 21.43%	0 0.00%	14 100%
<b>A.2. Kelayakan Teknis</b>							
3	Kemampuan perangkat lunak	0 0.00%	1 7.14%	5 35.71%	7 50.00%	1 7.14%	14 100%
4	Kemampuan perangkat keras	0 0.00%	0 0.00%	5 35.71%	9 64.29%	0 0.00%	14 100%
5	Pengelolaan layanan teknologi informasi	0 0.00%	1 7.14%	7 50.00%	6 42.86%	0 0.00%	14 100%
<b>A.3. Kelayakan Operasional</b>							
6	Sikap pegawai dalam menerima sistem otomasi	0 0.00%	1 7.14%	2 14.29%	10 71.43%	1 7.14%	14 100%
7	Dukungan manajemen	0 0.00%	2 14.29%	8 57.14%	2 14.29%	2 14.29%	14 100%
8	Dukungan pemangku kepentingan lain	0 0.00%	7 50.00%	1 7.14%	5 35.71%	1 7.14%	14 100%
<b>B. Analisis sistem</b>							
<b>B.1. Analisis sistem yang berjalan</b>							
9	Format masukan/ <i>input</i>	0 0.00%	1 7.14%	2 14.29%	11 78.57%	0 0.00%	14 100%
10	Format tampilan keluaran/ <i>output</i>	0 0.00%	1 7.14%	7 50.00%	5 35.71%	1 7.14%	14 100%
11	Metode pengendalian	1 7.14%	1 7.14%	8 57.14%	4 28.57%	0 0.00%	14 100%
<b>B.2. Analisis fungsional</b>							
12	Kemudahan pemasukan data	0 0.00%	1 7.14%	3 21.43%	9 64.29%	1 7.14%	14 100%
13	Validasi data	1 7.14%	2 14.29%	8 57.14%	3 21.43%	0 0.00%	14 100%
14	Informasi yang <i>up-to-date</i>	0 0.00%	1 7.14%	4 28.57%	7 50.00%	2 14.29%	14 100%
<b>C. Desain sistem</b>							
<b>C.1. Desain <i>interface</i> pengguna</b>							
15	Tampilan layer bagi pengguna( <i>user</i> )	0 0.00%	0 0.00%	8 57.14%	5 35.71%	1 7.14%	14 100%
16	Sistem navigasi bagi pengguna	0 0.00%	0 0.00%	4 28.57%	10 71.43%	0 0.00%	14 100%

(Sambungan Tabel 5-50)

No	PERNYATAAN	Persepsi					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
<b>C.2. Spesifikasi sistem</b>							
17	Kemudahan akses data	0	2	7	4	1	14
		0.00%	14.29%	50.00%	28.57%	7.14%	100%
18	Keamanan akses data	0	1	5	7	1	14
		0.00%	7.14%	35.71%	50.00%	7.14%	100%
19	Kecepatan waktu respon	0	6	5	3	0	14
		0.00%	42.86%	35.71%	21.43%	0.00%	100%
<b>D. Implementasi sistem</b>							
<b>D.1. Pengembangan Aplikasi</b>							
20	Pelaksanaan pengembangan aplikasi	0	2	7	4	1	14
		0.00%	14.29%	50.00%	28.57%	7.14%	100%
21	Pelaksanaan validasi data	0	2	4	6	2	14
		0.00%	14.29%	28.57%	42.86%	14.29%	100%
<b>D.2. Pelatihan bagi user</b>							
22	Pelaksanaan pelatihan bagi user	5	1	3	4	1	14
		35.71%	7.14%	21.43%	28.57%	7.14%	100%
23	Pengelompokan user	0	1	7	6	0	14
		0.00%	7.14%	50.00%	42.86%	0.00%	100%
<b>E. Pemeliharaan sistem</b>							
<b>E.1. Evaluasi</b>							
24	Pelaksanaan evaluasi setiap modul dari aplikasi	5	1	5	2	1	14
		35.71%	7.14%	35.71%	14.29%	7.14%	100%
25	Pelaksanaan evaluasi terhadap bisnis proses	6	0	5	1	2	14
		42.86%	0.00%	35.71%	7.14%	14.29%	100%
26	Pelaksanaan evaluasi terhadap perangkat keras	6	0	2	5	1	14
		42.86%	0.00%	14.29%	35.71%	7.14%	100%
<b>E.2. Modifikasi Sistem</b>							
27	Pengembangan modul baru	0	0	4	8	2	14
		0.00%	0.00%	28.57%	57.14%	14.29%	100%
28	Upgrade hardware	0	1	1	9	3	14
		0.00%	7.14%	7.14%	64.29%	21.43%	100%
29	Pengembangan aplikasi dengan teknologi baru	0	1	2	9	2	14
		0.00%	7.14%	14.29%	64.29%	14.29%	100%
<b>JUMLAH</b>		25	39	139	173	30	406
		6.16%	9.61%	34.24%	42.61%	7.39%	100%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

#### 5.4. Kinerja Orientasi Masa Depan

Perspektif orientasi masa depan diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator yaitu: tingkat kemampuan pegawai dalam memahami internalisasi visi dan misi organisasi, tingkat kepuasan pegawai dan tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai Direktorat Teknologi Informasi.

Universitas Indonesia

#### 5.4.1. Tingkat Kemampuan Pegawai Dalam Memahami Perencanaan Strategis Direktorat TI.

Untuk mengukur tingkat kemampuan pegawai dalam memahami perencanaan strategis organisasi diajukan 6 (enam) buah pernyataan yang meliputi masalah tujuan organisasi, cara mencapai tujuan, pemahaman sasaran dan tujuan organisasi, tanggung jawab terhadap sasaran dan tujuan organisasi yang akan dicapai dan upaya mencapainya, koordinasi antara atasan dan bawahan, serta transparansi. Selain itu diajukan 4 (empat) buah pertanyaan yang meliputi pemberian saran-saran kepada organisasi dan pemahaman tentang visi dan misi organisasi.

Berdasarkan data-data dan informasi yang diperoleh dari 23 responden terhadap pernyataan dan pertanyaan yang diajukan, data-data tersebut kami sajikan dalam bentuk tabel mulai tabel 5-51 sampai dengan tabel 5-56.

Pada tabel 5-51 di bawah ini terlihat bahwa 12 orang (52,17%) pegawai Direktorat TI mengatakan setuju dengan pernyataan bahwa Direktorat TI telah memiliki tujuan yang jelas dan telah mengetahui bagaimana cara yang ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan 4 orang pegawai (17,39%) menyatakan tidak setuju, 5 orang pegawai menyatakan sangat setuju dan 2 orang pegawai (9,79%) menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan yang dimaksud. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Direktorat TI mengakui bahwa Direktorat TI memiliki tujuan yang jelas dan Direktorat TI mengetahui cara mencapai tujuan tersebut.

**Tabel 5-51**  
**Tanggapan responden terhadap keadaan dimana saat ini Direktorat**  
**TI telah memiliki tujuan yang jelas**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	4	17.39%
3	Cukup setuju	2	8.70%
4	Setuju	12	52.17%
5	Sangat setuju	5	21.74%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya tabel 5-52 di bawah ini menunjukkan data yang berkaitan dengan pemahaman pegawai Direktorat TI terhadap sasaran dan tujuan Direktorat TI. Dari data tersebut diambil suara terbesar yang menunjukkan bahwa 10 responden (43,48%) pegawai Direktorat TI menyatakan cukup memahami sasaran dan tujuan Direktorat TI. Sedangkan 7 orang pegawai (30,43%) mengatakan tidak setuju, 6 orang pegawai (26,09%) mengatakan setuju dengan pernyataan yang ada. Prosentase antara pegawai yang menyatakan cukup setuju dan tidak setuju sangat tipis perbedaannya, yang menyatakan cukup setuju lebih banyak daripada tidak setuju. Hal ini menandakan bahwa pegawai Direktorat TI cukup memahami sasaran dan tujuan Direktorat TI.

**Tabel 5-52.**  
**Tanggapan responden terhadap sasaran dan tujuan Direktorat TI**  
**dapat dipahami oleh seluruh pegawai Direktorat TI.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	7	30.43%
3	Cukup setuju	10	43.48%
4	Setuju	6	26.09%
5	Sangat setuju	0	0
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-53 di bawah ini menunjukkan data yang berkaitan dengan tanggung jawab pegawai Direktorat TI terhadap sasaran dan upaya mencapai sasaran tersebut. Dari data tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 10 responden pegawai Direktorat TI atau 43,48% responden menyatakan setuju. 7 pegawai atau 30,43% responden menyatakan sangat setuju. 4 pegawai atau 17,39% responden menyatakan cukup setuju dan 2 pegawai Direktorat TI atau 8,70% respondend menyatakan tidak setuju. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Direktorat TI bertanggung jawab terhadap sasaran Direktorat TI dan berupaya mencapainya.

**Tabel 5-53.**  
Tanggapan responden terhadap seluruh pegawai Direktorat TI bertanggung jawab terhadap sasaran Direktorat TI dan berupaya mencapainya.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0
2	Tidak setuju	2	8.70%
3	Hampir setuju	4	17.39%
4	Setuju	10	43.48%
5	Sangat setuju	7	30.43%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya tabel 5-54 menunjukkan data yang berkaitan dengan komunikasi yang dilakukan oleh manajemen tingkat atas (pimpinan) kepada bawahannya. Dari data tersebut menunjukkan bahwa 12 orang pegawai Direktorat TI (52,17%) menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan tersebut. Sebanyak 6 orang pegawai (26,09%) menyatakan sangat tidak setuju. Sedangkan 3 orang pegawai Direktorat TI (13,04%) menyatakan cukup setuju, masing-masing hanya 1 orang pegawai (4,35%) menyatakan setuju dan menyatakan sangat setuju (1,96%). Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai Direktorat TI

menyatakan manajemen tingkat atas (pimpinan) yang ada di Direktorat TI tidak pernah mengkomunikasikan tentang sasaran/tujuan, kinerja organisasi, permasalahan, keterbatasan, dan strategi dll kepada bawahannya.

**Tabel 5-54.**  
**Tanggapan responden terhadap manajemen tingkat atas mengkomunikasikan ke bawah semua informasi yang dibutuhkan (seperti sasaran/tujuan, kinerja organisasi, permasalahan, keterbatasan, strategi, dll.) demi kinerja yang efektif.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	6	26.09%
2	Tidak setuju	12	52.17%
3	Hampir setuju	3	13.04%
4	Setuju	1	4.35%
5	Sangat setuju	1	4.35%
Total		23	100%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya tabel 5-55 menunjukkan data yang berkaitan dengan kesempatan untuk berkomunikasi kepada atasan. Data tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 7 responden pegawai Direktorat TI (30,43%) menyatakan tidak setuju. 6 orang pegawai Direktorat TI (26,09%) menyatakan cukup setuju. 5 orang pegawai Direktorat TI (21,74%) menyatakan setuju. 3 orang pegawai (13,04%) menyatakan sangat tidak setuju, sedangkan 2 orang pegawai lainnya (8,70%) menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan yang diajukan. Dengan kata lain dikatakan bahwa sebagian besar pegawai Direktorat TI mengatakan bahwa pada kenyataannya kesempatan untuk mengkomunikasikan informasi kepada atasan di Direktorat TI tidak terbuka lebar.

**Tabel 5-55.**  
**Tanggapan responden terhadap terbuka lebar kesempatan untuk mengkomunikasikan informasi kepada atasan.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	3	13.04%
2	Tidak setuju	7	30.43%
3	Hampir setuju	6	26.09%
4	Setuju	5	21.74%
5	Sangat setuju	2	8.70%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya tabel 5-56 menunjukkan data yang berkaitan dengan transparansi diskusi masalah-masalah. Data tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 10 pegawai Direktorat TI (43,48%) sangat tidak setuju terhadap pernyataan tersebut. 7 orang pegawai Direktorat TI atau 30,43% responden menyatakan tidak setuju. 3 orang pegawai Direktorat TI (13,04%) menyatakan cukup setuju. 2 orang pegawai Direktorat TI (8,70%) menyatakan setuju dan 1 orang pegawai (4,35%) menyatakan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa selama ini masalah-masalah yang ada pada Direktorat TI tidak didiskusikan secara terbuka, terus terang dan tidak ditujukan untuk membangun Direktorat TI.

**Tabel 5-56.**  
**Tanggapan responden terhadap masalah-masalah yang ada didiskusikan secara terbuka, terus terang dan membangun.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	10	43.48%
2	Tidak setuju	7	30.43%
3	Cukup setuju	3	13.04%
4	Setuju	2	8.70%
5	Sangat setuju	1	4.35%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-57 di bawah ini adalah tabel yang berisi rangkuman pendapat responden tentang tingkat kemampuan pegawai dalam memahami internalisasi visi dan misi Ditjen HKI.

**Tabel 5-57.**  
**Rangkuman Pendapat Responden tentang Tingkat Kemampuan Pegawai dalam Memahami Perencanaan Strategis Direktorat TI**

No.	PERNYATAAN	Persepsi					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
1	Saat ini Direktorat TI telah memiliki tujuan yang jelas dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut.	0	4	2	12	5	23
		0.00%	17.39%	8.70%	52.17%	21.74%	100%
2	Sasaran dan tujuan Direktorat TI dapat dipahami oleh seluruh pegawai Direktorat TI.	0	7	10	6	0	23
		0.00%	30.43%	43.48%	26.09%	0.00%	100%
3	Seluruh pegawai Direktorat TI bertanggung jawab terhadap sasaran Direktorat TI dan berupaya mencapainya.	0	2	4	10	7	23
		0.00%	8.70%	17.39%	43.48%	30.43%	100%
4	Manajemen tingkat atas mengkomunikasikan ke bawah semua informasi yang dibutuhkan (seperti sasaran/tujuan, kinerja organisasi, permasalahan, keterbatasan, strategi, dll.) demi kinerja yang efektif.	6	12	3	1	1	23
		26.09%	52.17%	13.04%	4.35%	4.35%	100%
5	Terbuka lebar kesempatan untuk mengkomunikasikan informasi (bertalian dengan sasaran/tujuan, usulan/masukan, permasalahan, permohonan, dll) kepada atasan.	3	7	6	5	2	23
		13.04%	30.43%	26.09%	21.74%	8.70%	100%
6	Masalah-masalah yang ada didiskusikan secara terbuka, terus terang dan membangun.	10	7	3	2	1	23
		43.48%	30.43%	13.04%	8.70%	4.35%	100%
	TOTAL	19	39	28	36	16	138
		13.77%	28.26%	20.29%	26.09%	11.59%	100%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selain pemahaman mengenai Tingkat Kemampuan Pegawai dalam Memahami Perencanaan Strategis Direktorat TI, dalam penelitian ini peneliti juga mengajukan beberapa pertanyaan yang diajukan berkaitan

Universitas Indonesia

dengan penyampaian saran/masukan kepada Ditjen HKI dan tanggapan atas saran/masukan tersebut oleh pejabat eselon I dan/atau pejabat eselon II di lingkungan Ditjen HKI, cara menangani saran dan pengetahuan tentang perencanaan strategis Direktorat TI.

Tabel 5-58 berisikan tanggapan responden terhadap pemberian saran/masukan kepada organisasi. Dari data yang ada terlihat bahwa 14 orang responden (60,87%) pernah memberikan saran kepada organisasi. 9 orang responden (39,13%) tidak pernah memberikan saran kepada organisasi.

Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar dari pegawai Direktorat TI telah aktif memberikan sumbangan pikiran dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Kepedulian pegawai terhadap organisasi telah ditunjukkan dengan adanya saran-saran yang sifatnya membangun organisasi.

**Tabel 5-58.**  
**Tanggapan responden Atas Pemberian Saran Kepada Organisasi**

No.	Uraian	Jumlah	%
1	Pernah memberikan saran	14	60.87%
2	Tidak pernah memberikan saran	9	39.13%
Jumlah		23	100%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Kemudian tabel 5-59 berikut ini berisikan tanggapan responden atas tanggapan atas saran/masukan tersebut oleh pejabat eselon I dan/atau pejabat eselon II di lingkungan Ditjen HKI. Dari data pada tabel 5-58 dan tabel 5-59 terlihat bahwa dari 14 pegawai yang pernah memberikan saran/masukan, hanya 4 saran/masukan yang ditanggapi oleh pejabat eselon I maupun eselon II di Ditjen HKI. Hal ini menunjukkan bahwa kurangnya kepedulian dari manajemen tingkat atas/pimpinan terhadap suara dari pegawai.

**Tabel 5-59.**  
**Tanggapan responden Atas Tanggapan Saran/Masukan Dari Pegawai**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Mendapat tanggapan	6	26.09%
2	Tidak mendapat tanggapan	17	73.91%
<b>Jumlah</b>		<b>23</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-60 di bawah ini berisikan tanggapan responden terhadap cara menangani saran, dan ada hubungan langsung dengan tanggapan apakah saran yang disampaikan telah ditangani secara tepat. Dari data tersebut menunjukkan bahwa hanya 10 orang responden (43,48%) yang menyatakan bahwa saran ditangani secara tepat dan 13 orang (56,52%) menyatakan bahwa saran tidak ditangani secara tepat. Bila dilihat secara keseluruhan sebagian besar saran tidak ditangani secara tepat oleh pimpinan, sebaiknya pimpinan yang ada di Ditjen HKI harus dapat segera merespon saran-saran secara tepat.

**Tabel 5-60.**  
**Tanggapan responden Terhadap Cara Menangani Saran**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Ditangani secara tepat	10	43.48%
2	Tidak ditangani secara tepat	13	56.52%
<b>Jumlah</b>		<b>23</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya pada tabel 5-61 terlihat bahwa 11 orang responden (47,83%) menyatakan mengetahui perencanaan strategis Direktorat TI dan 12 orang responden (52,17%) tidak mengetahui perencanaan strategis organisasi. Dari data tersebut di atas menunjukkan bahwa tingkat pemahaman pegawai mengenai Tingkat Kemampuan Pegawai dalam Memahami perencanaan strategis organisasi perlu untuk ditingkatkan. Untuk itu pimpinan Direktorat TI agar dapat lebih mensosialisasikan

Universitas Indonesia

perencanaan strategis organisasi. Kondisi ini sangat penting agar seluruh pegawai dapat mengetahui dengan pasti arah dan tujuan organisasi sehingga dapat lebih meningkatkan motivasi kerja para pegawai di masa-masa mendatang.

**Tabel 5-61.**  
**Tingkat Pengetahuan Responden atas Perencanaan Strategis**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Mengetahui Perencanaan Strategis	11	47.83%
2	Tidak mengetahui Perencanaan Strategis	12	52.17%
<b>Jumlah</b>		<b>23</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

#### 5.1.2. Tingkat Kepuasan Pegawai

Untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai telah diajukan 20 jenis pernyataan yang meliputi masalah kompensasi, supervisi, bekerja sendiri, bekerja sama dengan tim, keamanan bekerja, dan kesempatan berkembang lebih lanjut dalam pekerjaan yang ada sekarang.

Pernyataan telah diajukan kepada 23 orang responden pegawai Direktorat TI. Selanjutnya data-data tersebut kami sajikan pada tabel 5-62 sampai dengan tabel 5-81 di bawah ini.

**Tabel 5-62.**  
**Tanggapan responden terhadap selalu sibuk menyelesaikan pekerjaan sesuai tupoksi sepanjang waktu.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0.00%
2	Tidak setuju	1	4.35%
3	Cukup setuju	3	13.04%
4	Setuju	12	52.17%
5	Sangat setuju	7	30.43%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari tabel 5-62 di atas, ditunjukkan bahwa sebanyak 12 pegawai Direktorat TI (52,17%) menyatakan setuju bahwa mereka selalu sibuk menyelesaikan pekerjaan mereka sepanjang waktu sesuai dengan tupoksi masing-masing. 7 orang Pegawai Direktorat TI (30,43%) menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan tersebut. 3 orang pegawai lainnya (13,04%) menyatakan cukup setuju sedangkan 1 pegawai (4,35%) menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan dimaksud.

Tabel 5-63 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak 8 orang responden (34,78%) pegawai Direktorat TI menyatakan setuju bahwa mereka mendapat kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sebanyak 6 orang pegawai (26,09%) menyatakan cukup setuju dan 5 orang pegawai (21,74%) menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan. Sedangkan 3 orang pegawai (13,04%) menyatakan tidak setuju dan 1 orang pegawai (4,35%) menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan bahwa mereka mendapat kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

**Tabel 5-63.**  
Tanggapan responden terhadap kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	1	4.35%
2	Tidak setuju	3	13.04%
3	Cukup setuju	6	26.09%
4	Setuju	8	34.78%
5	Sangat setuju	5	21.74%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berikutnya tabel 5-64 menunjukkan bahwa sebanyak 12 orang responden (57,17%) pegawai Direktorat TI menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar menyatakan bahwa tidak ada kesempatan untuk melakukan sesuatu yang

baru dari waktu ke waktu. Sedangkan 5 orang pegawai (21,74%) menyatakan setuju terhadap pernyataan tersebut. Sebanyak 3 orang pegawai Direktorat TI (13,04%) menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan tersebut. Sebanyak 2 orang pegawai (8,70%) menyatakan cukup setuju dan hanya 1 orang pegawai (4,35%) yang menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan dimaksud.

**Tabel 5-64.**  
Tanggapan responden terhadap kesempatan melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	3	13.04%
2	Tidak setuju	12	52.17%
3	Cukup setuju	2	8.70%
4	Setuju	5	21.74%
5	Sangat setuju	1	4.35%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-65 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak 8 orang responden (34,78%) pegawai Direktorat TI menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan yaitu cukup ada kesempatan menjadi bagian yang penting dalam kelompok kerja di Direktorat TI. Sebanyak 7 orang pegawai (30,43%) menyatakan setuju terhadap pernyataan dan 6 orang pegawai (26,09%) menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan yang ada. Sedangkan 2 orang pegawai (8,70%) menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa terdapat kesempatan menjadi bagian yang penting dalam kelompok kerja.

**Tabel 5-65.**  
Tanggapan responden terhadap kesempatan menjadi bagian yang penting dalam kelompok kerja.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0.00%
2	Tidak setuju	2	8.70%
3	Cukup setuju	8	34.78%
4	Setuju	7	30.43%
5	Sangat setuju	6	26.09%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-66 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 8 orang responden (34,78%) pegawai Direktorat TI menyatakan setuju terhadap pernyataan bahwa pimpinan yang ada di Direktorat TI telah bijaksana dalam menangani bawahannya. Sebanyak 7 orang pegawai (30,43%) menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan dimaksud. Sedangkan 6 orang pegawai (26,09%) menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa pimpinan telah bijaksana dalam menangani bawahannya. Sebanyak 2 orang pegawai (8,70%) menyatakan cukup setuju.

**Tabel 5-66.**  
Tanggapan responden terhadap pimpinan telah bijaksana dalam menangani bawahannya.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0.00%
2	Tidak setuju	6	26.09%
3	Cukup setuju	2	8.70%
4	Setuju	8	34.78%
5	Sangat setuju	7	30.43%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-67 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak 9 orang responden (39,13%) pegawai Direktorat TI menyatakan setuju bahwa atasan langsung dapat menunjukkan kemampuannya dalam membuat keputusan. Sebanyak 6 orang pegawai (26,09%) menyatakan cukup setuju, dan 5 orang pegawai (21,74%) menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan yang ada. Sedangkan 3 orang pegawai (13,04%) menyatakan tidak setuju.

**Tabel 5-67**  
Tanggapan responden terhadap atasan langsung dapat menunjukkan kemampuannya dalam membuat keputusan.

No	Urutan	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0.00%
2	Tidak setuju	3	13.04%
3	Cukup setuju	6	26.09%
4	Setuju	9	39.13%
5	Sangat setuju	5	21.74%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-68 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 13 orang responden (56,52%) pegawai Direktorat TI menyatakan setuju bahwa mereka melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan batin mereka. Sebanyak 5 orang pegawai (21,74%) menyatakan sangat setuju, dan 4 orang pegawai (17,39%) menyatakan cukup setuju bahwa mereka melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan batin. Sedangkan hanya 1 orang pegawai (4,35%) menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan yang ada.

**Tabel 5-68.**  
**Tanggapan responden terhadap melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan batin.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0.00%
2	Tidak setuju	1	4.35%
3	Cukup setuju	4	17.39%
4	Setuju	13	56.52%
5	Sangat setuju	5	21.74%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-69 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 9 orang responden (39,13%) pegawai Direktorat TI menyatakan sangat tidak setuju bahwa pekerjaan saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan nantinya. 7 orang pegawai (30,43%) menyatakan tidak setuju dan 6 orang pegawai (26,09%) menyatakan cukup setuju. Hanya 1 orang pegawai (4,35%) saja yang menyatakan setuju bahwa pekerjaan saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan nantinya.

**Tabel 5-69.**  
**Tanggapan responden terhadap pekerjaan saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan nantinya.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	9	39.13%
2	Tidak setuju	7	30.43%
3	Cukup setuju	6	26.09%
4	Setuju	1	4.35%
5	Sangat setuju	0	0.00%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-70 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 7 orang responden (30,43%) pegawai Direktorat TI menyatakan setuju bahwa

ada kesempatan untuk membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja. Sebanyak 6 orang pegawai (26,09%) menyatakan sangat setuju dan 5 orang pegawai (21,74%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan 3 orang pegawai (13,04%) menyatakan tidak setuju dan 2 orang pegawai (8,70%) menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan yang ada.

**Tabel 5-70.**  
**Tanggapan responden terhadap kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	2	8.70%
2	Tidak setuju	3	13.04%
3	Cukup setuju	5	21.74%
4	Setuju	7	30.43%
5	Sangat setuju	6	26.09%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-71 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak 9 orang responden (39,13%) pegawai Direktorat TI menyatakan setuju bahwa terdapat kesempatan untuk memberitahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan. Sebanyak 5 orang pegawai (21,74%) menyatakan sangat setuju, dan 4 orang pegawai (17,39%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan 3 orang pegawai (13,04%) menyatakan tidak setuju dan 2 orang pegawai (8,70%) menyatakan sangat tidak setuju.

**Tabel 5-71.**  
**Tanggapan responden terhadap kesempatan untuk memberitahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	2	8.70%
2	Tidak setuju	3	13.04%
3	Cukup setuju	4	17.39%
4	Setuju	9	39.13%
5	Sangat setuju	5	21.74%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-72 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 9 orang responden (39,13%) pegawai Direktorat TI menyatakan cukup setuju dengan pernyataan bahwa terdapat kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki. Sebanyak 7 orang pegawai (30,43%) menyatakan setuju, dan 4 orang pegawai (17,39%) menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan yang ada. Sedangkan 3 orang pegawai lainnya (13,04%) menyatakan tidak setuju bahwa mereka memiliki kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki.

**Tabel 5-72.**  
**Tanggapan responden terhadap kesempatan melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0.00%
2	Tidak setuju	3	13.04%
3	Cukup setuju	9	39.13%
4	Setuju	7	30.43%
5	Sangat setuju	4	17.39%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-73 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 8 orang responden (34,63%) pegawai Direktorat TI menyatakan setuju bahwa telah diterapkannya kebijakan organisasi dalam kegiatan sehari-hari di Direktorat TI. Sebanyak 6 orang pegawai (26,09%) menyatakan cukup setuju dan 5 orang pegawai (21,74%) menyatakan sangat setuju. Sedangkan 3 orang pegawai (13,04%) menyatakan tidak setuju dan 1 orang pegawai (4,35%) menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan yang ada.

**Tabel 5-73**  
**Tanggapan responden terhadap telah dilakukannya penerapan kebijakan organisasi dalam kegiatan sehari-hari.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	1	4.35%
2	Tidak setuju	3	13.04%
3	Cukup setuju	6	26.09%
4	Setuju	8	34.78%
5	Sangat setuju	5	21.74%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-24 berikut ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden sebanyak 13 orang responden (56,52%) pegawai Direktorat TI menyatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan bahwa imbalan yang diterima selama ini telah sesuai dengan beban pekerjaan masing-masing. Sebanyak 8 orang pegawai (34,78%) menyatakan tidak setuju. Hanya 2 orang pegawai (8,70%) yang menyatakan bahwa imbalan yang diterima selama ini telah sesuai dengan beban pekerjaan masing-masing.

**Tabel 5-74**  
**Tanggapan responden terhadap imbalan yang diterima selama ini telah sesuai dengan beban pekerjaan masing-masing.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	13	56.52%
2	Tidak setuju	8	34.78%
3	Cukup setuju	0	0.00%
4	Setuju	2	8.70%
5	Sangat setuju	0	0.00%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-75 di bawah ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai sebanyak 12 orang responden (52,17%) pegawai Direktorat TI

menyatakan bahwa tidak ada kesempatan untuk berkembang di Direktorat TI. Sebanyak 7 orang pegawai (30,43%) menyatakan tidak setuju dan 3 orang pegawai (13,04%) menyatakan cukup setuju dan hanya 1 orang pegawai (4,35%) menyatakan setuju.

**Tabel 5-75.**  
Tanggapan responden terhadap kesempatan untuk berkembang.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	12	52.17%
2	Tidak setuju	7	30.43%
3	Cukup setuju	3	13.04%
4	Setuju	1	4.35%
5	Sangat setuju	0	0.00%
Total		23	100%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-76 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak 8 orang responden (34,78%) pegawai Direktorat TI menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa ada kebebasan untuk menggunakan penilaian sendiri. Sebanyak 6 orang pegawai (26,09%) menyatakan sangat tidak setuju. Sebanyak 4 orang pegawai (17,39%) menyatakan setuju dan 4 orang pegawai (17,39%) menyatakan sangat setuju. Hanya 1 orang pegawai (4,35%) menyatakan cukup setuju.

**Tabel 5-76.**  
Tanggapan responden terhadap kebebasan untuk menggunakan penilaian sendiri.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	6	26.09%
2	Tidak setuju	8	34.78%
3	Cukup setuju	1	4.35%
4	Setuju	4	17.39%
5	Sangat setuju	4	17.39%
Total		23	100%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-77 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 8 orang responden (34,78%) pegawai Direktorat TI menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa terdapat kesempatan untuk mencoba menggunakan cara/metode sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Sebanyak 7 orang pegawai (30,43%) menyatakan sangat tidak setuju. Sebanyak 4 orang pegawai (17,39%) menyatakan setuju, 3 orang pegawai (12,92%) menyatakan cukup setuju dan hanya 1 orang pegawai (4,35%) menyatakan sangat setuju.

**Tabel 5-77.**

**Tanggapan responden terhadap kesempatan untuk mencoba menggunakan cara/metode sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	7	30.43%
2	Tidak setuju	8	34.78%
3	Cukup setuju	3	13.04%
4	Setuju	4	17.39%
5	Sangat setuju	1	4.35%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-78 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 11 responden (47,83%) pegawai Direktorat TI menyatakan sangat tidak setuju terhadap kondisi kerja di Direktorat TI (dilihat dari unsur kenyamanan dan fasilitas kerja) sangat tidak sesuai dengan harapan pegawai. Sebagian responden (8 responden atau 34,78%) pegawai Direktorat TI lainnya menyatakan tidak setuju. Sedangkan yang menyatakan setuju sebanyak 3 orang responden (13,04%) dan hanya 1 orang responden saja (4,35%) yang menyatakan cukup setuju.

**Tabel 5-78.**  
**Tanggapan responden terhadap kondisi kerja (kenyamanan, dan fasilitas kerja) saat ini telah sesuai dengan harapan.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	11	47.83%
2	Tidak setuju	8	34.78%
3	Cukup setuju	1	4.35%
4	Setuju	3	13.04%
5	Sangat setuju	0	0.00%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-79 di bawah ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai (13 orang responden (56,52%)) pegawai Direktorat TI menyatakan setuju dengan adanya keharmonisan antar rekan kerja di Direktorat TI. Sebanyak 5 orang responden atau 21,74% menyatakan sangat setuju dan sebanyak 4 orang pegawai Direktorat TI (17,39%) menyatakan cukup setuju. Hanya 1 orang pegawai saja (4,35%) yang menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan yang ada.

**Tabel 5-79.**  
**Tanggapan responden terhadap keharmonisan kerja sesama rekan kerja.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0.00%
2	Tidak setuju	1	4.35%
3	Cukup setuju	4	17.39%
4	Setuju	13	56.52%
5	Sangat setuju	5	21.74%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-80 berikut ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden (13 orang responden (56,52%)) pegawai Direktorat TI menyatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan bahwa terdapat penghargaan atau sanksi yang seimbang di Direktorat TI. Sebanyak 7

orang responden atau 30,43% pegawai Direktorat TI menyatakan tidak setuju. Hanya 2 orang pegawai saja (8,70%) yang menyatakan setuju dan hanya 1 orang pegawai (4,35%) yang menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan bahwa di Direktorat TI telah ada penghargaan atau sanksi yang seimbang.

**Tabel 5-80.**  
**Tanggapan responden terhadap penghargaan/sanksi yang seimbang**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	13	56.52%
2	Tidak setuju	7	30.43%
3	Cukup setuju	1	4.35%
4	Setuju	2	8.70%
5	Sangat setuju	0	0.00%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-81 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak 7 orang responden (30,43%) pegawai Direktorat TI menyatakan tidak setuju bahwa terdapat kesempatan memberikan masukan dan/atau kritik kepada pimpinan langsung atau pejabat eselon II dan eselon I. Sebanyak 6 orang responden (26,09%) menyatakan sangat tidak setuju. Sedangkan 5 orang responden (21,74%) menyatakan setuju dan 3 orang pegawai (13,04%) menyatakan sangat setuju. Sebanyak 2 orang responden (8,70%) menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan yang ada.

**Tabel 5-81.**  
**Tanggapan responden terhadap kesempatan memberikan masukan dan/atau kritik kepada pimpinan langsung / pejabat eselon I & II**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	6	26.09%
2	Tidak setuju	7	30.43%
3	Cukup setuju	2	8.70%
4	Setuju	5	21.74%
5	Sangat setuju	3	13.04%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya, tabel 5-82 di bawah ini menunjukkan rangkuman pendapat responden tentang tingkat kepuasan pegawai Ditjen HKI.

**Tabel 5-82.**  
**Rangkuman Pendapat Responden tentang Tingkat Kepuasan Pegawai Direktorat TI**

No	PERNYATAAN	Persepsi					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
1	Anda selalu sibuk menyelesaikan pekerjaan sesuai tupoksi Anda sepanjang waktu.	0	1	3	12	7	23
		0.00%	4.35%	13.04%	52.17%	30.43%	100%
2	Adanya kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan.	1	3	6	8	5	23
		4.35%	13.04%	26.09%	34.78%	21.74%	100%
3	Adanya kesempatan melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu.	3	12	2	5	1	23
		13.04%	52.17%	8.70%	21.74%	4.35%	100%
4	Adanya kesempatan menjadi bagian yang penting dalam kelompok kerja.	0	2	8	7	6	23
		0.00%	8.70%	34.78%	30.43%	26.09%	100%
5	Pimpinan Anda telah bijaksana dalam menangani bawahan.	0	6	2	8	7	23
		0.00%	26.09%	8.70%	34.78%	30.43%	100%
6	Atasan langsung Anda dapat menunjukan kemampuannya dalam membuat keputusan.	0	3	6	9	5	23
		0.00%	13.04%	26.09%	39.13%	21.74%	100%
7	Anda melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan batin Anda.	0	1	4	13	5	23
		0.00%	4.35%	17.39%	56.52%	21.74%	100%
8	Pekerjaan Anda saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan nantinya.	9	7	6	1	0	23
		39.13%	30.43%	26.09%	4.35%	0.00%	100%
9	Adanya kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja.	2	3	5	7	6	23
		8.70%	13.04%	21.74%	30.43%	26.09%	100%
10	Adanya kesempatan untuk memberitahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan.	2	3	4	9	5	23
		8.70%	13.04%	17.39%	39.13%	21.74%	100%
11	Adanya kesempatan melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang Anda miliki.	0	3	9	7	4	23
		0.00%	13.04%	39.13%	30.43%	17.39%	100%
12	Telah dilakukannya penerapan kebijaksanaan organisasi dalam kegiatan sehari-hari.	1	3	6	8	5	23
		4.35%	13.04%	26.09%	34.78%	21.74%	100%
13	Imbalan yang Anda terima selama ini telah sesuai dengan beban pekerjaan Anda.	13	8	0	2	0	23
		56.52%	34.78%	0.00%	8.70%	0.00%	100%
14	Adanya kesempatan untuk berkembang di tempat Anda bekerja saat ini.	12	7	3	1	0	23
		52.17%	30.43%	13.04%	4.35%	0.00%	100%

Sambungan Tabel 5-82

No	PERNYATAAN	Persepsi					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
15	Adanya kebebasan untuk menggunakan penilaian Anda sendiri	6	8	1	4	4	23
		26,09%	34,78%	4,35%	17,39%	17,39%	100%
16	Adanya kesempatan untuk mencoba menggunakan cara/metode Anda sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan.	7	8	3	4	1	23
		30,43%	34,78%	13,04%	17,39%	4,35%	100%
17	Kondisi kerja (kenyamanan, fasilitas kerja) Anda saat ini sangat sesuai dengan harapan Anda.	11	8	1	3	0	23
		47,83%	34,78%	4,35%	13,04%	0,00%	100%
18	Keharmonisan kerja sesama rekan kerja telah terbentuk di tempat Anda bekerja.	0	1	4	13	5	23
		0,00%	4,35%	17,39%	56,52%	21,74%	100%
19	Adanya penghargaan atau sanksi yang seimbang dalam keaktifannya dengan penyelesaian pekerjaan Anda.	13	7	1	2	0	23
		56,52%	30,43%	4,35%	8,70%	0,00%	100%
20	Anda memiliki kesempatan untuk dapat memberikan masukan dan/atau kritik kepada pimpinan langsung Anda atau pejabat eselon II dan eselon I di tempat Anda bekerja saat ini.	5	7	2	6	3	23
		21,74%	30,43%	8,70%	26,09%	13,04%	100%
TOTAL		65	101	76	129	69	460
		18,48%	21,95%	16,52%	28,04%	15,00%	100%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

### 5.1.3. Tingkat Motivasi dan Pemberdayaan Pegawai

Untuk mengukur tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai telah diajukan 10 jenis pernyataan yang meliputi masalah kesempatan berkarier, kesempatan mendapatkan pendidikan dan pelatihan, kesempatan menjadi pejabat struktural/fungsional, dukungan pimpinan, loyalitas pegawai, semangat/motivasi bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, fasilitas yang diberikan oleh Direktorat TI.

Tanggapan atas pernyataan-pernyataan tersebut disajikan pada tabel 5-83 sampai dengan 5-92 berikut ini.

Tabel 5-83 berikut menunjukkan bahwa sebagian besar responden (12 orang atau 52,17%) pegawai Direktorat TI menyatakan bahwa mereka tidak setuju dengan pernyataan bahwa kesempatan berkarier di Direktorat TI terbuka lebar. Sebanyak 9 orang responden (39,13%) menyatakan sangat tidak setuju. Sedangkan 2 orang responden (8,70%) menyatakan setuju.

**Tabel 5-83.**  
**Tanggapan responden terhadap kesempatan berkarier terbuka lebar.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	9	39.13%
2	Tidak setuju	12	52.17%
3	Cukup setuju	0	0.00%
4	Setuju	2	8.70%
5	Sangat setuju	0	0.00%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-84 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 11 orang responden (47,83%) pegawai Direktorat TI menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan yang ada bahwa terdapat kesempatan yang terbuka lebar untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan HKI di dalam negeri ataupun di luar negeri. Sebanyak 9 orang pegawai (39,13%) menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan yang ada dan sebanyak 3 orang pegawai (13,04%) menyatakan setuju terhadap pernyataan.

**Tabel 5-84.**  
**Tanggapan responden terhadap kesempatan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan HKI di dalam negeri ataupun di luar negeri terbuka lebar.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	9	39.13%
2	Tidak setuju	11	47.83%
3	Cukup setuju	0	0.00%
4	Setuju	3	13.04%
5	Sangat setuju	0	0.00%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-85 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak 8 orang responden (34,78%) pegawai Direktorat TI menyatakan tidak setuju

terhadap pernyataan bahwa pendidikan dan pelatihan menunjang karier di Direktorat TI. Sebanyak 8 orang responden atau 34,78% pegawai Direktorat TI menyatakan sangat tidak setuju. Sedangkan 3 orang pegawai (13,04%) menyatakan setuju.

**Tabel 5-85.**  
**Tanggapan responden terhadap pendidikan dan pelatihan menunjang karier di Direktorat TI.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	8	34.78%
2	Tidak setuju	12	52.17%
3	Cukup setuju	0	0.00%
4	Setuju	3	13.04%
5	Sangat setuju	0	0.00%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-86 berikut ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden (13 orang responden atau 56,52% pegawai Direktorat TI) menyatakan tidak setuju dengan pernyataan bahwa ada kesempatan menjadi pejabat struktural/fungsional. Sebanyak 5 orang responden (21,74%) menyatakan sangat tidak setuju. Sedangkan 3 orang pegawai (13,04%) menyatakan setuju dan 2 orang pegawai (8,70%) menyatakan cukup setuju.

**Tabel 5-86.**  
**Tanggapan responden terhadap kesempatan menjadi pejabat struktural/fungsional.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	5	21.74%
2	Tidak setuju	13	56.52%
3	Cukup setuju	2	8.70%
4	Setuju	3	13.04%
5	Sangat setuju	0	0.00%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-87 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak 9 orang responden (39,13%) pegawai Direktorat TI menyatakan setuju bahwa pimpinan memberikan dukungan terhadap pengembangan keahlian dan karier pegawai Direktorat TI. Sebanyak 7 orang pegawai (30,43%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan 4 orang pegawai (17,39%) menyatakan tidak setuju dan 3 orang pegawai (13,04%) menyatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan.

**Tabel 5-87.**  
Tanggapan responden terhadap pimpinan memberikan dukungan terhadap pengembangan keahlian dan karier pegawai.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	3	13.04%
2	Tidak setuju	4	17.39%
3	Cukup setuju	7	30.43%
4	Setuju	9	39.13%
5	Sangat setuju	0	0.00%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-88 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 10 orang responden (43,48%) pegawai Direktorat TI menyatakan setuju bahwa mereka memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap pimpinan. Sebanyak 9 orang responden (39,13%) menyatakan cukup setuju dan sebanyak 4 orang pegawai (17,39%) menyatakan sangat setuju.

**Tabel 5-88.**  
Tanggapan responden terhadap tingkat loyalitas yang tinggi terhadap pimpinan.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0.00%
2	Tidak setuju	0	0.00%
3	Cukup setuju	9	39.13%
4	Setuju	10	43.48%
5	Sangat setuju	4	17.39%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-89 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 9 orang responden (39,13%) pegawai Direktorat TI menyatakan setuju bahwa seluruh kegiatan pegawai diketahui oleh pimpinannya. Sebanyak 8 orang responden (34,78%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan sebanyak 6 orang pegawai Ditjen HKI (26,09%) menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa seluruh kegiatan pegawai diketahui oleh pimpinan.

**Tabel 5-89.**  
Tanggapan responden terhadap seluruh kegiatan pegawai diketahui oleh pimpinan.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0.00%
2	Tidak setuju	6	26.09%
3	Cukup setuju	8	34.78%
4	Setuju	9	39.13%
5	Sangat setuju	0	0.00%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-90 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 8 orang responden (34,78%) pegawai Direktorat TI menyatakan setuju bahwa mereka memiliki motivasi/semangat bekerja yang tinggi karena rasa suka terhadap pekerjaan. Sebanyak 6 orang pegawai (26,09%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan 5 orang pegawai (21,74%) menyatakan tidak setuju dan 4 orang pegawai (17,39%) menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan.

**Tabel 5-90.**  
Tanggapan responden terhadap motivasi/semangat bekerja yang tinggi karena rasa suka terhadap pekerjaan.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	4	17.39%
2	Tidak setuju	5	21.74%
3	Cukup setuju	6	26.09%
4	Setuju	8	34.78%
5	Sangat setuju	0	0.00%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-91 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak 10 orang responden (43,48%) pegawai Direktorat TI menyatakan setuju bahwa mereka memiliki kemampuan yang lebih sehingga dapat meningkatkan kecepatan penyelesaian pekerjaan mereka. Sebanyak 7 orang responden atau 30,43% pegawai Direktorat TI menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan. Sebanyak 6 orang responden atau 26,09% pegawai Direktorat TI menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan yang ada.

**Tabel 5-91.**  
**Tanggapan responden terhadap kemampuan yang lebih sehingga dapat meningkatkan kecepatan penyelesaian pekerjaan.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0.00%
2	Tidak setuju	0	0.00%
3	Cukup setuju	7	30.43%
4	Setuju	10	43.48%
5	Sangat setuju	6	26.09%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-92 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 9 orang responden (39,13%) pegawai Direktorat TI menyatakan tidak setuju terhadap adanya fasilitas yang memadai untuk cepatnya proses penyelesaian pekerjaan. Sebanyak 8 orang responden atau 34,78% pegawai Direktorat TI menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan. Sebanyak 6 orang responden atau 26,09% pegawai Direktorat TI menyatakan setuju terhadap pernyataan yang ada

**Tabel 5-92.**  
**Tanggapan responden terhadap penyediaan fasilitas yang memadai untuk cepatnya proses penyelesaian pekerjaan.**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak setuju	0	0.00%
2	Tidak setuju	9	39.13%
3	Cukup setuju	8	34.78%
4	Setuju	6	26.09%
5	Sangat setuju	0	0.00%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-93 di bawah ini menunjukkan data rangkuman pendapat responden tentang tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai Ditjen HKI.

**Tabel 5-93.**  
**Rangkuman Pendapat Responden tentang Tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai Direktorat TI**

No	PERNYATAAN	Persepsi					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
1	Kesempatan karier terbuka dengan lebar.	9	12	0	2	0	23
		39.13%	52.17%	0.00%	8.70%	0.00%	100%
2	Kesempatan terbuka dengan lebar untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan mengenai TI di dalam negeri ataupun di luar negeri.	9	11	0	3	0	23
		39.13%	47.83%	0.00%	13.04%	0.00%	100%
3	Pendidikan dan pelatihan yang pernah Anda ikuti sangat menunjang karier Anda di Direktorat TI.	8	12	0	3	0	23
		34.78%	52.17%	0.00%	13.04%	0.00%	100%
4	Terbukanya kesempatan untuk menjadi pejabat struktural/fungsional.	5	13	2	3	0	23
		21.74%	56.52%	8.70%	13.04%	0.00%	100%
5	Pimpinan selalu memberikan dukungan terhadap pengembangan keahlian dan karier Anda.	3	4	7	9	0	23
		13.04%	17.39%	30.43%	39.13%	0.00%	100%
6	Anda memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap pimpinan.	0	0	9	10	4	23
		0.00%	0.00%	39.13%	43.48%	17.39%	100%
7	Seluruh kegiatan yang Anda lakukan diketahui oleh pimpinan Anda.	0	6	8	9	0	23
		0.00%	26.09%	34.78%	39.13%	0.00%	100%
8	Adanya motivasi/semangat bekerja yang tinggi karena rasa suka terhadap pekerjaan Anda.	4	5	6	8	0	23
		17.39%	21.74%	26.09%	34.78%	0.00%	100%

Universitas Indonesia

Sambungan Tabel 5-93

No	PERNYATAAN	Persepsi					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
9	Anda memiliki kemampuan yang lebih sehingga dapat meningkatkan kecepatan penyelesaian pekerjaan Anda.	0	0	7	10	6	23
		0.00%	0.00%	30.43%	43.48%	26.09%	100%
10	Direktorat TI telah menyediakan fasilitas yang memadai untuk cepatnya proses penyelesaian pekerjaan Anda.	0	9	8	6	0	23
		0.00%	39.13%	34.78%	26.09%	0.00%	100%
TOTAL		38	72	47	63	10	230
		16.52%	31.30%	20.43%	27.39%	4.35%	100%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

### 5.5. Hasil Analisis Kinerja Secara Keseluruhan

Peneliti akan menyajikan rekapitulasi data hasil perhitungan dari keseluruhan aspek kinerja yang diperoleh dari hasil penelitian pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *IT Balanced Scorecard*, yang terdiri dari 4 (empat) perspektif yaitu perspektif kontribusi organisasi, perspektif orientasi pengguna, perspektif keunggulan operasional dan terakhir perspektif orientasi masa depan seperti dapat dilihat pada tabel 5-94 (tabel pengukuran kinerja secara keseluruhan) di bawah ini. Sedangkan perhitungan nilai rata-rata kelompok dan rentang skor kinerja secara keseluruhan dapat dilihat pada lampiran.

Tabel 5-94.  
Hasil Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan

No	Aspek Kinerja	Hasil Pengukuran	Skor	Keterangan
I.	Kinerja Kontribusi Organisasi a. Nilai kontribusi TI <i>Skor perspektif I</i>	28.14	4	Baik
			4	Baik
II.	Kinerja Orientasi Pengguna a. <i>Tangibility</i> b. <i>Realibility</i> c. <i>Responsiveness</i> d. <i>Assurance</i> e. <i>Emphaty</i> <i>Skor perspektif II</i>	60.85%	3	Cukup Baik
		53.72%	3	Cukup Baik
		50.96%	3	Cukup Baik
		57.37%	3	Cukup Baik
		61.60%	4	Baik
			16	Cukup Baik

Sambungan 5-94

No	Aspek Kinerja	Hasil Pengukuran	Skor	Keterangan
III.	Kinerja Keunggulan Operasional			
	a. Investigasi Sistem	23.71	3	Cukup Baik
	b. Analisis Sistem	20.57	4	Baik
	c. Desain Sistem	16.86	3	Cukup Baik
	d. Implementasi Sistem	12.86	3	Cukup Baik
	e. Pemeliharaan Sistem	19.36	3	Cukup Baik
	<b>Skor perspektif III</b>		<b>16</b>	<b>Cukup Baik</b>
IV	Kinerja Orientasi Masa Depan			
	a. Tingkat Kemampuan Pegawai dalam Memahami Perencanaan Strategis	17.61	3	Cukup Baik
	b. Tingkat kepuasan pegawai	59.83	3	Cukup Baik
	c. Tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai	27.17	3	Cukup Baik
	<b>Skor perspektif IV</b>		<b>9</b>	<b>Cukup Baik</b>
	<b>Skor keseluruhan (Perspektif I, II, III, &amp; IV)</b>		<b>45</b>	<b>Cukup Baik</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari hasil perhitungan kinerja secara keseluruhan diperoleh hasil bahwa kinerja Direktorat TI memperoleh skor 43. Angka ini merupakan penjumlahan dari keempat perspektif *IT Balanced Scorecard* yang telah diukur dan berdasarkan perhitungan rentang skor kinerja secara keseluruhan, kinerja Direktorat TI secara keseluruhan berada pada skala 36,42 - 47,62 yang berarti cukup baik.

Perspektif kontribusi organisasi yang menggunakan indikator nilai kontribusi TI mendapat skor 4. Angka ini berada pada rentang skala 3,43 - 4,23 yang berarti baik.

Selanjutnya untuk perspektif orientasi pengguna yang menggunakan indikator *tangibility, reliability, responsiveness, assurance* dan *emphaty* memperoleh skor 16. Angka tersebut berada pada rentang 13,02 - 17,02 yang berarti cukup baik.

Perspektif keunggulan operasional yang menggunakan indikator investigasi sistem, analisis sistem, desain sistem, implementasi sistem dan pemeliharaan sistem mendapat skor 16. Angka ini berada pada rentang skala 13,02 - 17,02 yang berarti cukup baik.

Universitas Indonesia

Sedangkan perspektif orientasi masa depan menggunakan indikator tingkat kemampuan pegawai dalam memahami perencanaan strategis organisasi, tingkat kepuasan pegawai dan tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai memperoleh skor 9. dan angka tersebut berada pada rentang skala 7,82 - 10,22 yang berarti cukup baik.

### 5.6. Kinerja Direktorat TI Menurut Pendapat Ahli

Pada bagian akhir dari penelitian ini akan diperlihatkan data hasil penelitian dan wawancara mengenai kinerja Direktorat TI dengan menggunakan pendapat para ahli yang dijadikan sebagai responden untuk memberikan pendapat atau persepsi mereka terhadap indikator-indikator pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *IT Balanced Scorecard*, yang meliputi aspek kontribusi organisasi, aspek orientasi pengguna, aspek keunggulan operasional, dan aspek orientasi masa depan.

Adapun para ahli yang dijadikan responden berjumlah 2 orang pejabat Ditjen HKI yaitu 1 orang pejabat eselon I, 1 orang pejabat eselon II yang akan memberikan bobot penilaian setiap indikator kinerja. Bobot penilaian para ahli tersebut tertera pada tabel 5-95 di bawah ini:

**Tabel 5-95**  
**Hasil Pengukuran Kinerja Menurut Pembobotan Responden Ahli**

No.	Aspek Kinerja	SKOR	BOBOT (%)	Bobot x Skor
1.	Kinerja Kontribusi Organisasi			
	a. Nilai kontribusi TI	4	10.00%	0.40
	<b>Skor perspektif I</b>			<b>0.40</b>
II.	Kinerja Orientasi Pengguna			
	a. <i>Tangibility</i>	3	7.00%	0.21
	b. <i>Realibility</i>	3	6.00%	0.18
	c. <i>Responsiveness</i>	3	6.25%	0.19
	d. <i>Assurance</i>	3	6.00%	0.18
	e. <i>Emphaty</i>	4	7.50%	0.30
	<b>Skor perspektif II</b>			<b>1.06</b>

Sambungan Tabel 5-95

No	Aspek Kinerja	SKOR	BOBOT (%)	Bobot x Skor
III.	Kinerja Keunggulan Operasional			
	a. Investigasi Sistem	3	7.25%	0.22
	b. Analisis Sistem	4	7.50%	0.30
	c. Desain Sistem	3	7.00%	0.21
	d. Implementasi Sistem	3	7.50%	0.23
	e. Pemeliharaan Sistem	3	5.00%	0.15
	<b>Skor perspektif III</b>			<b>1.10</b>
IV	Kinerja Orientasi Masa Depan			
	a. Tingkat Kemampuan Pegawai dalam Memahami Perencanaan Strategis	3	8.00%	0.24
	b. Tingkat kepuasan pegawai	3	7.50%	0.23
	c. Tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai	3	7.50%	0.23
	<b>Skor perspektif IV</b>			<b>0.69</b>
	<b>Skor keseluruhan (Perspektif I, II, III, &amp; IV)</b>	<b>45</b>	<b>100.00%</b>	<b>3.25</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan hasil perhitungan peneliti seperti terlihat pada tabel 5-95 di atas, diperoleh hasil pengukuran dan skor serta pembobotan untuk seluruh aspek kinerja yang dinilai menurut pendapat para ahli adalah skor dimana setelah skor indikator-indikator pengukuran kinerja tersebut dikalikan dengan bobot yang diberikan oleh para ahli, maka diperoleh nilai skor yang dikalikan dengan bobot untuk keseluruhan aspek yang dinilai. Hasil yang diperoleh adalah 3,25 sehingga dengan demikian kinerja Direktorat TI secara keseluruhan menurut pendapat ahli termasuk dalam kategori kinerja cukup baik.

### 5.7. Implikasi Hasil Penelitian terhadap Kebijakan Teknologi Informasi

Kebijakan Ditjen HKI di bidang teknologi informasi yang dimulai tahun 1990 dengan melakukan *Feasibility Study on administration of intellectual property system* dan dilanjutkan dengan pembuatan *master plan on management information system of intellectual property administration (MIS)*, pembentukan direktorat baru dalam struktur DJHKI yakni Direktorat TI di tahun 1999, sampai dengan menetapkan kebijakan teknologi informasi

pada prioritas utama pada tahun 2008. Namun seperti telah dikemukakan pada Bab I, pelayanan masyarakat yang diberikan oleh DJHKI tidak sesuai dengan harapan. Proses penyelesaian permohonan pendaftaran HKI masih melebihi ketentuan perundangan yang berlaku.

Pengukuran kinerja Direktorat TI secara keseluruhan pada penelitian ini juga belum mendapat nilai baik, begitu pula penilaian pembobotan oleh para ahli masih memperoleh nilai cukup baik. Oleh karena itu sebaiknya Direktorat TI melakukan upaya-upaya strategik untuk meningkatkan kinerjanya.

Pada perspektif kontribusi organisasi misalnya, meskipun telah memiliki nilai baik namun ada hal yang perlu diperhatikan. Jika dilihat pada tabel 5-9. Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Kontribusi Organisasi, sebagian besar responden (42,86%) menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan TI telah digunakan dalam pengambilan keputusan. Menyikapi permasalahan ini rekomendasi upaya strategik yang dapat dilakukan adalah membangun aplikasi *executive dashboard*. Aplikasi ini merupakan informasi semua data yang ada di suatu organisasi, ditampilkan dengan sederhana dan disesuaikan dengan kebutuhan eksekutif. Oleh karena itu, aplikasi ini akan berfungsi sebagai pendukung manajemen eksekutif dalam mengambil keputusan.

Selanjutnya perspektif orientasi pengguna. Pada perspektif ini rata-rata tingkat kepuasan pengguna baru mencapai 56,90%, masih jauh dari tingkat memuaskan ( $\geq 80\%$ ). Rekomendasi upaya strategik yang harus Direktorat TI lakukan adalah menyusun *Service Level Agreement* (SLA) yaitu suatu kesepakatan antara penyedia jasa dan pengguna jasa mengenai tingkat (mutu) layanan. Di dalam SLA harus mencakup: deskripsi pelayanan, standarisasi pelayanan, peran dan tanggung jawab, durasi dan sebagainya.

Ditinjau dari perspektif keunggulan operasional, kinerja Direktorat TI juga mendapat predikat cukup baik. Hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif ini pada indikator pemeliharaan sistem. Apabila dilihat dari tabel 5-95 Hasil Pengukuran Kinerja Menurut Pembobotan Responden Ahli, skor indikator pemeliharaan sistem setelah dikalikan dengan pembobotan para ahli

mempunyai nilai paling kecil (0,15) dari seluruh indikator yang ada pada penelitian ini. Dan jika dilihat pada tabel 5-50 Rangkuman Pendapat Responden tentang Keunggulan Operasional, pada sub indikator evaluasi sebagian besar responden (35,71%) pejabat Direktorat TI menyatakan sangat tidak setuju dan 7,14% responden menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan pelaksanaan evaluasi terhadap modul aplikasi. Pada pernyataan pelaksanaan evaluasi terhadap bisnis proses sebesar 46,86% responden menyatakan sangat tidak setuju. Juga pada pernyataan pelaksanaan evaluasi terhadap perangkat keras sebesar 46,86% responden menyatakan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pejabat Direktorat TI tidak melakukan evaluasi terhadap sistem yang berjalan. Menyikapi masalah tersebut, rekomendasi yang dapat Direktorat TI lakukan adalah membuat kebijakan untuk mengevaluasi sistem yang berjalan secara berkala (setiap tahun), baik evaluasi terhadap modul aplikasi, bisnis proses maupun evaluasi terhadap perangkat keras.

Selain indikator pemeliharaan sistem, perspektif keunggulan operasional juga mempunyai indikator investigasi sistem, analisis sistem, desain sistem, dan implementasi sistem. Dari kelima indikator tersebut hanya indikator analisis sistem yang mempunyai predikat baik, yang lain mendapat nilai cukup baik. Rekomendasi yang dapat Direktorat TI lakukan adalah pengembangan terhadap aplikasi perangkat lunak yang telah, sedang dan akan digunakan. Pengembangan ini dapat dilakukan mulai dari evaluasi perangkat lunak yang ada, kemudian dilaksanakan pengembangan secara bertahap dan sesuai dengan kebutuhan. Validitas data pun sangat dibutuhkan dalam pengembangan aplikasi baru. Faktor lain yang perlu diperhatikan dalam implementasi sistem adalah adanya pelatihan bagi pengguna akhir (*end user*). Pengguna akhir ini merupakan ujung tombak dalam melaksanakan sistem berbasis teknologi informasi. Setiap pengguna akhir memiliki peran, tugas, dan otoritas yang berbeda-beda, karena itu dalam melaksanakan pelatihan diperlukan pengelompokan sesuai, peran, tugas dan otoritasnya.

Kinerja orientasi masa depan dengan tiga indikator yaitu tingkat kemampuan pegawai dalam memahami perencanaan strategis organisasi, tingkat kepuasan pegawai dan tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai memperoleh nilai cukup baik. Jika kita lihat pada Tabel 5-57. Rangkuman Pendapat Responden tentang Tingkat Kemampuan Pegawai dalam Memahami Perencanaan Strategis Direktorat TI, terlihat bahwa sebagian besar pegawai Direktorat TI (28,26 %) menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai tujuan Direktorat TI, pemahaman tujuan oleh seluruh pegawai, komunikasi pimpinan ke bawahan, kesempatan berkomunikasi dengan pimpinan, diskusi internal, dan pemahaman atas perencanaan strategis oleh seluruh pegawai Direktorat TI. Menyikapi permasalahan tersebut di atas, rekomendasi upaya-upaya stratejik yang dapat Direktorat TI lakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Komunikasikan rencana strategis 5 tahunan, tujuan, dan indikator kunci kinerja Direktorat TI kepada seluruh pegawai Direktorat TI sehingga pegawai mengetahui dan memahami strategi, target, dan upaya Ditjen HKI untuk mencapai tujuan.
- 2) Mengadakan pertemuan bersama seluruh pegawai paling sedikit dua tahun sekali sebagai tempat diskusi pemecahan permasalahan yang ada pada Direktorat TI.

Jika melihat dari aspek kepuasan pegawai, sesuai tabel 5-82. Rangkuman Pendapat Responden tentang Tingkat Kepuasan Pegawai Direktorat TI, data menunjukkan bahwa sebanyak 28,04% pegawai menyatakan setuju terhadap pernyataan yang ada. Namun beberapa faktor perlu mendapat prioritas untuk lebih ditingkatkan seperti:

- 1) Sebagian besar pegawai Direktorat TI yaitu 39,13% pegawai menyatakan sangat tidak setuju dan 30,34% pegawai menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa pekerjaan mereka saat ini dapat memberikan jaminan. Hal ini perlu ditingkatkan dengan lebih memotivasi kerjanya dan pemberian *reward* oleh Ditjen HKI seperti imbalan yang sesuai dan pemberian kepastian jaminan hari tua dan kesehatan yang sesuai dengan kondisi saat ini sehingga pegawai berkeyakinan bahwa pekerjaan yang

mereka geluti dengan baik saat ini dapat benar-benar memberikan kepastian jaminan hidup mereka di masa yang akan datang.

- 2) Masalah imbalan yang diterima dikaitkan dengan beban pekerjaan yang dilakukan, lebih dari separuh pegawai (56,52%) menyatakan tidak puas dengan imbalan yang diperoleh. Hal ini perlu mendapat perhatian dari Ditjen HKI karena pegawai adalah pegawai negeri sipil (PNS) maka pimpinan dapat mengajukan usulan ke instansi terkait untuk meninjau kembali sistem penggajian yang berlaku saat ini sehingga dapat meningkatkan produktifitas kerja pegawai serta pelayanan yang baik terhadap masyarakat. Ditjen HKI perlu mengimplementasikan sistem remunerasi yang menjadi *reward* berdasarkan atas kinerja pegawai bukan lagi *reward* berdasarkan atas kehadiran pegawai.
- 3) Lebih dari separuh pegawai (52,17%) menyatakan tidak ada kesempatan untuk berkembang di Direktorat TI. Hal ini adalah salah satu masalah yang paling sering dikeluhkan oleh PNS. Pemetaan strategi pengembangan karier sumber daya manusia (SDM) suatu organisasi seharusnya dikaji ulang melihat dari kondisi organisasi tersebut sehingga kesempatan pegawai untuk mengembangkan diri pada suatu organisasi dapat terbuka lebar.
- 4) Masalah penghargaan dan sanksi yang diterima belumlah seimbang karena lebih dari separuh pegawai (56,52%) menyatakan hal tersebut pimpinan Ditjen HKI harus lebih tegas dan obyektif dalam memberikan suatu penghargaan atau sanksi kepada pegawai agar jauh dari unsur *like* atau *dislike* antara pegawai yang satu dengan yang lainnya. Disamping itu pihak pimpinan harus berani mengambil tindakan dan memberikan sanksi yang sesuai dengan kinerja pegawainya, hal ini untuk lebih mendidik pegawai kepada hal-hal yang positif.

Selanjutnya adalah aspek tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai. Dari tabel 5-93. Rangkuman Pendapat Responden tentang Tingkat Motivasi dan Pemberdayaan Pegawai, terdapat beberapa hal yang perlu lebih diperhatikan oleh Direktorat TI yaitu:

- 1) Permasalahan mengenai pendidikan dan pelatihan bagi pegawai Direktorat TI juga perlu mendapat sorotan karena 52,17% pegawai Direktorat TI menyatakan tidak setuju dan 34,78% pegawai Direktorat TI menyatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan bahwa mereka mendapat kesempatan yang luas untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Hal ini menunjukkan bahwa sudah saatnya Direktorat TI melakukan analisa pelatihan sebagai dasar penentuan program pelatihan di masa yang akan datang. Subdit pengembangan dan pelatihan Direktorat Kerja Sama dan Pengembangan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual dapat melakukan analisa pelatihan ini dengan melakukan evaluasi kebutuhan untuk menentukan tipe pelatihan dan pengembangan yang paling efektif yang memenuhi kebutuhan Direktorat TI. Subdit pengembangan dan pelatihan juga perlu untuk membuat evaluasi pasca pelatihan dengan melakukan test pasca pelatihan atau metode analitik yang lebih tinggi lainnya. Hasil dari program pelatihan ini seyogyanya dipandang sebagai masukan untuk pengembangan pegawai sehingga bagian pelatihan dapat membuat suatu sistem evaluasi kinerja pegawai yang dihubungkan dengan program pengembangan karier pegawai tersebut.
- 2) Kesempatan menjadi pejabat struktural/fungsional Direktorat TI juga dilihat tidak terbuka lebar, 52,17% pegawai menyatakan tidak setuju dan 39,13% pegawai menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan. Permasalahan mendasar yang dimiliki oleh Direktorat TI adalah kurangnya kriteria yang jelas dalam promosi pegawai ke tingkatan yang lebih tinggi, menurunkan semangat pegawai. Rekomendasi terhadap permasalahan tersebut di atas adalah sebagai berikut: meskipun Ditjen HKI memiliki serangkaian persyaratan untuk promosi jabatan struktural, lebih baik Ditjen HKI meningkatkan transparansi proses promosi. Pegawai yang memenuhi kriteria seharusnya memiliki kesempatan yang sama untuk mengisi jabatan yang kosong.

## BAB 6

### SIMPULAN DAN SARAN

Sesuai dengan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya, maka sebagai penutup pada bab terakhir penelitian ini akan ditarik suatu simpulan dan saran-saran sebagai berikut:

#### 6.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data menggunakan pendekatan *IT Balanced Scorecard* dan pembobotan oleh para ahli disimpulkan bahwa kinerja Direktorat Teknologi Informasi pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI adalah cukup baik. Dari keseluruhan perspektif yang diukur, diperoleh nilai yang bervariasi dari cukup baik sampai dengan baik. Perspektif yang skor paling besar adalah perspektif kontribusi organisasi yang berarti perspektif ini mendapat nilai baik. Sedangkan perspektif orientasi pengguna, perspektif keunggulan operasional dan perspektif orientasi di masa depan masing-masing mendapat nilai cukup baik.

- a) Perspektif kontribusi organisasi secara keseluruhan mendapat nilai baik. Masing-masing aspek seperti kebijakan, transparansi, *accountability*, globalisasi dan *equity*, semuanya memperoleh nilai baik.
- b) Perspektif orientasi pengguna yang diukur dengan menggunakan indikator tingkat kepuasan pelanggan memperoleh penilaian baik. Masing-masing unsur yang dinilai memperoleh nilai cukup beragam. Unsur *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, dan *assurance*, memperoleh nilai cukup baik. Sedangkan unsur *empathy* memperoleh nilai baik. Dari aspek kesesuaian antara persepsi dan harapan masih terjadi kesenjangan. Secara keseluruhan aspek kesenjangan bernilai negatif karena skor persepsi lebih kecil dari skor harapan.
- c) Perspektif keunggulan operasional secara keseluruhan mendapat skor cukup baik. Masing-masing indikator seperti investigasi sistem, analisis sistem, desain sistem, implementasi sistem, dan pemeliharaan sistem mendapat skor cukup baik.

- d) Perspektif orientasi masa depan secara keseluruhan mendapat skor cukup baik. Masing-masing indikator seperti tingkat kemampuan pegawai dalam memahami perencanaan strategis organisasi, serta tingkat kepuasan pegawai dan tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai mendapat skor cukup baik.
- e) Sesuai dengan hasil penelitian dengan pendekatan *IT Balanced Scorecard* dan hasil pembobotan penilaian para ahli, kinerja Direktorat TI secara keseluruhan adalah cukup baik. Namun, masih banyak aspek-aspek yang perlu Direktorat TI perhatikan karena mendapat nilai yang rendah seperti aspek orientasi pengguna, aspek keunggulan operasional dan aspek orientasi masa depan. Aspek kontribusi yang mendapat nilai baik perlu ditingkatkan menjadi sangat baik.

Dari hasil penelitian penulis ditemukan beberapa upaya-upaya strategik yang dapat Direktorat TI lakukan dalam meningkatkan kinerjanya yaitu sebagai berikut:

- Dari perspektif kontribusi organisasi, upaya strategik yang perlu ditingkatkan adalah dengan membangun aplikasi *dashboard* yang diperlukan manajemen eksekutif dalam mengambil keputusan.
- Dari perspektif orientasi pengguna, upaya-upaya strategik yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan para pengguna TI adalah dengan mengadakan perbaikan layanan dan menyusun *service level agreement* (SLA) yang merupakan kesepakatan antara penyedia jasa dan pengguna jasa mengenai tingkat (mutu) layanan.
- Dari perspektif keunggulan operasional, upaya-upaya strategik yang dapat dilakukan antara lain adalah dengan melakukan evaluasi sistem secara berkala dan memperbaiki sistem teknologi informasi sehingga otomasi administrasi HKI dapat dipergunakan secara efektif oleh pengguna TI.
- Dari perspektif orientasi masa depan, upaya-upaya strategik yang dapat ditempuh antara lain: peninjauan kembali perencanaan strategis secara periodik, mengkomunikasikan rencana strategis 5 tahunan kepada seluruh pegawai, melakukan diskusi berkesinambungan dengan

pegawai, menetapkan imbalan yang sesuai dan pemberian kepastian jaminan hari tua dan kesehatan, meninjau kembali sistem penggajian yang berlaku saat ini, meningkatkan insentif, melakukan pemetaan strategi pengembangan karier sumber daya manusia (SDM), adanya keterbukaan dan kesempatan untuk lebih kreatif, meningkatkan kondisi kerja, memberikan penghargaan atau sanksi kepada pegawai agar jauh dari unsur *like* atau *dislike* antara pegawai yang satu dengan yang lainnya, bagian kepegawaian dapat membuat perencanaan periodik dan *timetable* berkaitan dengan proses rekrutmen pegawai baru, mengadakan analisa pelatihan sebagai dasar penentuan program pelatihan di masa yang akan datang, mengadakan evaluasi pasca pelatihan, mengadakan program promosi pegawai dan melakukan perencanaan yang matang terhadap pengadaan barang dan fasilitas lainnya.

## 6.2.Saran

Penilaian kinerja Direktorat Teknologi Infomasi secara keseluruhan adalah cukup baik, namun Direktorat TI masih perlu meningkatkan kinerja dari seluruh perspektif yang ada menjadi lebih baik atau sangat baik. Di masa yang akan datang penilaian kinerja Direktorat TI sebaiknya dilakukan setiap tahun, proses berikutnya adalah memantau, menelaah, dan mengevaluasi pencapaian kinerja tersebut.

## DAFTAR REFERENSI

### A. Buku

- Anthony, Robert and Govindarajan, Vijay. *Management Control System, 9 Edition*. Boston: Richard D. Irwin, Mc. Grawhill, 1998.
- Dharma, Surya. *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Gaspersz, Vincent. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Gaspersz, Vincent. *Total Quality Management Untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006.
- Indrajit, Richardus Eko. *Pengantar konsep dasar manajemen sistem informasi dan teknologi informasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2000.
- Irawan, Prasetya. *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, 2006.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. *The Strategy Focused Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Harvard Business School Press, 2001.
- Karlof, B. *Key Business Concept*. London: Routledge, 1993.
- Keyes, Jessica, "Implementing the IT Balanced Scorecard", Auerbach, 2005
- Kreitner, Robert. *Management Fifth Edition*. Boston, Torontom Dallas Geneva, Illionis, Paolo Alto Princeton. New Jersey: Houghton Mifflin Company, 1992.
- Kumorotomo, Wahyudi; Subondo Agus Margono, *Sistem Informasi Manajemen: Dalam Organisasi-organisasi Publik*, Gajah Mada University Press, 2004.
- Luis, Suwardi dan Prima A. Biromo, *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2007.

- Mulyadi dan Setyawan, Johny. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media, 1999.
- Mulyadi. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005.
- Nasir, Moh. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1999.
- Niven, Paul R. *Balanced Scorecard for Government and Nonprofit Agencies*. Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2003.
- O'Brien, James A., *Introduction to Information System*. 12<sup>th</sup> edition (terjemahan), Salemba Empat, 2006.
- Olive, Nils-Goran, Jan Roy, and Magnus Wetter. *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Prasetyo, Bambang, dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, Edisi Pertama. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada, 2005.
- Pyzdek, Thomas. *The Six Sigma Handbook: A Complete Guide for Green Belts, Black Belts, and Managers At All Levels*. New York: McGraw-Hill, 2003.
- Sarno, Riyanarto, *Audit Sistem & Teknologi Informasi*, Surabaya: ITS Press, 2009
- Sarno, Riyanarto, *Strategi Sukses Bisnis dengan Teknologi Informasi*, Surabaya: ITS Press, 2009
- Simons, Robert. *Levers of Control*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- Simons, Robert. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, contributor Antonio Davila and Robert S. Kaplan, Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta, 2002.
- Thompson, J.L. *Strategic Management*. London: International Thomson Business Press, 1990.
- Turban, McLean, Wetherbe, *Information Technology for Management Improving Quality and Productivity*, John Wiley & Sons, Inc., 1996
- Turban, McLean, Wetherbe, *Information Technology for Management Improving Quality and Productivity*, John Wiley & Sons, Inc., 1996
- Umar Hussein. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1999.

William S. Richard. *Managing Employee Performance, Design and Implementation in Organization*. London: Thomson Learning, 2002.

## B. Jurnal

Strassmann, Paul, "Six Rules for Finding IT Value", IT Journal, 2004

Saull, Ronald, CSP, "The IT Balanced Scorecard A Roadmap to Effective Governance of a Shared Services IT Organization", ISACA, 2000

## C. Tesis

Dwi Wahyuni, Ruslinda, *Analisis pengukuran kinerja Ditjen HKI dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard*, Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional - UI, 2008.

Guntoro, Henderi, *Pengukuran Kinerja Manajemen Teknologi Informasi Sekretariat Jenderal Departemen Hukum Dan HAM RI*, Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional - UI, 2008

Nafik, Said, *Analisis Persepsi Efektivitas Otomasi Administrasi HKI Pada Ditjen HKI, Departemen Hukum & HAM RI*, Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional - UI, 2007.

Wijaya, Chandra, *Pengukuran Kinerja BUMN "Studi Kasus pada PT (Persero) JIEP" dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, Tesis, Ilmu Administrasi, FISIP UI, Jakarta, 1997.

## LAMPIRAN I

Kepada Yth.,

Bapak/Ibu/Sdr.

Di tempat

Dalam rangka penyusunan tesis berjudul “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DIREKTORAT TEKNOLOGI INFORMASI PADA DIREKTORAT JENDERAL HAK KEKAYAAN INTELEKTUAL DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM RI, DENGAN PENDEKATAN *IT BALANCED SCORECARD*” yang menjadi salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia, kami sangat mengharapkan bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr. untuk mengisi kuesioner terlampir secara benar dan obyektif sesuai dengan fenomena yang ada di lingkungan kerja Bapak/Ibu/Sdr.

Perlu kami sampaikan juga, bahwa kuesioner ini hanya untuk kepentingan penyusunan tesis, dan tidak memiliki pengaruh apapun terhadap kedudukan atau posisi dalam pekerjaan, serta semua jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr berikan, kami jamin kerahasiaannya.

Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu/Sdr., kami haturkan terima kasih.

Jakarta, November 2009

Peneliti,

Nandang Koharudin  
NPM 0706308881

**KUESIONER**  
**PERSPEKTIF KONTRIBUSI ORGANISASI**  
**(Kinerja TI di nilai dari perspektif manajemen eksekutif)**

Untuk kepentingan tabulasi (mohon diisi)	
<b>Nomor Responden</b>	: (kosongkan)
<b>Unit Kerja</b>	:
<b>Lama Kerja</b>	:
<p>Petunjuk memberikan jawaban:  Pilih salah satu jawaban di bawah ini untuk setiap pernyataan (berikan tanda x)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak setuju terhadap pernyataan yang ada</li> <li>2. Tidak setuju terhadap pernyataan yang ada</li> <li>3. Hampir setuju terhadap pernyataan yang ada</li> <li>4. Setuju terhadap pernyataan yang ada</li> <li>5. Sangat setuju terhadap pernyataan yang ada</li> </ol>	

NO	PERNYATAAN	Tingkat Persepsi				
		1	2	3	4	5
1	Keselarasn teknologi informasi dengan tujuan strategis Ditjen HKI					
2	Teknologi informasi digunakan dalam sarana untuk mengambil kebijakan strategis					
3	Proses bisnis utama Ditjen HKI menggunakan implementasi TI					
4	Proses TI memberikan kontribusi nilai/manfaat dalam mendukung pencapaian strategis Ditjen HKI.					
5	<b>Transparansi:</b> teknologi informasi digunakan sebagai sarana informasi dan publikasi bagi masyarakat mengenai HKI.					
6	<b>Accountability:</b> teknologi informasi digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan kepercayaan dalam organisasi.					
7.	<b>Globalisasi dan kompetisi:</b> teknologi informasi digunakan sebagai sarana untuk menghadapi persaingan global.					
8.	<b>Equity:</b> teknologi informasi digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas pelayanan bagi pengguna secara umum.					



**KUESIONER**  
**PERSPEKTIF ORIENTASI PENGGUNA**  
**(Kinerja TI di nilai dari perspektif pengguna)**

<b>Nomor Responden</b>	: (kosongkan)
<b>Unit Kerja</b>	:
<b>Lama Kerja</b>	:
<p>Variabel penelitian yang digunakan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Tangibility</i>, adalah penampilan sarana fisik dan peralatan, petugas atau peralatan telekomunikasi yang dimiliki.</li> <li>2) <i>Realibility</i>, adalah kesesuaian antara kenyataan layanan yang diberikan dengan layanan yang telah dijanjikan secara akurat.</li> <li>3) <i>Responsiveness</i>, adalah kemampuan dalam membantu pengguna jasa layanan dan menyediakan layanan dengan cepat dan tepat serta antusias.</li> <li>4) <i>Assurance</i>, adalah keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk dapat membarikan layanan dengan sopan santun, rasa hormat, perhatian, profesional, kejujuran dari pemberi layanan sehingga pengguna jasa layanan merasa bebas dari bahaya atau resiko/kerugian.</li> <li>5) <i>Empathy</i>, adalah kedekatan dan kemudahan untuk mencapai sarana layanan, menghubungi petugas, dapat mendengar keluhan pengguna jasa layanan, memberitahu dengan bahasa yang mudah dimengerti serta untuk mengenal pengguna jasa layanan dan kebutuhannya.</li> </ol>	
<p>Petunjuk memberikan jawaban:</p> <p><b>A. Untuk persepsi pengguna:</b>  Pilih salah satu jawaban dibawah ini untuk setiap pernyataan: (berikan tanda x)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak puas atas pelayanan yang diterima.</li> <li>2. Tidak puas atas pelayanan yang diterima.</li> <li>3. Cukup puas atas pelayanan yang diterima.</li> <li>4. Puas atas pelayanan yang diterima.</li> <li>5. Sangat puas atas pelayanan yang diterima.</li> </ol>	
<p><b>B. Untuk harapan pengguna:</b>  Pilih salah satu jawaban dibawah ini untuk setiap pernyataan: (berikan tanda x)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak penting bagi aspek pelayanan yang diberikan.</li> <li>2. Tidak penting bagi aspek pelayanan yang diberikan.</li> <li>3. Cukup penting bagi aspek pelayanan yang diberikan.</li> <li>4. Penting bagi aspek pelayanan yang diberikan.</li> <li>5. Sangat penting bagi aspek pelayanan yang diberikan.</li> </ol>	

No	PERNYATAAN	Persepsi					Harapan				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Tangibility</b>											
1	Penampilan pegawai yang rapih										
2	Fasilitas telepon yang disediakan										
3	Tersedianya fasilitas internet										
<b>Reliability</b>											
4	Kecepatan pegawai dalam memberikan pelayanan										
5	Ketepatan waktu pelayanan										
<b>Responsiveness</b>											
6	Kemudahan memperoleh informasi										
7.	Kejelasan dalam memberikan informasi										
8.	Tanggapan terhadap keluhan										
9.	Tanggapan terhadap keinginan										
<b>Assurance</b>											
10.	Keahlian dan pengetahuan pegawai yang memberikan layanan										
11.	Komunikasi pegawai dalam memberikan penjelasan										
12.	Pelayanan yang ramah dan sopan										
13.	Pemberian solusi										
<b>Empathy</b>											
14.	Kesabaran pegawai dalam membantu pengguna jasa layanan.										
15.	Kemampuan pegawai berkomunikasi dengan pengguna jasa layanan.										
16.	Sikap pegawai pada saat memberikan layanan.										
17.	Kemampuan pegawai dalam memahami kebutuhan pengguna jasa layanan.										



**KUESIONER  
PERSPEKTIF KEUNGGULAN OPERASIONAL  
(Kinerja TI di nilai dari perspektif Manajemen TI)**

Untuk kepentingan tabulasi (mohon diisi)	
<b>Nomor Responden</b>	: (kosongkan)
<b>Unit Kerja</b>	:
<b>Lama Kerja</b>	:
<p>Petunjuk memberikan jawaban: Pilih salah satu jawaban di bawah ini untuk setiap pernyataan (berikan tanda x)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak setuju terhadap pernyataan yang ada</li> <li>2. Tidak setuju terhadap pernyataan yang ada</li> <li>3. Hampir setuju terhadap pernyataan yang ada</li> <li>4. Setuju terhadap pernyataan yang ada</li> <li>5. Sangat setuju terhadap pernyataan yang ada</li> </ol>	

NO	PERNYATAAN	PERSERSI				
		1	2	3	4	5
<b>A. Investigasi sistem</b>						
<b>A.1. Kelayakan Organisasi</b>						
1.	Tujuan TI sudah selaras dengan tujuan strategis Ditjen HKI					
2.	Perencanaan TI yang matang					
<b>A.2. Kelayakan Teknis</b>						
3.	Kemampuan perangkat lunak					
4.	Kemampuan perangkat keras					
5.	Pengelolaan layanan teknologi informasi					
<b>A.3. Kelayakan Operasional</b>						
6.	Sikap pegawai dalam menerima sistem otomasi					
7.	Dukungan manajemen					
8.	Dukungan pemangku kepentingan lain					
<b>B. Analisis sistem</b>						
<b>B.1. Analisis sistem yang berjalan</b>						
9.	Format masukan/ <i>input</i>					
10.	Format tampilan keluaran/ <i>output</i>					

11.	Metode pengendalian						
<b>B.2. Analisis fungsional</b>							
12.	Kemudahan pemasukan data						
13.	Validasi data						
14.	Informasi yang <i>up-to-date</i>						
<b>C. Desain sistem</b>							
<b>C.1. Desain <i>interface</i> pengguna</b>							
15.	Tampilan layer bagi pengguna(user)						
16.	Sistem navigasi bagi pengguna						
<b>C.2. Spesifikasi sistem</b>							
17.	Kemudahan akses data						
18.	Keamanan akses data						
19.	Kecepatan waktu respon						
<b>D. Implementasi sistem</b>							
<b>D.1. Pengembangan Aplikasi</b>							
20.	Pelaksanaan pengembangan aplikasi						
21.	Pelaksanaan validasi data						
<b>D.2. Pelatihan bagi user</b>							
22.	Pelaksanaan pelatihan bagi user						
23.	Pengelompokan user						
<b>E. Pemeliharaan sistem</b>							
<b>E.1. Evaluasi</b>							
24.	Pelaksanaan evaluasi setiap modul dari aplikasi						
25.	Pelaksanaan evaluasi terhadap bisnis proses						
26.	Pelaksanaan evaluasi terhadap perangkat keras						
<b>E.2. Modifikasi Sistem</b>							
27.	Pengembangan modul baru						
28.	Upgrade hardware						
29.	Pengembangan aplikasi dengan teknologi baru						

**KUESIONER**  
**PERSPEKTIF ORIENTASI MASA DEPAN**  
**(Kinerja TI di nilai dari perspektif Staf TI)**

Petunjuk memberikan jawaban:

Pilih salah satu jawaban di bawah ini untuk setiap pernyataan (berikan tanda x)

1. Sangat tidak setuju terhadap pernyataan yang ada
2. Tidak setuju terhadap pernyataan yang ada
3. Hampir setuju terhadap pernyataan yang ada
4. Setuju terhadap pernyataan yang ada
5. Sangat setuju terhadap pernyataan yang ada

No	Pernyataan	Tingkat Persetujuan				
		1	2	3	4	5
1.	Saat ini Ditrektorat TI telah memiliki tujuan yang jelas dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut.					
2.	Sasaran dan tujuan Ditrektorat TI dapat dipahami oleh seluruh pegawai Ditrektorat TI.					
3.	Seluruh pegawai Ditrektorat TI bertanggung jawab terhadap sasaran Ditrektorat TI dan berupaya mencapainya.					
4.	Manajemen tingkat atas mengkomunikasikan ke bawah semua informasi yang dibutuhkan (seperti sasaran/tujuan, kinerja organisasi, permasalahan, keterbatasan, strategi, dll.) demi kinerja yang efektif.					
5.	Terbuka lebar kesempatan untuk mengkomunikasikan informasi (bertalian dengan sasaran/tujuan, usulan/masukan, permasalahan, permohonan, dll) kepada atasan.					
6.	Masalah-masalah yang ada didiskusikan secara terbuka, terus terang dan membangun.					

1. Apakah Anda sering memberikan saran-saran yang bersifat membangun kepada Ditrektorat TI?
  - a. Tidak pernah
  - b. Pernah
2. Apakah saran Anda tersebut mendapat tanggapan dari Pejabat Eselon I dan/atau Pejabat Eselon II di lingkungan Ditjen HKI?
  - a. Tidak
  - b. Ya
3. Menurut Anda apakah cara penanganan saran tersebut sudah tepat?
  - a. Tidak
  - b. Ya

4. Apakah Anda mengetahui perencanaan strategis Direktorat TI?
- a. Tidak (langsung ke Pernyataan No.5)
  - b. Ya. Sebutkan:

.....

.....

.....

5. Sebutkan alasan mengapa Anda tidak mengetahui perencanaan strategis Direktorat TI:

-----

-----

-----

-----



**KUESIONER**  
**PERSPEKTIF ORIENTASI MASA DEPAN**  
**(Kinerja TI di nilai dari perspektif Staf TI)**

Petunjuk memberikan jawaban:

Pilih salah satu jawaban di bawah ini untuk setiap pernyataan (berikan tanda x)

1. Sangat tidak setuju terhadap pernyataan yang ada
2. Tidak setuju terhadap pernyataan yang ada
3. Hampir setuju terhadap pernyataan yang ada
4. Setuju terhadap pernyataan yang ada
5. Sangat setuju terhadap pernyataan yang ada

No	Pernyataan	Tingkat Persetujuan				
		1	2	3	4	5
<b>A. Tingkat Kepuasan Pegawai</b>						
1.	Anda selalu sibuk menyelesaikan pekerjaan sesuai tupoksi Anda sepanjang waktu.					
2.	Adanya kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan.					
3.	Adanya kesempatan melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu.					
4.	Adanya kesempatan menjadi bagian yang penting dalam kelompok kerja.					
5.	Pimpinan Anda telah bijaksana dalam menangani bawahan.					
6.	Atasan langsung Anda dapat menunjukkan kemampuannya dalam membuat keputusan.					
7.	Anda melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan batin Anda.					
8.	Pekerjaan Anda saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan nantinya.					
9.	Adanya kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja.					
10.	Adanya kesempatan untuk memberitahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan.					
11.	Adanya kesempatan melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang Anda miliki.					
12.	Telah dilakukannya penerapan kebijaksanaan organisasi dalam kegiatan sehari-hari.					
13.	Imbalan yang Anda terima selama ini telah sesuai dengan beban pekerjaan Anda.					
14.	Adanya kesempatan untuk berkembang di tempat Anda bekerja saat ini.					

No	Pernyataan	Tingkat Persetujuan				
		1	2	3	4	5
15.	Adanya kebebasan untuk menggunakan penilaian Anda sendiri					
16.	Adanya kesempatan untuk mencoba menggunakan cara/metode Anda sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan.					
17.	Kondisi kerja (kenyamanan, fasilitas kerja) Anda saat ini sangat sesuai dengan harapan Anda.					
18.	Keharmonisan kerja sesama rekan kerja telah terbentuk di tempat Anda bekerja.					
19.	Adanya penghargaan atau sanksi yang seimbang dalam kaitannya dengan penyelesaian pekerjaan Anda.					
20.	Anda memiliki kesempatan untuk dapat memberikan masukan dan/atau kritik kepada pimpinan langsung Anda atau pejabat eselon II dan eselon I di tempat Anda bekerja saat ini.					
<b>B. Tingkat Motivasi dan Pemberdayaan Pegawai</b>						
21.	Kesempatan karier terbuka dengan lebar.					
22.	Kesempatan terbuka dengan lebar untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan mengenai TI di dalam negeri ataupun di luar negeri.					
23.	Pendidikan dan pelatihan yang pernah Anda ikuti sangat menunjang karier Anda di Direktorat TI.					
24.	Terbukanya kesempatan untuk menjadi pejabat struktural/fungsional.					
25.	Pimpinan selalu memberikan dukungan terhadap pengembangan keahlian dan karier Anda.					
26.	Anda memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap pimpinan.					
27.	Seluruh kegiatan yang Anda lakukan diketahui oleh pimpinan Anda.					
28.	Adanya motivasi/semangat bekerja yang tinggi karena rasa suka terhadap pekerjaan Anda.					
29.	Anda memiliki kemampuan yang lebih sehingga dapat meningkatkan kecepatan penyelesaian pekerjaan Anda.					
30.	Direktorat TI telah menyediakan fasilitas yang memadai untuk cepatnya proses penyelesaian pekerjaan Anda.					



## SURVEY TENTANG PENGUKURAN KINERJA DIRKETORAT TI

### Pendapat ahli

No	Aspek Kinerja	BOBOT (%)	Keterangan
I.	Kinerja Kontribusi Organisasi a. Nilai kontribusi TI <i>Skor perspektif I</i>		
II.	Kinerja Orientasi Pengguna a. <i>Tangibility</i> b. <i>Realibility</i> c. <i>Responsiveness</i> d. <i>Assurance</i> e. <i>Emphaty</i> <i>Skor perspektif II</i>		
III.	Kinerja Keunggulan Operasional a. Investigasi Sistem b. Analisis Sistem c. Desain Sistem d. Implementasi Sistem e. Pemeliharaan Sistem <i>Skor perspektif III</i>		
IV	Kinerja Orientasi Masa Depan a. Tingkat Kemampuan Pegawai dalam Memahami Perencanaan Strategis b. Tingkat kepuasan pegawai c. Tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai <i>Skor perspektif IV</i> <b>Skor keseluruhan (Perspektif I, II, III, &amp; IV)</b>	<b>100%</b>	

## PERHITUNGAN HASIL PENGUKURAN

Nilai skor rata-rata kelompok

$$Y = \frac{(1 \times a1) + (2 \times a2) + (3 \times a3) + (4 \times a4) + (5 \times a5)}{(a1 + a2 + a3 + a4 + a5)}$$

Dimana

1 sampai dengan 5 = skor

Y = Nilai skor rata-rata kelompok

a1.....a5 = Jumlah responden yang memilih skor 1,..... skor 5

a1 + a2 + a3 + a4 + a5 = Jumlah responden

Rentang Skor

$$R_s = \frac{(M - 1) \times R_r}{M}$$

R<sub>s</sub> = Rentang skor

R<sub>r</sub> = Rentang terendah

M = Jumlah alternatif jawaban

### I. Kinerja Kontribusi Organisasi

Nilai Skor Rata-rata

$$\frac{(1 \times 0) + (2 \times 5) + (3 \times 20) + (4 \times 28) + (5 \times 3)}{7}$$

$$\frac{(0 + 10 + 60 + 112 + 15)}{7}$$

$$197/7 = 28,14$$

Rentang Skor

$$\frac{(5 - 1) \times 8}{5}$$

$$= 6,40$$

Rentang skor =

1. 8 - 14,40 = sangat tidak baik
2. 14,41 - 20,81 = tidak baik
3. 20,82 - 27,22 = cukup baik
4. 27,23 - 33,63 = baik
5. 33,64 - 40,04 = sangat baik

## II. Kinerja Orientasi Pengguna

Rentang skor =

1. < 20,01% = sangat tidak baik
2. 20,01% - 40,01% = tidak baik
3. 40,02% - 60,02% = cukup baik
4. 60,03 - 80,03% = baik
5. > 80,03 = sangat baik

Hasil Pengukuran :

Tangibility	= 60,85%	4. baik
Reliability	= 53,72%	3. cukup baik
Responsiveness	= 50,96%	3. cukup baik
Assurance	= 57,37%	3. cukup baik
Empathy	= 61,60%	4. baik

$$RS = \frac{(5 - 1) \times 5}{5}$$
$$20/5 = 4$$

Rentang skor =

1. 5 - 9,00 = sangat tidak baik
2. 9,01 - 13,01 = tidak baik
3. 13,02 - 17,02 = cukup baik
4. 17,03 - 21,03 = baik
5. 21,04 - 25,04 = sangat baik

Dari kelima nilai skor indikator pengguna secara berurutan mendapat skor = 4, 3, 3, 3, 4, jadi kinerja orientasi pengguna secara keseluruhan mendapat skor 17 masuk dalam rentan skor 13,02 – 17,02 dengan predikat cukup baik

### III. Kinerja Keunggulan Operasional

Nilai Skor Rata-rata

$$\frac{(1 \times 25) + (2 \times 39) + (3 \times 139) + (4 \times 173) + (5 \times 30)}{14}$$

$$\frac{(25 + 78 + 417 + 692 + 150)}{14}$$

$$1.362/14 = 97,29$$

Rentang Skor

$$\frac{(5 - 1) \times 29}{5}$$
$$= 23,20$$

1. 29 - 52,20 = sangat tidak baik
2. 52,21 - 75,41 = tidak baik
3. 75,42 - 98,62 = cukup baik
4. 98,63 - 121,83 = baik
5. 121,84 - 145,04 = sangat baik

Kinerja keunggulan operasional secara keseluruhan masuk dalam rentang skor 3 dengan predikat cukup baik

#### IV. Kinerja Orientasi Masa Depan

##### a. Tingkat Kemampuan Pegawai dalam Memahami Perencanaan Strategis Organisasi

Nilai Skor Rata-rata

$$\frac{(1 \times 19) + (2 \times 39) + (3 \times 28) + (4 \times 36) + (5 \times 16)}{23}$$

$$\frac{(19 + 78 + 84 + 144 + 80)}{23}$$

$$405/23 = 17,61$$

Rentang Skor

$$\frac{(5 - 1) \times 6}{5} \\ = 4,80$$

Rentang skor =

1. 6 - 10,80 = sangat tidak baik

2. 10,81 - 15,61 = tidak baik

3. 15,61 - 20,42 = cukup baik

4. 20,43 - 25,23 = baik

5. 25,24 - 30,04 = sangat baik

Tingkat Kemampuan masuk dalam rentang skor 3 dengan predikat cukup baik

##### b. Tingkat Kepuasan Pegawai

Nilai Skor Rata-rata

$$\frac{(1 \times 85) + (2 \times 101) + (3 \times 76) + (4 \times 129) + (5 \times 69)}{23}$$

$$\frac{(85 + 202 + 228 + 516 + 345)}{23}$$

$$1.376/23 = 59,83$$

### Rentang Skor

$$\frac{(5 - 1) \times 20}{5}$$

$$= 16$$

1. 20 - 36,00 = sangat tidak baik
2. 36,01 - 52,01 = tidak baik
3. 52,02 - 68,02 = cukup baik
4. 68,03 - 84,03 = baik
5. 84,04 - 100,04 = sangat baik

Tingkat Kepuasan Pegawai masuk dalam rentang skor 3 dengan predikat cukup baik

### c. Tingkat Motivasi & Pemberdayaan

#### Nilai Skor Rata-rata

$$\frac{(1 \times 38) + (2 \times 72) + (3 \times 47) + (4 \times 63) + (5 \times 10)}{23}$$

$$\frac{(38 + 144 + 141 + 252 + 50)}{23}$$

$$625/23 = 27,17$$

### Rentang Skor

$$\frac{(5 - 1) \times 10}{5}$$

$$= 8$$

Rentang skor =

1. 10 - 18,00 = sangat tidak baik
2. 18,01 - 26,01 = tidak baik
3. 26,02 - 34,02 = cukup baik

4. 34,03 - 42,03 = baik

5. 42,04 - 50,04 = sangat baik

Tingkat Motivasi Pegawai masuk dalam rentang skor 3 dengan predikat cukup baik

Jadi Kinerja keseluruhan pertumbuhan dan pembelajaran  $3+3+3=9$ , masuk dalam rentang skor 3 dengan predikat cukup baik

## V. Kinerja Direktorat TI secara keseluruhan

### Rentang skor secara keseluruhan

$$RS = \frac{(5-1) \times 14}{5}$$
$$56/5 = 11,20$$

Rentang skor =

1. 14 - 25,20 = sangat tidak baik

2. 25,21 - 36,41 = tidak baik

3. 36,42 - 47,62 = cukup baik

4. 47,63 - 58,83 = baik

5. 58,84 - 70,04 = sangat baik

Kinerja Direktorat TI secara keseluruhan :

1. Kontribusi Organisasi	= 4
2. Orientasi Pengguna	= 16
3. Keunggulan Operasional	= 16
4. <u>Orientasi Masa Depan</u>	<u>= 9</u>
	= 45

Nilai 45 masuk dalam rentang skor 36,42 - 47,62 dengan predikat **CUKUP BAIK**