UNIVERSITAS INDONESIA

ANALISIS KINERJA BIRO KEUANGAN DEPARTEMEN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

T E S I S

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains

BAMBANG EDI SUMARNO
NPM : 0706308824

PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
PEMINATAN KAJIAN STRATEJIK, PERENCANAAN STRATEGI DAN KEBIJAKAN
JAKARTA
DESEMBER 2009

PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis (Analisis Kinerja Biro Keuangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*) adalah karya saya sendiri dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian tesis ini.

Nama : Bambang Edi Sumarno

NPK : 0706308824

Tanda Tangan : .....

Tanggal : Jakarta, Desember 2009

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama	:	BAMBANG EDI SUMARNO
NPM	:	0706308824
Program Studi	:	Kajian Ketahanan Nasional
Peminatan	:	Kajian Stratejik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan
Judul Tesis	:	ANALISIS KINERJA BIRO KEUANGAN DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

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

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : **Dr. Amy S. Rahayu, M.Si** (.....)

Pembimbing : **Prof. Dr. Chandra Wijaya** (.....)

Penguji : **Drs. Pantius D. Soeling, M.Si** (.....)

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 29 Desember 2009

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur selalu kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala karuniaNya yang selalu dilimpahkan kepada kami, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul "Analisis Kinerja Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*".

Adapun penelitian ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains pada Program Studi Ketahanan nasional, Peminatan Kajian Statejik Perencanaan, strategi dan Kebijakan Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

Sejak mulai sampai akhir penulisan tesis ini, merupakan anugerah dari Allah SWT sehingga dapat berjalan dengan baik. Disamping itu atas bantuan dari berbagai pihak baik moril maupun materiil yang telah diberikan kepada penulis selama ini, dengan kerendahan hati penulis menghaturkan rasa terima kasih yang tulus dan ikhlas kepada :

1. Bapak Dr. Chandra Wijaya, selaku Plh. Ketua Program Studi Pasca Sarjana dan Pembimbing serta Dr. Suahasil Nazara selaku Koordinator Peminatan Kajian Stratejik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan Universitas Indonesia, terima kasih atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk menimba ilmu di Universitas Indonesia;
2. Ibu Dr. Amy S. Rahayu, M.Si selaku ketua sidang dan Drs. Pantius D. Soeling, M.Si selaku dosen penguji yang telah memberikan saran dan masukan untuk penyempurnaan dan menyatakan tesis ini layak sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Universitas Indonesia;
3. Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Departemen Hukum Dan HAM RI, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi pada Program Pascasarjana Peminatan Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan Universitas Indonesia;
4. Kepala Biro Keuangan Departemen Hukum Dan HAM RI yang telah memberikan ijin mengikuti Program Pascasarjana Universitas Indonesia;
5. Bapak, yang selalu memberikan doa dan dukungan kepada saya;
6. Istri dan anak-anakku tersayang atas pengertian, dukungan, kesabaran, bantuan serta jasanya yang tidak mungkin terbalas sampai kapanpun;
7. Keluarga besar saya, terutama kakak tertua sebagai pengganti ibu yang telah memberikan dukungan dan motivasi yang terus menerus sampai selesainya penyusunan tesis ini;

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

8. Para dosen dan staf pada Program Pascasarjana Kajian Stratejik Perencanaan, Stategi dan Kebijakan yang telah berjasa memberikan ilmu pengetahuan dan menambah wawasan selama penulis mengikuti pendidikan;
9. Segenap pegawai Biro Keuangan yang dengan semangat dan ikhlas memberikan informasi yang berguna dalam penelitian ini;
10. Teman-teman RESTRA angkatan III, terima kasih telah sama-sama belajar dan dukungan semangat serta berbagi pengalaman selama masa pendidikan, semoga rasa kekeluargaan kita langgeng sampai kapanpun.
11. Kepada pengurus kesekretariatan Pascasarjana Kajian Stratejik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan yang selama ini tidak bosan-bosannya dan dengan sabar selalu mengingatkan untuk menyelesaikan tesis ini;
12. Serta pihak-pihak lain yang tidak mungkin penulis sebut satu persatu.

Semoga amal kebaikan Bapak/Ibu/Sdr/i sekalian mendapat limpahan rakhmat. karunia, berkah, pahala serta kemuliaan dari Allah SWT. Amin

Akhir kata semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Jakarta, 29 Desember 2009
Penulis

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama	:	Bambang Edi Sumarno
NPM	:	0706308824
Program Studi	:	Kajian Ketahanan Nasional
Peminatan	:	Kajian Stratejik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan
Judul Tesis	:	Analisis Kinerja Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif** (***Non-exclusive Royalty-Fee Right***) atas karya ilmiah saya yang berjudul : "Analisis Kinerja Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*".

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 29 Desember 2009
Yang menyatakan

(BAMBANG EDI SUMARNO)

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

ABSTRAK

Nama	:	Bambang Edi Sumarno
Program Studi	:	Kajian Ketahanan Nasional Peminatan Perencanaan Stratejik, Strategi dan Kebijakan Publik
Judul	:	Analisis Kinerja Biro Keuangan Departemen Hukum Dan Hak Asasi Manusia Dengan Pendekatan Balanced Scorecard

148 halaman + tabel + gambar + lampiran
Daftar Pustaka: 28 buku, 2 hasil penelitian, 3 peraturan perundang-undangan.

Biro Keuangan mempunyai tugas membina dan melaksanakan pengelolaan keuangan dilingkungan departemen. Untuk melihat tingkat keberhasilan program dan kegiatan yang selama ini dilakukan terhadap tugas yang diberikan perlu dilakukan pengukuran kinerja. Adapun pengukuran kinerja yang selam ini dilakukan mengacu pada aspek keuangan dan Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP). Hasil kedua laporan tersebut belum bisa dijadikan pedoman untuk menilai tingkat kinerja Biro Keuangan yang sebenarnya. Dalam penelitian ini penulis mempraktekan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Alat pengukuran ini mengukur kinerja dari 4 perspektif yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan dan perspektif keuangan.

Populasi untuk perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dan perspektif Proses Bisnis Internal adalah pegawai Biro Keuangan yang berjumlah 77 orang. Adapun mengambilan sampelnya (selain indikator kehandalan sistem informasi) menggunakan teknik sensus. Sedangkan sampel untuk indikator kehandalan sistem informasi menggunakan non random sampling yaitu hanya pejabat Biro Keuangan yang berjumlah 17 orang. Populasi untuk pelanggan adalah pegawai yang ada pada Sekretariat Jenderal selain Biro Keuangan dan pejabat/pegawai yang mengurus biaya mutasi/pindah. Teknik pengambilan sampelnya non random sampling, untuk pegawai Sekretariat Jenderal berjumlah 65 orang dan 50 orang untuk pejabat/pegawai yang mengurus biaya mutasi/pindah. Disamping itu untuk teknik pembobotan menggunakan 6 orang responden ahli yang diambil dari pejabat di Sekretariat Jenderal yaitu dua orang pejabat eselon II dan empat orang pejabat eselon III.

Hasil dari penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM dengan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah baik dengan total skor 35, dan hasil pengukuran skor serta bobot yang diberikan oleh para ahli untuk keseluruhan aspek sebesar 3,57 angka ini masuk dalam kategori cukup baik.

Perincian hasil pengukuran ini adalah sebagai berikut : kinerja pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dengan kepuasan pegawai, internalisasi visi dan misi serta kemampuan sistem informasi memperoleh skor 9 masuk dalam predikat cukup baik, kinerja proses bisnis internal yang diukur dengan menggunakan satu indikator, yaitu operasi memperoleh skor 4 masuk dalam kategori baik, kinerja pelanggan yang diukur dengan lima indikator yaitu *tangibility, reliability, responsiveness, assurance* dan *empathy* memperoleh skor 18 masuk dalam predikat baik dan kinerja pada aspek keuangan yang diukur dengan indikator penyerapan anggaran memperoleh skor 4 masuk dalam kategori sangat baik dengan tingkat penyerapan anggaran sebesar 85,31%.

Kata kunci : Analisis Kinerja, *Balanced Scorecard*

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

ABSTRACT

Name	:	Bambang Edi Sumarno
Study Program	:	National Security Studies Concentration Strategic Planning, Strategy and Public Policy
Title	:	Performance Analysis of Financial Bureau Ministry of Law and Human Rights Using the Balanced Scorecard Approach

148 pages + tables + figures + annexes
Bibliography: 28 books, 2 research findings, 3 legislations.

Bureau of Finance has the task to develop and implement financial management for the Ministry of Law and Human Rights. In order to see the success of the program and activities that have been carried out on the tasks assigned, the bureau has to do performance measurement. The diving performance measurement is done based on the financial aspects and Government Accountability Report (LAKIP). The results of both reports cannot be used as guidelines for assessing the performance level of the actual condition of Finance Bureau. In this study author analyze performance measurement practices in the bureau using the Balanced Scorecard approach. This approach was used to measure the performance from four perspectives: learning and growth perspective, internal business process perspective, customer perspective and financial perspective. Population for growth and learning perspective and Internal Business Processes perspective is Finance Bureau staff total 77 people. The sampling (other than the information system reliability indicator) is using census techniques. The sample taken to study the indicator of reliability of information systems using non-random sampling of the total population of Finance Bureau officials. Population to the customer is employee to the Secretariat General and employees who take care of the cost of mutation / move. Sample taking technique of non random sampling, for the General Secretariat staff are 65 people and 50 people for officers / employees who take care of the cost of mutation / move. In addition to weighting techniques author using 6 expert respondents taken from officials at the Secretariat General of the two echelon II officials and four echelon III officials.

Results of research can be concluded that the performance of the Bureau of Finance Ministry of Law and Human Rights using the Balanced Scorecard approach is well with the total score of 35, and the results of measurement and weighting scores given by experts for all aspects of this figure is 3.57 in the good category.

The details of these measurements are as follows: learning and growth performance as measured by employee satisfaction, internalization of the vision and mission and capabilities of information systems scored 9 in the predicate is quite good, internal business process performance as measured by using a single indicator, namely the operation scores 4 fall into either category, customer performance as measured by five indicators namely tangibility, reliability, responsiveness, assurance and Empathy scores of 18 in both the predicate and performance on the financial aspects, as measured by indicators of budget absorption of 4 scores entered in the category very well with budget for the absorption rate 85,31%.

Keywords: Performance Analysis, *Balanced Scorecard*

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL i
HALAMAN JUDUL ii
PERNYATAAN ORISINALITAS iii
LEMBAR PENGESAHAN iv
KATA PENGANTAR v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH vii
ABSTRAK viii
DAFTAR ISI x
DAFTAR TABEL xii
DAFTAR GAMBAR xv

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Pertanyaan Penelitian 7
1.3 Tujuan penelitian 7
1.4 Manfaat penelitian 7
1.5 Ruang Lingkup penelitian 8
1.6 Sistematika Penulisan 8

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja 10
2.2 Pengukuran Kinerja 14
2.3 Balanced Scorecard (BSC) 19
2.3.1 BSC untuk Organisasi Publik 22
2.3.2 BSC sebagai Sistem Manajemen 24
2.3.3 BSC sebagai Alat pengukuran Kinerja 28
2.4 Penjelasan Visi, Misi, Strategi dan 4 Perspektif 29
2.4.1 Visi, Misi dan Strategi 29
2.4.2 Perspektif Keuangan 30
2.4.3 Perspektif Pelanggan 32
2.4.4 Perspektif Proses Bisnis Internal 35
2.4.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 36
2.5 Kualitas Layanan 38
2.5.1 Pengertian Kualitas 38
2.5.2 Pengertian Layanan 39
2.4.3 Pengertian Kualitas Layanan 40
2.5.4 Dimensi-dimensi Kualitas Layanan 40
2.5.5 Metode RATER 42
2.5.6 Konsep Model Kualitas Layanan 43
2.6 Penelitian sebelumnya 45

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian 47
3.2 Metode Penelitian 47
3.2.1 Perspektif Pelanggan 47
3.2.2 Perspektif Proses Bisnis Internal 50
3.2.3 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 50
3.2.4 Perspektif Keuangan 53
3.3 Sumber Data 53
3.4 Operasionalisasi Konsep 53

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

3.5 Keterbatasan Penelitian 54
3.6 Teknik Pembobotan 56
BAB IV GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN
4.1 Departemen Hukum dan HAM 60
4.1.1 Visi dan Misi 60
4.1.2 Tugas Pokok dan fungsi 61
4.1.3 Susunan Organisasi 61
4.2 Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM 62
4.3 Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM 62
4.3.1 Visi dan Misi 62
4.3.2 Tugas Pokok dan fungsi 63
4.3.3 Bagian-bagian pada Biro Keuangan 63
4.4 Struktur Organisasi 71
BAB V ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN PENGUKURAN KINERJA
5.1 Aspek Pertumbuhan dan pembelajaran 74
5.1.1 Tingkat Kemampuan Pegawai 74
5.1.1.1 Tingkat Kepuasan Pegawai 74
5.1.1.2 Internalisasi Visi Misi 94
5.1.2 Tingkat Kemampuan sistem Informasi 103
5.2 Aspek Proses Bisnis Internal 107
5.2.1 Operasi/Proses 107
5.3 Aspek Pelanggan 113
5.3.1 Persepsi Responden Terhadap Kualitas Layanan Kualitas Biro Keuangan 115
5.3.2 Analisis Tingkat Kepuasan Pelanggan Biro Keuangan 126
5.4 Kinerja Keuangan 135
5.5 Hasil Analisis Kinerja Secara Keseluruhan 137
5.6 Kinerja Biro Keuangan menurut Pendapat Ahli 138
5.7 Implikasi Hasil Penelitian Terhadap Kebijakan 140
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN
6.1 Kesimpulan 142
6.2 Saran 143
DAFTAR REFERENSI 146
LAMPIRAN .....

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

DAFTAR TABEL

TABEL		HAL
3-1	Variabel dan Parameter Pengukuran	56
3-2	Kinerja Keseluruhan	58
3-3	Rentang Skor Pengukuran Kinerja Pelanggan	58
3-4	Rentang Skor Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal	59
3-5	Rentang Skor Pengukuran Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran	59
3-6	Rentang Skor Pengukuran Kinerja Keuangan	59
4-1	Data Pegawai Berdasarkan Jabatan	70
4-2	Data Pegawai Berdasarkan Pendidikan	70
4-3	Data Pegawai Berdasarkan Golongan	70
5-1	Tanggapan Responden Terhadap Selalu Sibuk Sepanjang Waktu	75
5-2	Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Bekerja Sendiri	76
5-3	Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu	77
5-4	Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Menjadi Bagian Penting dalam Kelompok Kerja	78
5-5	Tanggapan Responden Cara pemimpin menangani bawahan	78
5-6	Tanggapan Responden Kemampuan atasan langsung dalam membuat keputusan	79
5-7	Tanggapan Responden Melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan bathin	80
5-8	Tanggapan Responden Pekerjaan saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan	81
5-9	Tanggapan Responden Kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja	81
5-10	Tanggapan Responden Kesempatan memberitahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan	82
5-11	Tanggapan Responden Kesempatan melakukan pekerjaan menggunakan kemampuan sendiri	83
5-12	Tanggapan Responden Penerapan kebijakan organisasi dalam kegiatan sehari-hari	84
5-13	Tanggapan Responden Imbalan yang diterima dikaitkan dengan beban kerja	85
5-14	Tanggapan Responden Kesempatan untuk berkembang pada pekerjaan saat ini	86
5-15	Tanggapan Responden Kebebasan menggunakan penilaian sendiri	87
5-16	Tanggapan Responden Kesempatan menggunakan cara/metode sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan	88
5-17	Tanggapan Responden Kondisi kerja (kenyamanan, fasilitas kerja) saat ini	89
5-18	Tanggapan Responden Keharmonisan kerja sesama rekan kerja	90
5-19	Tanggapan Responden Penghargaan atau sangsi jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau buruk	90
5-20	Tanggapan Responden Perasaan puas yang diperoleh dalam menyelesaikan pekerjaan	91

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

5-21	Rangkuman Jawaban Responden Pengukuran Tingkat Kepuasan Pegawai Biro Keuangan	93
5-22	Tanggapan Responden Terhadap Organisasi Memiliki Tujuan yang Jelas dan Bagaimana Cara Mencapai Tujuan tersebut	95
5-23	Tanggapan Responden Terhadap Sasaran dan tujuan organisasi dipahami bersama anggota kelompok kerja organisasi	96
5-24	Tanggapan Responden Terhadap semua Pegawai merasakan tanggung jawab terhadap sasaran organisasi dan berupaya mencapainya	96
5-25	Tanggapan Responden Terhadap Kepala Biro dan Kepala Bagian mengkomunikasikan semua informasi yang dibutuhkan kepada pegawai	97
5-26	Tanggapan Responden Terhadap adanya Kesempatan mengkomunikasikan informasi kepada atasan	98
5-27	Tanggapan Responden Terhadap Masalah-masalah didiskusikan secara terbuka, terus terang dan membangun	99
5-28	Rangkuman Pendapat Responden terhadap Internalisasi Visi dan Misi	100
5-29	Tanggapan Responden Atas Pemberian saran kepada Organisasi	101
5-30	Tanggapan Responden atas tanggapan terhadap saran dari pegawai	102
5-31	Tanggapan Responden Terhadap cara penanganan saran	102
5-32	Tanggapan Responden Terhadap tingkat pengetahuan terhadap visi dan misi organisasi	103
5-33	Tanggapan Responden Terhadap Tingkat Ketersediaan Sistem Informasi	104
5-34	Tanggapan Responden Terhadap Tingkat keakuratan informasi yang tersedia	105
5-35	Tanggapan Responden Terhadap waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan	106
5-36	Rangkuman Pendapat Responden tentang Kemampuan Sistem Informasi	106
5-37	Tanggapan Responden Terhadap Mengikutsertakan Pegawai pada DIKLAT Keuangan Negara	108
5-38	Tanggapan Responden Terhadap Mengangkat Salah-satu Pegawai Biro Keuangan untuk Mengoreksi Pengajuan Pencairan dan Pertanggungjawaban Pemakaian	109
5-39	Tanggapan Responden Terhadap melakukan Seleksi Terhadap Pegawai yang Ditunjuk Mengoreksi Pengajuan Pencairan dan Pertanggungjawaban Pemakaian	109
5-40	Tanggapan Responden Terhadap Penentuan Pegawai Berdasarkan Kemampuan	110
5-41	Tanggapan responden Tentang Membuat Tata Cara/Prosedur Pencairan Anggaran	111
5-42	Tanggapan Responden Terhadap Peraturan yang Telah Dibuat Disosialisasikan	112
5-43	Rangkuman Pendapat Responden Tentang Proses Pencairan Anggaran	113
5-44	Tanggapan Responden Terhadap Tampilan Fisik Biro Keuangan	115
5-45	Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Biro Keuangan	118

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

	dalam Mewujudkan Janji	
5-46	Tanggapan Responden Terhadap Ketanggapan Biro Keuangan dalam Memberikan Pelayanan	120
5-47	Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Biro Keuangan dalam Memberikan Jaminan Pelayanan	122
5-48	Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Biro Keuangan dalam Memahami KebutuhanPelanggan	124
5-49	Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kelompok Tampilan Fisik	127
5-50	Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kemampuan Biro Keuangan dalam Mewujudkan Janji	128
5-51	Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Ketanggapan Biro Keuangan dalam Memberikan Pelayanan	130
5-52	Skor Persepsi ,Harapan dan Kesenjangan pada Kemampuan Biro Keuangan dalam Memberikan Jaminan Pelayanan	131
5-53	Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kemampuan Biro Keuangan dalam Memahami Kebutuhan Pelanggan	132
5-54	Rata-rata Skor Persepsi, Harapam dan Kesenjangan atas Layanan Biro Keuangan	135
5-55	Target dan Penyerapan Anggaran Tahun Anggaran 2008	136
5-56	Hasil Pengukuran Kinerja Biro Keuangan secara Keseluruhan	138
5-57	Hasil Pengukuran Kinerja Biro Keuangan Menurut Pembobotan Responden Ahli	139

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR		HAL
2.1	*Basic Design of a Balanced Scorecard Performance System*	22
2.2	*Balanced Scorecard Cause-Effect Hyphothesis*	23
2.3	Tahap-tahap manajemen stratejik	26
2.4	*Balanced Scorecard* sebagai alat mengimplementasikan visi dan strategi	27
2.5	Pengukuran inti perspektif pelanggan	34
2.6	*The Customer Value Proposition*	35
4.4	Struktur Organisasi Departemen Hukum dan HAM	71
4.5	Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal	72
4.6	Struktur Organisasi Biro Keuangan	73

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang Masalah

Era globalisasi dan reformasi membawa dampak keharusan percepatan perubahan kinerja pemerintah. Organisasi pemerintah dituntut bekerja lebih profesional, bermoral, bersih dan beretika dalam menunjang kelancaran tugas pemerintahan dan pembangunan. Reformasi birokrasi sudah dan sedang berlangsung di semua lini departemen/lembaga pemerintahan baik di tingkat pusat maupun daerah untuk mencapai tujuan pembangunan nasional. Tujuan perubahan diatas merupakan salah satu tuntutan masyarakat agar tercipta tata pemerintahan yang baik/*good governance*. *Good governance* merupakan sistem tata kelola organisasi untuk mengefektifkan, mengefisienkan, mengekonomiskan dan memproduktifkan pengelolaan sumber-sumber daya dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas.

Dalam rangka transparansi dan akuntabilitas keuangan negara, pemerintah mengeluarkan Undang-undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-undang Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara serta Undang-undang Nomor 15 tahun 2004 tentang Pengawasan dan Pertanggungjawaban Keuangan Negara baik pusat maupun daerah.

Sebagai organisasi pemerintah, Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM yang mengemban misi "Melakukan pembinaan administrasi dan pengelolaan keuangan di lingkungan Departemen Hukum dan HAM". Berdasarkan misi tersebut Biro Keuangan mempunyai tugas "membina dan melaksanakan pengelolaan keuangan di lingkungan Departemen " sehingga anggaran yang di berikan kepada Departemen Hukum dan HAM dapat di optimalkan secara efektif, efisien dan dilaksanakan secara terbuka dan bertanggung jawab untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Seperti yang tertera dalam UU No. 17 tahun 2003 pasal 3 ayat 1 tentang Keuangan Negara menyebutkan bahwa, keuangan negara dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis,

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan.

Untuk menjalankan tugas tersebut Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM harus mempunyai kinerja yang baik, namun sampai saat ini belum ada instrument pengukuran kinerja yang mengintegrasikan aspek keuangan dan non keuangan. Penilaian kinerja ini merupakan keharusan, sehingga bisa diukur tingkat keberhasilan dalam menjalankan visi dan misi organisasi. Sebagaimana yang di kemukakan oleh (Rue dan byars, 1981 dalam Keban 1995) kinerja (*Performance*) merupakan sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*. Dengan demikian, kinerja sebuah organisasi dapat dilihat dari sejauh mana tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Setiap organisasi mempunyai indikator dan kriteria pengukuran kinerja yang berbeda, hal ini disebabkan perbedaan karakteristik organisasi tersebut. Pilihan atas indikator dan kriteria tersebut sangat mempengaruhi efektifitas penilainan kinerja organisasi. Tanpa indikator dan kriteria yang jelas sulit untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif diantara : alternatif alokasi sumber daya yang berbeda, alternatif desain-desain organisasi yang berbeda, dan diantara pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda (Bryson, 2002).

Pada organisasi publik, sulit menentukan alat ukur kinerja yang sesuai (Fynn, 1986, Jackson dan Palmer, 1992 dalam Bryson, 2002). Sejalan dengan pendapat diatas, Dwiyanto (1995: 1) mengatakan bahwa, kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi publik karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya kabur akan tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki stakeholders yang jauh lebih banyak dan kompleks dari pada organisasi swasta. Karena banyak dan kompleksnya, tidak jarang kepentingan para stakeholders saling bersinggungan, akibatnya ukuran kinerja organisasi publik dimata para stakeholders juga menjadi bervariasi.

Disamping itu kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal merupakan faktor yang menyangkut kesaling-tergantungan antar organisasi dan bagian-bagian lain yang ada di sekitar lingkungan

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

organisasi tersebut (Milton J. Esman dalam Eaton, 1972). Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi diantaranya (Atmosoeprapto 2001) :

1. Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.
2. Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang lebih besar.
3. Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di tengah masyarakat yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.

Sedangkan faktor internal yaitu faktor yang langsung berkaitan dengan organisasi itu sendiri (Suroto,1998) yang terdiri dari : perumusan tujuan, departemenisasi, pembagian kerja, koordinasi, pelimpahan wewenang, rentangan kontrol, jenjang organisasi, kesatuan perintah, fleksibilitas, berkelangsungan, keseimbangan. Sedangkan menurut (Atmosoeprapto, 2001) faktor internal yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah : tujuan organisasi, struktur organisasi, sumber daya manusia, budaya kerja. Senada dengan pendapat diatas (Ruki, 2001) menguraikan bahwa faktor yang langsung mempengaruhi kinerja organisasi diantaranya : teknologi, kualitas input, kualitas lingkungan fisik, budaya kerja, kepemimpinan, dan pengelolaan SDM.

Adapun kinerja Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM sampai saat ini masih menggunakan penilaian berdasarkan data keuangan dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Dalam penilaian kinerja berdasarkan data keuangan, disebutkan bahwa semakin tinggi persentase penyerapan anggaran terhadap DIPA yang diberikan berarti kinerjanya semakin baik. Demikian juga sebaliknya, semakin kecil persentase penyerapan anggaran terhadap DIPA yang diberikan berarti kinerjanya semakin buruk. Penilaian kinerja berdasarkan LAKIP berupa laporan kinerja instansi pemerintah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan untuk mempertanggung jawabkan tugas pokok dan fungsi dan mempertanggung jawabkan kewenangan pengelolaan sumber daya.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Sedangkan pengukuran dari aspek-aspek lain belum pernah dilakukan. Seperti pengukuran kepuasan pegawai terhadap organisasi, pengukuran kualitas pelayanan yang diberikan dan pengukuran kepuasan pengguna jasa layanan Biro Keuangan terhadap pelayanan yang diberikan.

Berdasarkan kedua penilaian kinerja diatas, Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM belum melakukan pengukuran kinerja secara komprehensif dan terintegrasi, sehingga kinerja yang ada sekarang belum menggambarkan kinerja yang sesungguhnya. Hal ini bisa dilihat dari tugas pembinaan administrasi keuangan dilingkungan Departemen Hukum dan HAM yang diberikan kepada Biro Keuangan belum berjalan secara maksimal. Tercermin dari laporan keuangan Departemen Hukum dan HAM yang dikoordinir oleh Biro Keuangan selama tiga tahun berturut-turut diberi predikat disclaimer oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Temuan tersebut hasil pemeriksaan BPK No. 61m/S/XI-XI.3/U/2007 tanggal 19 April 2007 untuk tahun 2006, No. 12a/HP/XIV/4/2008 tanggal 30 April 2008 untuk tahun 2007 dan No. 17/M/LK Depkumham/4/2009 tanggal 2 April 2009 untuk tahun 2008. Dengan demikian tugas pembinaan keuangan yang diamanatkan kepada Biro Keuangan belum terlaksana dengan baik yang berarti kinerjanya belum maksimal.

Data lain yang menunjukan belum maksimalnya kinerja Biro Keuangan, juga dapat dilihat dari pengelolaan keuangan khususnya pelaksanaan pencairan anggaran yang masih dijumpai banyaknya keluhan dari para stakeholders. Keluhan-keluhan tersebut diantaranya biaya mutasi pejabat yang dipindah tugaskan dan biaya pemulangan bagi pejabat/pegawai yang pensiun. Berdasarkan data Biro Keuangan No. SEK.PR.01.06-40 tanggal 7 Mei 2009 disebutkan biaya mutasi pejabat dan pemulangan pegawai yang belum/tidak bisa dibayarkan tahun 2008 sebesar Rp. 2.664.792.000 untuk 364 pejabat/pegawai. Keluhan lain yaitu tentang pencairan anggaran kegiatan dan pembayaran terhadap pihak ketiga (pengadaan barang dan jasa) dilingkungan SETJEN yang lambat dan tidak terstandarisasi. Berdasarkan Surat Edaran (SE) Sekertaris Jenderal Departemen Hukum dan HAM Nomor SEK.PR.01.05-06 disebutkan pengajuan uang muka kegiatan yang telah disetujui oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) paling lambat 5 hari kerja sebelum kegitan

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

dilaksanakan dengan melampirkan rencana anggaran biaya dan kuitansi. Dalam SE tersebut dijelaskan untuk pembayaran pengadaan barang dan jasa kepada pihak ketiga dilengkapi dengan Surat Permintaan Pembayaran, resume kontrak, berita acara serah terima pekerjaan, berita acara pembayaran dan kuitansi. Namun implementasinya pada saat kegiatan dilaksanakan dan persyaratan administrasi telah terpenuhi namun anggaran yang diperlukan dan pembayaran belum bisa direalisasikan bahkan penyelesaiannya berlarut-larut. Bila mengacu pada peraturan Ditjen Perbendaharaan Departemen Keuangan pengajuan Surat Perintah Membayar (SPM) menjadi Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) hanya membutuhkan waktu 1 (satu) hari.

Pengukuran kinerja yang hanya bersandar pada data keuangan saja belum mampu memberikan dasar yang jelas tentang kinerja organisasi secara keseluruhan. Untuk mengatasi hal tersebut Biro Keuangan harus memiliki sistem pengukuran yang lebih menyeluruh dan terintegrasi, yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja sekaligus sebagai pelaporan dan evaluasi terhadap implementasi program-program kerja dan meningkatkan kualitas layanan. Hasil pengukuran tersebut juga sebagai bentuk akuntabilitas dalam menjalankan tugasnya.

Salah satu alat ukur yang dapat mengintegrasikan beberapa aspek kedalam satu pengukuran adalah pedekatan *Balanced Scorecard.* Meskipun Biro Keuangan merupakan organisasi publik namun perlu mengunakan alat ukur tersebut, karena pada era sekarang organisasi publik dituntut untuk lebih akuntabel, kompetitif, mengutamakan pelayanan terhadap masyarakat dan memenuhi harapan para *stakeholders*, serta berfokus pada kinerja. Untuk mewujudkan tuntutan tersebut organisasi publik harus bertindak profesional dan mempunyai sistem manajemen strategis. Dengan penerapan konsep *Balanced Scorecard* akan mengefektifkan komunikasi antar pegawai dalam organisasi, manajemen bisa melihat proses organisasi secara keseluruhan, setiap pegawai mempunyai persepsi tujuan organisasi yang sama yaitu melayanai masyarakat, meningkatkan motivasi, memperjelas sistem penghargaan dan meningkatkan kepuasan pegawai. Namun demikian dalam implementasinya *Balanced Scorecard* juga mengalami kendala diantaranya ketidakmampuan organisasi memilih dan menggunakan ukuran kinerja

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

yang tepat, ketidakmampuan sistem informasi organisasi menyediakan data yang dibutuhkan, lemahnya dukungan dan komitmen dari manajemen, dan berkurangnya kewenangan pegawai mengambil keputusan.

Norton dan Kaplan, pada 1996 memperkenalkan pengukuran kinerja dengan beberapa perspektif yang kemudian dikenal dengan *Balanced Sorecard.* Pengukuran dengan *Balanced Sorecard* menggunakan 4 (empat) perspektif diantaranya 1) perspektif keuangan, 2) perspektif pelanggan, 3) perspektif proses bisnis internal dan 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini sebagai suatu *measurement system* yang mengukur kinerja organisasi bukan hanya dari aspek keuangan tetapi juga aspek non keuangan.

Pada awalnya pengukuran kinerja yang diperkenalkan oleh Norton dan Kaplan digunakan untuk menilai kinerja organisasi yang *profit oriented.* Namun sejalan dengan perkembangan jaman dimana organisasi publik dituntut harus lebih profesional, sehingga efektifitas kinerjanya harus bisa diukur. Alasan inilah yang mendasari banyak peneliti untuk mengukur kinerja birokrasi dengan *Balanced Scorecard.* Penggunaan *Balanced Scorecard* umumnya digunakan oleh organisasi publik yang melakukan pelayanan langsung kepada masyarakat. Pengguna jasa layanan Biro Keuangan merupakan pelanggan internal, yaitu satuan kerja atau pegawai Departemen Hukum dan HAM. Meskipun demikian, karakteristik dan keinginan pelanggan pada dasarnya sama, diantaranya menginginkan pelayanan yang cepat, tepat dan transparan. Selama ini baru sedikit peneliti yang mengukur kinerja organisasi publik dengan pelanggan internal. Padahal kepuasan pelayanan internal akan sangat mempengaruhi terhadap kinerja pelayanan eksternal.

Berdasarkan data dan fakta diatasa Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM memerlukan alat pengukuran kinerja secara lebih menyeluruh dan terintegrasi, yang mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan dan juga non keungan, sehingga hasilnya lebih bisa menggambarkan keadaan yang sebenarnya dari pada instrumen pengukuran kinerja yang selama ini gunakan. Namun untuk pengukuran kinerja organisasi publik ada beberapa perubahan yang dilakukan dalam konsep *Balanced Scorecard.* Perubahan tersebut anatara lain (Rohm,2003) :

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

1. Perubahan *framework,* yang menjadi *driver* dalam *Balanced Scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat.
2. Perubahan posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan.
3. Perspektif customer menjadi perspektif customers and stakeholders.
4. Perspektif *learning and growth* menjadi perspektif *employees and organization capacity*.

Penggunaan *Balanced Scorecard* untuk organisasi publik mengalami penyesuaian karena dalam organisasi publik tujuan utamanya bukan pada memaksimalkan keuntungan akan tetapi misi untuk melayani masyarakat, sehingga perspektif pelanggan merupakan tujuan akhir dari seluruh rangkaian operasional organisasi. Perspektif *customer* menjadi *customers and stakeholder* karena banyak dan kompleksnya pihak yang berkepentingan terhadap organisasi publik. Sedangkan perspektif *learning and growth* menjadi perspektif *employess and organization capacity* menggambarkan kompetensi dan kemampuan anggota organisasi dalam mewujudkan keinginan masyarakat yang berkualitas.

1.2. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas maka pertanyaan penelitian yang dikemukakan adalah : Bagaimana Kinerja Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM bila diukur dari aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran ?.

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk : Mengetahui tingkat Kinerja Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM berdasarkan aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran.

1.4. Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain :

Manfaat praktis :

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

1. Memperoleh data yang jelas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Biro Keuangan Dep. Hukum dan HAM sehingga dapat dijadikan acuan dalam pengambilan kebijakan menetapkan strategi peningkatan kinerja.

Manfaat akademis :

1. Sebagai masukan dan referensi bagi penulis lain yang akan melakukan penelitian sejenis.
2. Memberikan pengetahuan baru bagi peneliti tentang penggunaan *Balanced Scorecard*, serta bisa menjadi salah satu referensi dan tambahan pengetahuan mengenai studi pengukuran kinerja organisasi bagi segenap sivitas akademika Universitas Indonesia.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Untuk lebih memfokuskan pembahasan seperti yang tertera pada pokok permasalahan tesis ini maka studi kasus penelitian hanya membatasi pada pengukuran kinerja Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Adapun variabel yang diukur dalam *Balanced Scorecard* terdiri dari 4 (empat) perspektif diantaranya 1) perspektif *customers & stakeholders* 2) perspektif *financial* 3) perspektif *internal business process* dan 4) perspektif *employees & organization capacity*. Hal ini semata-mata karena keterbatasan peneliti baik dari segi kemampuan, waktu, tenaga maupun biaya.

1.6. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan tesis ini, pokok-pokok pikiran yang di tuangkan tersusun dalam bab-bab sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistimatika penulisan.

BAB II : KERANGKA TEORI

Bab ini menguraikan tentang teori-teori tentang kinerja organisasi, pengukuran kinerja dan pengukuran kinerja dengan pendekatan

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Balanced Scorecard serta penelitian sejenis yang pernah dilakukan oleh peneliti lain.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan di uraikan tentang pendekatan penelitian, populasi dan sampling, teknik pengumpulan data, variabel dan instrumen dan metode analisis data.

BAB IV : GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Dalam bab ini akan di sajikan diskripsi obyek penelitian serta gambaran singkat mengenai Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM.

BAB V : ANALISA HASIL PENELITIAN

Bab ini akan menguraikan mengenai hasil penelitian yang dilakukan dengan metode yang di gunakan sebagaimana di uraikan dalam bab sebelumnya.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir ini memuat kesimpulan dari hasil penelitian serta saran-saran yang akan di berikan oleh penulis dalam rangka meningkatkan kinerja Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan diuraikan beberapa teori yang berkaitan dengan topik penelitian, antara lain kinerja, pengukuran kinerja dan pendekatan *Balanced Scorecard,* visi dan misi sebagai dasar pengukuran kinerja.

2.1. Kinerja

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai & Basri, 2004:14). Apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (noun), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai & Basri, 2004:16). Kinerja atau prestasi kerja berasal dari pengertian performance. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Armstrong dan baron, 1998 : 15).

Sedangkan kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 67) didefinisikan sebagai hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ahli lain seperti Ambar Teguh Sulistiyani (2003 : 223) mengemukakan kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Menurut Veithzal Rivai (2004:309) "kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Hasibuan Malayu (2001 : 34) mengemukakan "kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu". Pendapat

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

lain dikemukakan oleh Wibowo (2007 : 42) berpendapat bahwa kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaannya, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi.

Dengan pemahaman kinerja diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perumusan tujuan, terdapatnya kerja sama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah dan terdapat umpan balik. Polter dan Lawer dalam Wibowo(2007 : 75) membuat rumusan kinerja sebagai hasil perkalian antara Effort (usaha) dengan kemampuan dan role perception (pemahaman peran), dengan rumus sebagai berikut:

Kinerja = f (motivasi, kemampuan, pemahaman peran)

Blumberg dan Pringle mengemukakan teori bahwa kinerja merupakan fungsi perkalian dari kemampuan, motivasi dan opportunity to perform (kesempatan untuk berpartisipasi) (Stephen P. Robbins,1996:233) , dengan rumusan :

Kinerja = f (kemampuan x motivasi x opportunity to perform)

Yang dimaksud dengan *Opportunity to Perform* adalah kesempatan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi bila mendapat support, bantuan atau fasilitas dari luar seperti kondisi tempat kerja, tercukupi peralatan dan perlengkapan kerja, adanya teman yang mau membantu, tercukupinya informasi yang diperlukan, adanya aturan dan prosedur kerja (Stephen P.Robbins,1996:233).

Dengan pengertian bahwa bila salah satu faktor rendah, maka kinerja seseorang pasti rendah pula. Berbicara mengenai kinerja (performance) terdapat 2 (dua) terminologi tentang kinerja yaitu kinerja pegawai/karyawan (individual performance) dan kinerja organisasi (institusional performance) antara keduanya saling bersinergi, dan kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja individu yang bersangkutan.

Sebagaimana yang di kemukakan oleh (Rue dan byars, 1981 dalam Keban 1995) kinerja (*Performance*) merupakan sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*. Dengan demikian, kinerja sebuah organisasi dapat dilihat dari sejauh

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

mana tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Setiap organisasi mempunyai indikator dan kriteria pengukuran kinerja yang berbeda, hal ini disebabkan perbedaan karakteristik organisasi tersebut. Pilihan atas indikator dan kriteria tersebut sangat mempengaruhi efektifitas penilainan kinerja organisasi. Tanpa indikator dan kriteria yang jelas sulit untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif diantara : alternatif alokasi sumber daya yang berbeda; alternatif desain-desain organisasi yang berbeda; dan diantara pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda (Bryson, 2002).

Kinerja organisasi erat hubungannya dengan sasaran organisasi sebagai kondisi/keadaan yang akan dicapai. Kinerja organisasi juga mampu memberikan gambaran keberhasilan organisasi dalam mencapai sasarannya. Kinerja organisasi terkait dengan komunikasi manajemen informasi (*information management communication*) dan nilai SDM (*value of human resources*).

Williams (2002; 62-6) dan Robbins (1994; 55) menyebutkan sedikitnya ada tiga puluh kriteria dari organisasi yang memiliki kinerja (diadaptasi dari teori Campbell, 1977) dua diantaranya adalah manajemen informasi dan komunikasi (*information management communication)* serta nilai sumber daya manusia (*value of human resources*), keduanya berkontribusi bersama-sama memberikan akurasi dalam analisis manajerial dan memberikan keseimbangan bagi efektifitas dalam organisasi, sehingga bila keduanya diolah dengan baik akan menghasilkan kinerja organisasi yang optimal.

Menurut kriteria Balddrige ada tujuh kategori untuk menghasilkan kinerja organisasi yang baik, diantaranya kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan dan pasar, pengukuran, analisis dan pengelolaan pengetahuan, fokus pada sumber daya manusia, manajemen proses dan hasil-hasil bisnis. Ketujuh kategori tersebut merupakan pilar dalam mencapai kinerja yang prima (Abdul Haris, 2005).

Robert Simon (2000) mengemukakan bahwa tujuan kinerja penting bagi perencanaan dan koordinasi untuk meyakinkan 1) tingkat ketersediaan sumber daya dan 2) koordinasi antar unit. Rencana harus dikoordinasikan dan menghindarkan terjadinya pertentangan untuk pencapaian kinerja. Misalkan bagian produksi pada sebuah perusahaan ingin mengetahui besarnya penjualan pada bagian pemasaran, sehingga

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

bagian produksi dapat merencanakan berapa unit yang harus diproduksi. Dari gambaran tersebut pengukuran kinerja merupakan sumber informasi bagi manajemen organisasi.

Informasi hasil umumnya dibutuhkan untuk 2 kegunaan, yaitu 1) mengukur efisiensi, menunjukkan perbandingan antara hasil dan masukan, 2) mengukur efektifitas, menunjukkan luasnya hasil aktual yang berhubungan dengan tujuan dan sasaran organisasi (Robert N. Anthony & David W. Young, 2003:619).

Disamping itu kinerja organisasi juga sangat terkait dengan produktifitas dan efektivitas (*productivity and effectiveness*). Seiring dengan perkembangan ilmu manajemen kinerja, konsep produktifitas dalam organisasi telah bergeser sebagaimana yang dikatakan oleh Lawlor (1985) dan Pritchard (1992; 448-9) : ".....konsep produktifitas harus menggabungkan gagasan-gagasan efisiensi dan efektifitas, produktifitas menjadi sangat penting seperti perspektif manajerial....."

Anderson (1995; 12) menulis paradigma baru tentang produktifitas. Kunci paradigma baru produktifitas adalah menganggap bahwa produktifitas, dalam pengertian efisien, adalah salah satu dimensi utama organisasi yang harus diukur dan ditingkatkan. Kita harus terus memasukkan dalam efektifitas baik dimensi yang lebih lunak maupun dimensi yang tidak nyata dalam perhitungan. Paradigma baru produktifitas merupakan paradigma kinerja, dimana kita mengukur keseluruhan kinerja, termasuk produktifitas organisasi.

Bredrup, menyatakan ada tiga dimensi dalam kinerja organisasi, yaitu : efektifitas (*effectiveness*), efisiensi (*efficiency*) yaitu seberapa ekonomis sumber daya yang dipergunakan oleh organisasi, dan kemampuan organisasi untuk melakukan perubahan (*changeabillity*).

Menurut Robbins (1994; 85) secara konseptual efektifitas organisasi sangat kompleks, demikian juga definisinya, namun disebutkan bahwa keefektifan organisasi dapat didefinisikan sebagai tingkatan pencapaian organisasi atas tujuan jangka pendek (tujuan) dan jangka panjang (cara). Pemilihan itu mencerminkan konstituensi strategis, minat mengevaluasi, dan tingkat kehidupan organisasi.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Mc. Cloy (1994) menyatakan bahwa kinerja merupakan perpaduan dari berbagai fungsi, diantaranya 1) pengetahuan (knowledge) tentang fakta, peraturan, prinsip dan prosedur, 2) ketrampilan (skill), mencerminkan kemampuan yang diperoleh melaluai pengetahuan dikombinasikan dengan kemampuan melaksanakan tugas, 3) motivasi, merupakan kombinasi pengaruh dari tiga prilaku, yaitu : usaha yang telah dilakukan, tingkat pencapaian usaha dan keteguhan dalam melaksanakan usaha.

2.2. Pengukuran Kinerja

Strategi-strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi bertujuan agar organisasi tersebut mampu menghasilkan kinerja yang maksimal. Untuk mengetahui seberapa efektif penerapan strategi tersebut perlu dilakukan pengukuran kinerja.

James B. Whitaker (1993) mendefinisikan *Performance Measurement* sebagai alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Selanjutnya dikemukakan bahwa *Performance Measurement* merupakan sebuah proses strategik yang digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran strategik organisasi. Whitaker mengemukakan 4 (empat) elemen kunci dari sistem pengukuran kinerja, yang terdiri dari :

1. Perencanaan dan penetapan tujuan ;
2. pengembangan ukuran yang relevan ;
3. Pelaporan formal atas hasil ;
4. penggunaan informasi.

Pengukuran kinerja akan memberikan informasi berkaitan dengan kinerja organisasi. Informasi yang diperoleh menggambarkan sejauh mana tujuan, target dan sasaran organisasi bisa dicapai, serta hambatan apa yang timbul dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Dari informasi yang diperoleh, manajemen dapat melakukan upaya untuk mengatasi hambatan-hambatan yang dihadapi selama ini.

Bambang Soehendro (1997) dalam Turpujo M. Herwanto (2001:82) dalam pengukuran kinerja harus dapat mengungkapkan hal-hal yang dapat digunakan sebagai ukuran kualitas organisasi, yaitu :

1. Ketergayutan (relevansi) tujuan dan sasaran ;
2. Kesangkilan (efisiensi) ;
3. Produktifitas ;
4. Kemangkusan (keefektifan) ;

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

5. Akuntabilitas ;
6. Pengelolaan sistem ;
7. Suasana akademik atau kesehatan organisasi.

Pengukuran kinerja juga bermanfaat dalam mengetahui tingkat pelaksanaan kerja. T. Hani Handoko (1984: hal. 135) mengungkapkan manfaat penilaian kinerja, diantaranya :

1. Perbaikan prestasi kerja ;
2. Penyesuaian kompensasi ;
3. Keputusan penempatan ;
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan ;
5. Perencanaan dan pengembangan karir ;
6. Memperbaiki penyimpangan proses staffing ;
7. Mengurangi ketidakakuratan informasi ;
8. Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan ;
9. Memberikan kesempatan kerja yang adil ;
10. Membantu menghadapi tantangan eksternal.

Pada organisasi publik, sulit menentukan alat ukur kinerja yang sesuai (Fynn, 1986, Jackson dan Palmer, 1992 dalam Bryson, 2002). Sejalan dengan pendapat diatas, Dwiyanto (1995: 1) mengatakan bahwa, kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi publik karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya kabur akan tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki stakeholders yang jauh lebih banyak dan kompleks dari pada organisasi swasta. Karena banyak dan kompleksnya, tidak jarang kepentingan para stakeholders saling bersinggungan, akibatnya ukuran kinerja organisasi publik dimata para stakeholders juga menjadi bervariasi. Beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik (Dwiyanto, 1995) yaitu sebagai berikut: 1) produktivitas, konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output, 2) kualitas layanan, kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik, 3) responsivitas, responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat, 4) responsibilitas, responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvine, 1990, 5) akuntabilitas, akuntabilitas publik menunjukan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat.

Disamping itu kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal merupakan faktor yang menyangkut kesaling-tergantungan antar organisasi dan bagian-bagian lain yang ada di sekitar lingkungan organisasi tersebut (Milton J. Esman dalam Eaton, 1972). Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi (Atmosoeprapto 2001) diantaranya :

1. Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.
2. Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang lebih besar.
3. Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di tengah masyarakat yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.

Sedangkan faktor internal yaitu faktor yang langsung berkaitan dengan organisasi itu sendiri (Suroto,1998) yang terdiri dari : perumusan tujuan, departemenisasi, pembagian kerja, koordinasi, pelimpahan wewenang, rentangan kontrol, jenjang organisasi, kesatuan perintah, flesibilitas, berkelangsungan, keseimbangan. Sedangkan menurut (Atmosoeprapto, 2001) faktor internal yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah : tujuan organisasi, struktur organisasi, sumber daya manusia, budaya kerja. Senada dengan pendapat diatas (Ruki, 2001) menguraikan bahwa faktor yang langsung mempengaruhi kinerja organisasi diantaranya : teknologi, kualitas input, kualitas lingkungan fisik, budaya kerja, kepemimpinan, pengelolaan SDM.

Beberapa kategori yang dapat digunakan untuk pengukuran kinerja organisasi publik, yaitu :

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

1. Indikator sosial (*social indicator*)

   Indikator sosial merupakan ukuran global yang merefleksikan dampak dari kegiatan organisasi publik terhadap masyarakat secara keseluruhan. Hanya saja sulit untuk mengatakan bahwa indikator sosial tersebut mencerminkan kinerja dari unit organisasi publik yang bersangkutan. Misalnya penurunan tingkat kejahatan bukan saja merupakan hasil kerja polisi dan kejaksaan saja tapi bisa juga karena penurunan tingkat pengangguran dan lain-lain.

2. Ukuran hasil (*results measure*)

   Ukuran hasil mencoba untuk menyajikan *output* dalam bentuk yang sesuai dengan sasaran unit organisasi publik yang bersangkutan,tujuannya adalah mengatasi permasalahan yang ada pada penggunaan indikator sosial. Contoh ukuran hasil yaitu berpa hak cipta yang telah dipatenkan oleh Direktorat jenderal Hak Kekayaan intelektual.

3. Ukuran proses (*proses measure*)

   Ukuran proses terkait dengan aktifitas atau kegiatan yang dilakukan oleh unit organisasi publik bersangkutan. Misalnya berapa paspor yang diterbitkan oleh suatu kantor imigrasi dalam 1 bulan.

Pilihan terhadap ukuran kinerja merupakan tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi. Sistem pengukuran kinerja memegang peranan penting dalam mengembangkan perencanaan strategis, pemantauan, pengendalian serta penilaian terhadap pencapaian tujuan organisasi dan juga penilaian terhadap kompensasi para manager.

Pemilihan ukuran kinerja akan sangat menentukan apakah sistem pengendalian diterapkan untuk melakukan pemantauan dan pengendalian terhadap perencanaan strategis organisasi. Parameter ukuran kinerja harus mampu menjadi alat komunikasi bagi seluruh lapisan jenjang organisasi dan parameter-parameter yang digunakan harus memiliki saling keterkaitan (Syakhroza, 2000 : 18)

Wibisono (1999:41) menyadari bahwa belum ada kesepakatan perihal pendefinisian variabel pengukuran kinerja. Namun demikian ada beberapa faktor yang dapat digunakan dalam merancang sistem pengukurankinerja, yaitu :

1. Sudut pandang perihal yang memerlukan pengukuran ;
2. Level manajemen yang bertanggung jawab terhadap hasil pengukuran ;
3. Pihak-pihak yang bertanggung jawab terhadap hasil pengukuran kinerja ;

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

4. Frekuensi pengukuran yang dilaksanakan.

Perbedaan aspek pada keempat faktor diatas berpengaruh terhadap penentuan variabel pengukuran yang akan dirancang (Wibisono 1999:41)

Menurut Whitaker seperti yang dikutip LAN dan BPKP (2000:3) bahwa pengukuran kinerja merupakan alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja memegang peran penting bagi manajemen untuk :

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kerja ;
2. Memastikan tercapainya rencana kerja yang telah disepakati ;
3. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kerja ;
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atau prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati ;
5. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi ;
6. Mengidentifikasikan apakah kepuasan pelanggan (penerima layanan) sudah terpenuhi ;
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah ;
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif ;
9. Menunjukan peningkatan yang perlu dilakukan ;
10. mengungkapkan permasalahan yang perlu dilakukan.

Untuk dapat mengukur keberhasilan suatu organisasi maka seluruh aktivitas kegiatan harus dapat diukur. Dengan demikian pengukuran kinerja meliputi masukan (*input*), keluaran (*output*), proses, manfaat dan dampak dari kegiatan tersebut. Kenyataan yang ada selama ini, keberhasilan organisasi publik dilihat dari seberapa besar instansi tersebut dapat menyerap anggaran yang telah dialokasikan, walaupun sebenarnya hasilnya tidak sesuai dengan dana yang dikeluarkan. Dengan bahasa yang "agak sinis' dikatakan bahwa aktivitas lembaga pemerintah lebih dimaksudkan untuk mengkonsumsi anggaran (Yuwono, 20003:15). Pengukuran kinerja berdasarkan anggaran ini dilakukan oleh setiap instansi pemerintah dalam bentuk laporan berkala per triwulan, per semester dan laporan tahunan atas pelaksanaan tugas dan fungsi.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Norton dan Kaplan, pada 1996 memperkenalkan pengukuran kinerja dengan beberapa perspektif yang kemudian dikenal dengan *balanced sorecard.* Pengukuran dengan *balanced sorecard* menggunakan 4 (empat) perspektif diantaranya 1) perspektif keuangan 2) perspektif pelanggan 3) perspektif proses bisnis internal dan 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini sebagai suatu measurement system yang mengukur kinerja organisasi bukan hanya dari aspek keuangan tetapi juga aspek non keuangan.

2.3. Balanced Scorecard

Balance scorecard (BSC) pertama kali muncul pada tahun 1992 dalam artikel yang ditulis Kaplan dan Norton di majalah Harvard Business Review edisi Januari-Februari 1992. Selanjutnya teori BSC berkembang pesat dan pada tahun 1996 Kaplan dan Norton merevisi BSC yang telah mereka bangun itu dan muncul *strategy map.* Istilah ini dijelaskan lebih mendalam pada tahun 2004. *Strategy map* atau BSC generasi kedua ini memiliki beberapa perbedaan dengan BSC generasi pertama yakni pada hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategis yang disebut dengan *strategy map*, perbedaan dari segi tata letak di antara keempat perspektif, dan tiga pembaruan yang muncul yakni fokus, tujuan, dan bidang penerapan. BSC menjadi alat mentransformasi strategi ke dalam aksi pelaksanaan, Norton dan Kaplan menekankan pentinganya pelatihan teratur dan komunikasi strategy internal (seperti dengan leaflet, majalah, intranet, dll) dan pengukuran sasaran–sasaran terdefinisi di seluruh perusahaan.

Pada awal perkembangannya BSC hanya ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990 eksekutif hanya diukur kinerjanya dari perspektif keuangan, sehingga terdapat kecendrungan eksekutif mengabaikan kinerja non keuangan seperti kepuasan pelanggan, produktifitas, dan keefektifan proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan pemberdayaan karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan pelanggan.

Balance Scorecard adalah suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi kedalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. BSC sangat berperan sebagai penerjemah atau pengubah visi dan strategi organisasi menjadi aksi. *Balance* berarti seimbang. BSC merupakan alat

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

manajemen untuk menjaga keseimbangan antara indikator finansial dan non finansial, indikator kinerja masa lampau, kini dan masa depan, indikator eksternal dan internal, serta indikator penyebab dan hasilnya. *Scorecard* berarti kartu nilai atau raport, sehingga BSC bisa dianggap sebagai sebuah kartu dimana didalamnya terdapat berbagai penilaian atas pencapaian kinerja dari setiap strategi yang telah dibangun. BSC mempunyai beberapa konsep penting:

1. Menambahkan 3 perspektif tambahan pada perspektif financial yang telah ada.
2. Penggunaan indikator leading dan lagging.
3. Membangun peta hubungan sebab akibat.
4. Menerapkan BSC secara berjenjang di seluruh organisasi.
5. Mengontrol kesuksesan strategi.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan :

"*...a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the busines...includes financial measures that tell the result of actions already taken...complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities—operational measures that are the drivers of future financial performance.*"

Dan menurut Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai: "*a measurement and management system that views a business unit's performance from four perspectives: financial, customer, `internal business process, and learning and growth.*"

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang dapat memberikan pemahaman tentang performance bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari 4 (empat) perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja perusahaan merupakan suatu metode yang tepat dalam menghadapi persaingan. Keterkaitan antara pengukuran kinerja dengan strategi dan *critical success factors* serta proses penerapannya tidak membutuhkan biaya yang besar mengindikasikan bahwa metode ini merupakan alat bantu ideal bagi badan usaha saat ini. Selain itu keunggulan *Balanced Scorecard* dibandingkan metode lain adalah karena

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Balanced Scorecard tetap menggunakan visi, misi, dan strategi sebagai acuan/ pedoman dalam pengukuran kinerja perusahaan.

Balanced Scorecard mengembangkan seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan pengukuran dari *Scorecard* berasal dari visi, misi, dan strategi perusahaan dengan memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard.*

Balanced Scorecard mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek melalui perspektif finansial, *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non-finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balanced Scorecard* seharusnya dapat menerjemahkan misi dan strategi bisnis unit ke dalam berbagai tujuan dan ukuran. *Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil (apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu yang lalu) dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. Dan *Scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjektif dan agak berdasarkan pertimbangan sendiri.

Selain digunakan dalam pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard* juga harus diarahkan untuk membangun sebuah sistem manajemen baru, karena sistem pengukuran kinerja seharusnya hanya sebuah sarana untuk mencapai tujuan yang lebih penting misalnya memberikan informasi bagi pihak manajemen untuk mengatasi point-point yang lemah berdasarkan hasil pengukuran tersebut.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

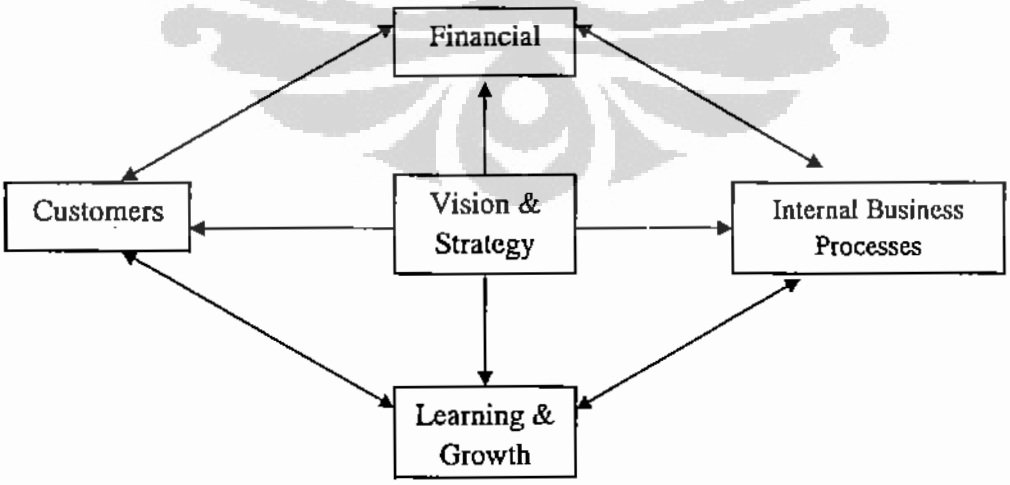
2.3.1. Balanced Scorecard untuk Organisasi Publik

Organisasi publik merupakan organisasi yang dalam pendiriannya bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat luas dan bukan mengejar keuntungan. Organisasi seperti ini bisa berbentuk organisasi pemerintah maupun organisasi non profit lainnya. Walaupun tujuannya bukan mencari keuntungan, akan tetapi organisasi ini dapat mengukur tingkat efektifitas dan efisiennya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal inilah yang mendasari organisasi publik menggunakan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerjanya.

Perbedaan tujuan antara organisasi bisnis dan organisasi publik menjadikan *Balanced Scorecard* sebelum diterapkan untuk organisasi publik perlu adanya beberapa perubahan konsep. Perubahan yang terjadi antara lain :

1. Perubahan *framework*, yang menjadi *driver* dalam *Balanced Scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat.
2. Perubahan posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan.
3. Perspektif customer menjadi perspektif custemers and stakeholders.
4. Perspektif *learning and growth* menjadi perspektif *employess and organization capacity*.

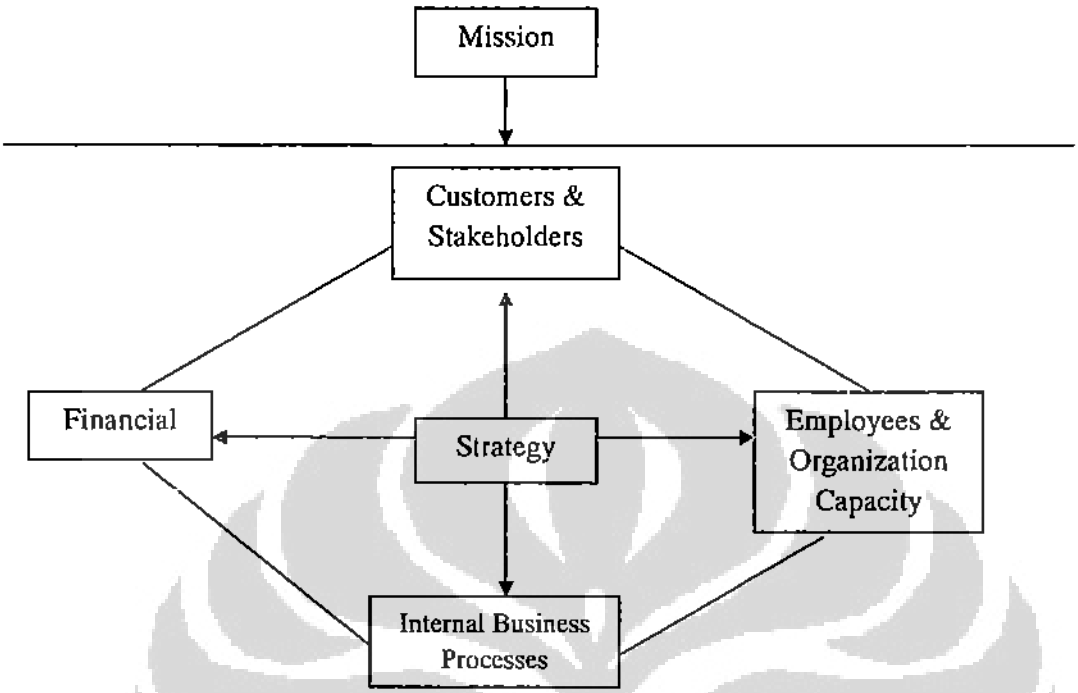
Gambar 2.1.
Basic Design of a Balanced Scorecard Performance System



(Sumber : Rohm 2003)

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Gambar 2.2.
Balanced Scorecard Cause-Effect Hyphothesis



(Sumber : Rohm 2003)

Dari gambar 2.2. dapat dijelaskan sebagai berikut :

Yang menjadi fokus utama dalam organisasi publik adalah misi, dimana umumnya misi suatu organisasi publik adalah melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dari misi tersebut kemudian dirumuskan strategi-strategi untuk mencapai misi tersebut. Strategi tersebut kemudian diterjemahkan kedalam empat perspektif, yaitu :

1) Perspektif *costumers and stakeholders*, menggambarkan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat,

2) Perspektif *financial*, menidentifikasikan pemberian pelayanan yang efisien,

3) Perspektif *internal business process*, menggambarkan proses-proses yang penting bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat,

4) Perspektif *employees &organization capacity,* menggambarkan kompetensi dan kemampuan semua onggota organisasi.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

2.3.2. Balanced Scorecard sebagai Sistem Manajemen

Alat pengukuran kinerja berupa *Balanced Scorecard* dapat diterapkan oleh organisasi sebagai kerangka kerja dalam proses manajemen. Pemakaian *Balanced Scorecard* oleh organisasi untuk mendekatkan pada tujuan organisasi, diantaranya : mendapatkan kepastian, konsensus, fokus pada strategi, dan untuk mengkomunikasikan strategi organisasi. *Balanced Scorecard* akan lebih memberi manfaat pada organisasi ketika telah ditransformasikan dari pengukuran kinerja ke sistem manajemen. Tahap-tahap manajemen stategi berdasarkan *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada gambar 2.3.

Pada sistem manajemen strategik, metode *Balanced Scaorecard* digunakan pada saat pengimplementasian dan pemantauan. Dalam tahap implementasi, pelaksanaan rencana dipantau melalui penggunaan pendekatan *Balanced Scaorecard* untuk mengukur kinerja eksekutif dengan 4 (empat) perspektif (keuangan, pelanggan, proses, serta pertumbuhan dan pembelajaran). Tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scaorecard* sebagai umpan balik (*feedback*) tentang kinerja yang dihasilkan.

Balanced Scaorecard sebagai alat manajemen, dapat digunakan sebagai alat untuk (Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996: page 18-19) :

a. Mengklarifikasikan strategi organisasi.
b. Mengkomunikasikan strategi organisasi.
c. *Align departemental and personal goals on the strategy.*
d. Menghubungkan tujuan strategi terhadap target jangka panjang dan anggaran tahunan.
e. Mengidentifikasi dan menetapkan inisiatif strategik.
f. Menjalankan review strategi secara periodik dan sistemik.
g. Memperoleh umpan balik untuk mempelajari dan mengembangkan strategi.

Disamping sebagai kerangka kerja dalam proses managemen, *Balanced Scorecard* juga digunakan sebagai metode untuk mentranformasikan visi dan

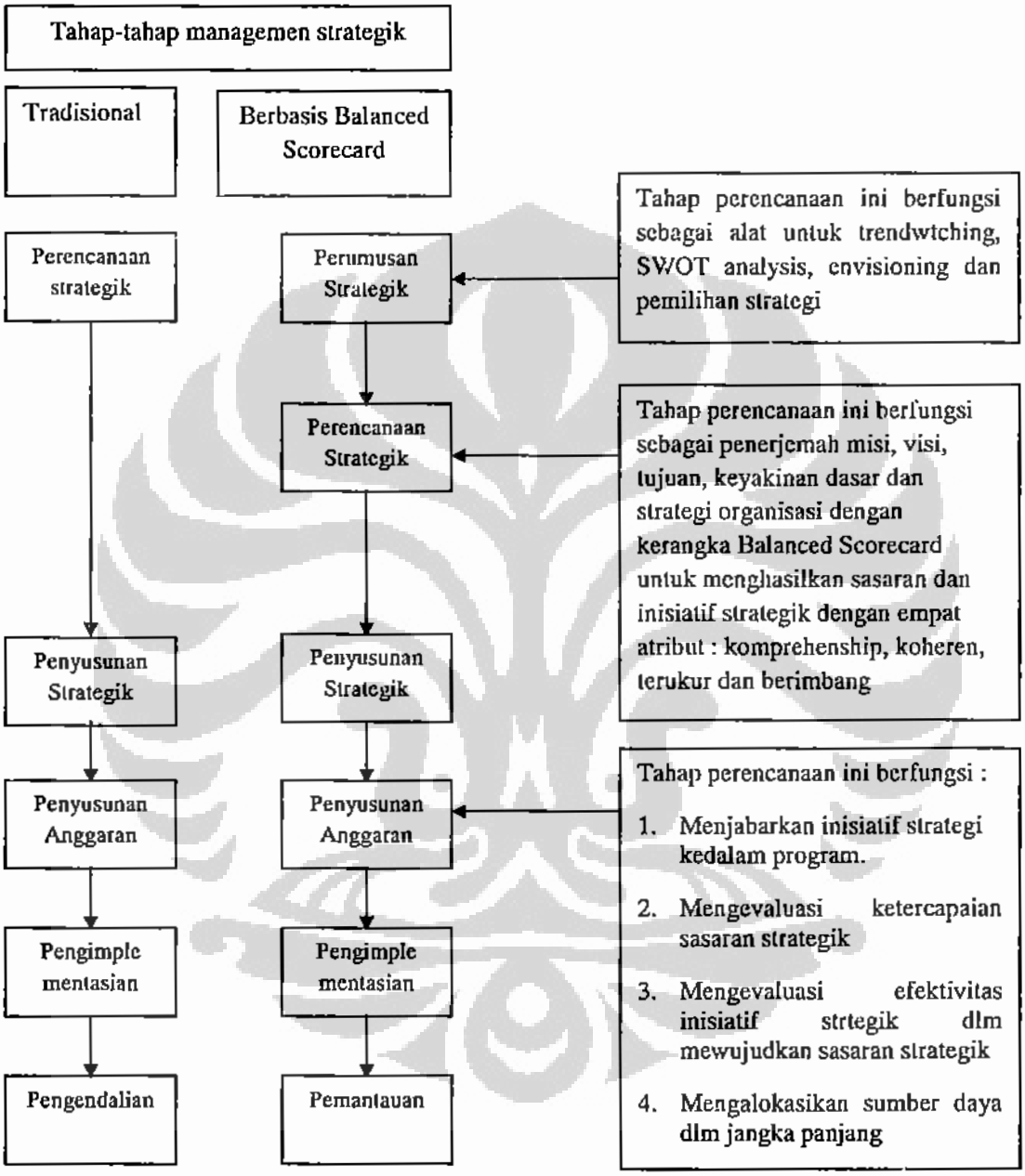
Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

misi organisasi menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat diimplementasikan. Pentransformasian visi dan strategi tersebut dilakukan dengan menggunakan 4 (empat) perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis serta pertumbuhan dan pembelajaran. Pentransformasian visi dan misi organisasi ke dalam 4 (empat) perspektif dalam *Balanced Scaorecard* dapat dilihat pada gambar 2.4.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Gambar 2.3.

Tahap-tahap managemen Strategik

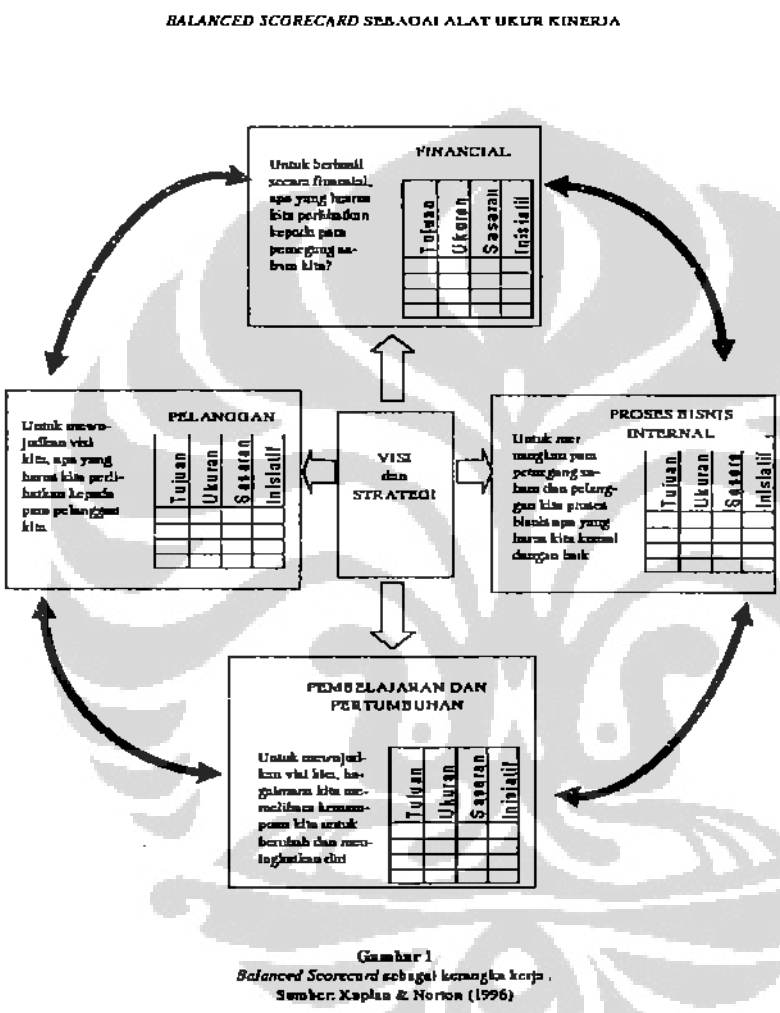


Sumber : Mulyadi, Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard, (yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005): hal. 37

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Gambar 2.4.

Balanced Scorecard sebagai alat mengimplementasikan visi dan strategi



Sumber : Robert S. Kaplan and David p. Norton, "Using the balanced Scorecard as a Strategic management System," Harvard Business Review (Januari-Februari 1996):pg.76

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

2.3.3. Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja

Balanced Scorecard digagas sebagai alat pengukuran kinerja, terutama untuk mencatat kinerja eksekutif. Implementasinya berupa kartu skor, skor tersebut hendak diwujudkan di masa depan yang akan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Dalam perjalannya *Balanced Scorecard* berkembang menjadi alat pengukuran kinerja organisasi yang komprehensif, koheren, dan teratur. Dikatakan seperti itu karena *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan tetapi juga dari perspektif non keuangan, yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis serta pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan keempat perspektif tersebut *Balanced Scorecard* memberikan kerangka yang lebih jelas dan masuk akal bagi seluruh anggota organisasi untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui operasional kinerja non keuangan tersebut.

Dengan metode *Balanced Scorecard,* pimpinan organisasi dapat memperoleh informasi yang akurat mengenai keefektifan unit organisasinya dalam membentuk nilai bagi pelanggan pada saat ini maupun masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* juga dapat digunakan untuk membangun dan meningkatkan kapabilitas internal, serta untuk mengembangkan sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja dimasa depan. *Balanced Scorecard* bukan merupakan pendekatan tradisional yang selama ini banyak dipakai organisasi untuk mengukur kinerja jangka pendek berdasarkan perspektif keuangan, akan tetapi membentuk nilai untuk kinerja keuangan jangka panjang dan kinerja yang kompetitif.

Menurut Robert Simons (2000: pg. 200) dengan menggunakan keempat perspektif tersebut, akan memberikan keseimbangan pada : 1). Antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, 2). Antara ukuran eksternal (pemilik dan pelanggan) dan ukuran internal (pada proses bisnis internal, inovasi, dan pertumbuhan dan pembelajaran), 3). Antara harapan keluaran/outcome dan arah kinerja dari outcome tersebut, 4). Antara ukuran kinerja yang tegas dan lebih lembut, ini lebih pada bersifat subyektif.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

2.4. Penjelasan Visi, Misi, Strategi dan 4 Perspektif

2.4.1. Visi, Misi dan Strategi

Suatu organisasi harus mempunyai visi, misi dan strategi, karena ketiganya akan berimplikasi kepada kinerja yang akan tercipta pada level organisasi (Williams, 2002; 32). Adapaun definisi visi dan misi serta strategi telah banyak dijelaskan oleh para ahli, diantaranya : sebuah visi menunjukan apa yang menjadi tujuan organisasi dimasa depan, oleh karenanya visi merupakan peta jangka panjang bagi organisasi (Bredrup, 1995; 92). Ahli lain mendefinisikan bahwa visi adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan gambaran masa depan yang relatif jauh dimana bisnis telah berkembang dalam kondisi-kondisi yang terbaik dan sesuai harapan-harapan dan impian-impian pimpinan organisasi, suatu visi memberikan acuan apa yang akan dicapai dalam bisnis, dan menjadi pedoman pada tingkat ambisi perencana strategik (karlof, 1993; 150-1).

Sedangkan misi mendefinisikan lingkup kegiatan bisnis yang dijalankan perusahaan. Sebuah misi menjawab pertanyaan ; bisnis apa yang harus dijalankan perusahan ? (Bredrup, 1995; 94-5). Sebuah misi harus menggambarkan tujuan organisasi saat ini dalam arti apa yang akan dilakukan dalam jangka pendek, pernyataan ini harus memisahkan organisasi dari pernyataan-pernyataan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Bounds et al. 1994; 218). Disamping itu misi adalah karakter, identitas dan alasan mengapa sebuah organisasi ada. Misi dapat dibagi menjadi empat bagian yang saling berhubungan (Campbell and Yeung, 1991; 145) :

1. Tujuan, menjelaskan mengapa organisasi ada, untuk kepentingan siapa semua upaya dilakukan.
2. Strategi, berisi sifat bisnis, posisi yang diinginkan dibanding kompetitor, dan sumber keunggulan kompetitif.
3. Standar-standar prilaku adalah prinsip-prinsip kepercayaan dan moral yang melatar belakangi standar prilaku.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

4. Nilai-nilai, merupakan kepercayaan yang secara normal telah diformulasi dalam organisasi oleh dinasti pendiri organisasi atau tim manajemen yang dominan.

Menurut beberapa pakar, strategi mengacu pada sebuah rencana yang berinteraksi dengan lingkungan kompetitif dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Rencana tersebut secara umum memiliki karakteristik formal, eksplisit, disusun oleh eksekutif senior, jangka panjang dan memiliki efek signifikan tentang bagaimana prilaku organisasi dalam lingkungannya, pandangan alternatif mengenai strategi menyatakan bahwa strategi kurang terstruktur, dan formulasinya lebih informal dan implisit. Ide disini adalah bahwa strategi adalah suatu yang intrisik terhadap proses memimpin dan mengatur. Bukan sebagai rencana yang disusun, strategi lebih merupakan sekumpulan prinsip atau heuristic untuk mengatur yang disusun/dibukukan dalam sistem manajemen dan memberikan fleksibilitas dan adaptabilitas dalam menangani eksigensi-eksigensi/situasi perubahan lingkungan (Brown, 1995, 167)

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa visi adalah suatu pernyataan menyeluruh tentang gambaran ideal yang ingin dicapai oleh organisasi di masa yang akan datang, sementara misi adalah suatu pernyataan bisnis dari perusahaan, dan strategi adalah suatu metode yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai visi dan misi. Strategi juga merupakan titik tolak atau referensi bagi keseluruhan proses manajemen. Visi, misi dan strategi organisasi merupakan kerangka kerja (*framework*) untuk mewujudkan kinerja organisasi. Kinerja digunakan untuk mengkomunikasikan strategi dan motivasi, perencanaan dan koordinasi, peringatan dini tentang potensial problem, dan evaluasi manajer bisnis.

2.4.2. Perspektif Keuangan

Dalam *Balanced Scorecard*, finansial tetap menjadi sorotan utama karena finansial merupakan suatu hasil dari keputusan / tindakan ekonomi yang diambil oleh manajemen. Pengukuran kinerja finansial menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan dari strategi memang dapat

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

memberikan kontribusi yang berarti bagi perusahaan. Hasil pengukuran ini mencerminkan seberapa besar sasaran-sasaran yang berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham telah tercapai. Menurut Mulyadi dan Setyawan (1999) Organisasi perlu mewujudkan strategi keuangan yang merupakan komponen penting dalam seluruh organisasi. Ukuran keuangan ini dapat dilihat dari pertumbuhan *Return of Investment* (ROI), nilai bagi shareholder, keuntungan, pertumbuhan penghasilan, dan biaya tiap unit yang mengindikasikan strategi organisasi tersebut sukses atau gagal. (Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 2004:30)

Penetapan sasaran keuangan organisasi ditentukan oleh siklus kehidupan bisnisnya. Kaplan dan Norton (1996) membagi kedalam tiga tahap kehidupan siklus, yaitu :

1. Perkembangan *(Growth)*

   Growth adalah tahapan awal siklus kehidupan bisnis. Tahap ini ditandai dengan perkembangan produk/jasa yang dimiliki organisasi secara signifikan baik sekali atau mempunyai potensi untuk berkembang baik. Hal ini akan bisa dicapai dengan komitmen yang kuat dari seorang pimpinan untuk mengembangkan produk/jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang mendukung hubungan global, memelihara dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Konsekuensi dari kebijakan yang diambil akan berdampak pada *cashflow* organisasi yang negatif, tingkat pengembalian modal yang rendah, investasi untuk kepentinggan masa depan sangat mungkin memerlukan biaya yang lebih besar daripada jumlah dana yang dapat dihasilkan dari hasil operasi yang dilakukan sekarang, produk/jasa dan konsumen masih terbatas. Sasaran keuangan pada tahap ini mengharuskan penekanan pada tingkat pertumbuhan *revenue* atau penjualan pada pasar yang telah ditentukan.

2. Bertahan dan Berkembang (*Sustain*)

   Sustain adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

terbaik. Pada tahap ini memungkinkan organisasi memperluas jangkauan produk/jasanya ke pasar, dengan tetap berkonsentrasi mempertahankan pasar yang telah ada. Investasi dilakukan untuk memperlancar penyampaian produk/jasa kepasar, memperbesar kapasitas produksi dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi (*Return of Investment*) yang dilakukan.

3. Kematangan (*Mature*)

Pada tahap ketiga organisasi mencapai tahap kematangan di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai (*Harvest*) hasil investasi yang dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya. Investasi tidak lagi diperlukan kecuali hanya untuk perawatan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan diarahkan untuk memaksimumkan arus kas masuk yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu..

2.4.3. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, organisasi harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana mereka akan berkompetisi. Kaplan & Norton juga menyarankan agar sebuah organisasi menetapkan lebih dulu segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para (calon) pelanggan yang berada pada segmen tersebut sehingga tolok ukurnya dapat lebih terfokus. Hal ini dilakukan karena semakin banyak pesaing yang menawarkan produk/jasa yang sama, sehingga secara tidak langsung ada pergeseran strategi yang diambil oleh setiap organisasi untuk memaksimalkan laba usahanya. Fokus organisasi sekarang bukan lagi produk/jasa yang dihasilkan akan tetapi seberapa besar produk/jasa mereka bisa diserap oleh pasar.

Produk/jasa yang diminati oleh pasar adalah yang mampu memberikan *utility* bagi konsumen dari pada biaya perolehannya. Nilai suatu produk/jasa akan semakin tinggi bila *utility* yang diberikan lebih besar dari pada harapan dan persepsi konsumen.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Masing-masing konsumen memiliki preferensi yang berbeda-beda terhadap produk/jasa. Sementara organisasi mempunyai keterbatasan didalam menyiapkan produk/jasa yang akan ditawarkan kepada konsumen. Agar ada kesesuaian antara produk yang ditawarkan dengan keinginan konsumen, sebuah organisasi harus menciptakan produk/jasa yang sesuai dengan segmen pasar yang akan dibidik.

Pada perspektif konsumen, pimpinan harus mengidentifikasikan segmen pasar dimana organisasi akan berkompetisi dan mengukur kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Ada dua kelompok pengukuran dalam kinerja konsumen.

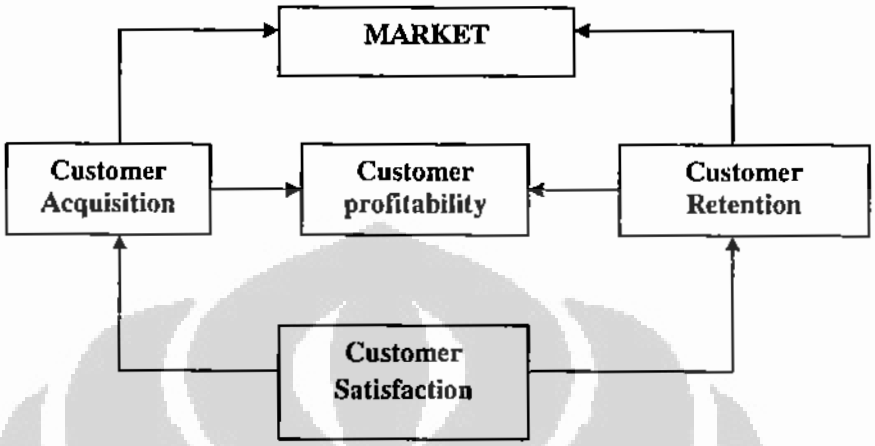
Kelompok pertama adalah *core measurement group* (kelompok inti) yang terdiri atas 5 tolok ukur yaitu:

1. *Market share* yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh badan usaha.
2. *Customer aquisition* yang mengukur seberapa banyak badan usaha berhasil menarik pelanggan baru.
3. *Customer Retention* yang mengukur seberapa banyak badan usaha berhasil mempertahankan hubungan dengan pelanggan-pelanggan lama.
4. *Customer Satisfaction* yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan badan usaha.
5. *Customer profitability* yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh badan usaha dari hasil penjualan produk pada target pasar yang dilayani.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Gambar 2.5.

Pengukuran Inti Perspektif Pelanggan



(Sumber Robert S. Kaplan and David C. Norton, Balanced Scorecard, Pg. 68)

Kelompok kedua adalah *customer value propositions* yang menggambarkan atribut yang disajikan badan usaha dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Atribut yang disajikan dapat dibedakan dalam 3 kategori yaitu:

1. *Product service atributes* yang menekankan pada fungsi, harga, dan mutu yang berbeda-beda untuk berbagai macam pelanggan. Ada pelanggan yang lebih mengutamakan fungsi produk, kecepatan dalam memperoleh produk, harga yang relatif murah atau harga yang lebih mahal untuk produk tertentu.

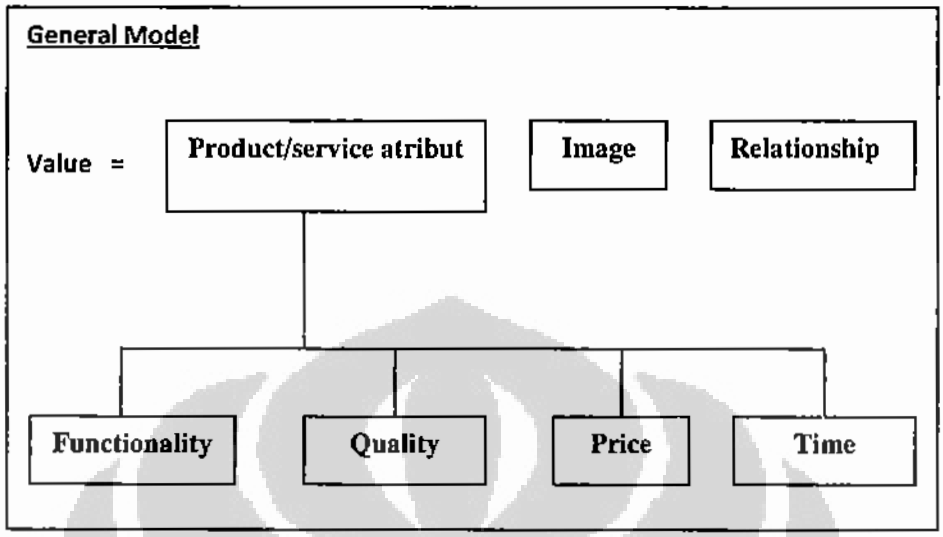
2. *Customer relationship* menyangkut perasaan pelanggan pada proses pembelian. Perasaan pelanggan dipengaruhi oleh tingkat responsibilitas dan komitmen organisasi terhadap pelanggan.

3. *Image and reputation* menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang pelanggan untuk berhubungan dengan organisasi. Menciptakan dan membangun *image* dan *reputation* dapat dilakukan lewat iklan, dan menjaga kualitas sebagaimana yang dijanjikan. Hubungan tersebut dapat dilihat pada gambar berikut :

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Gambar 2.6.

The Customer Value Proposition



(Sumber Robert S. Kaplan and David C. Norton, Balanced Scorecard, Pg. 74)

2.4.4. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif bisnis internal *Balanced Scorecard*, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif finansial). Banyak organisasi memfokuskan untuk melakukan peningkatan proses-proses operasional. Yang biasa digunakan untuk *Balanced Scorecard* adalah model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari 3 komponen utama, yaitu:

1. Proses Inovasi

Dalam proses ini, perusahaan berusaha mencari tentang kebutuhan dari pelanggannya dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi di dalam sebuah perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R & D. Aktivitas R & D ini merupakan aktivitas yang sangat penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan untuk jangka panjang. Tolok ukur yang dapat digunakan diantaranya : banyaknya produk baru yang dihasilkan, besarnya penjualan produk baru, waktu yang dibutuhkan untuk menciptakan

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

produk baru, berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menjual produk baru, besarnya dana yang diperlukan untuk mengembangkan produk baru, dan frekuensi modifikasi yang dilakukan selama pengembangan produk baru. Keberhasilan tolok ukur tersebut dibandingkan dengan aktivitas inovasi pesaing dan rencana organisasi.

2. Proses Operasi

Proses Operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam 2 bagian yaitu proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dapat menggunakan : tingkat kerusakan produk pra penjualan (*defect rate*), banyaknya bahan baku yang terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyakya pesanan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap anggaran biaya produksi, tingkat efisiensi per kegiatan produksi, tingkat *turnover* pegawai, nilai tambah per pegawai, dan *return on compensation*.

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya, penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Organisasi harus dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu.

2.4.5. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Aktivitas yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Tujuan dimasukkannya kinerja ini adalah mendorong organisasi agar mampu berkembang melalui

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

pembelajaran (*learning organization*). Proses belajar dan berkembang bersumber dari tiga prinsip, yaitu: *people, system,* dan *organizational procedure.* Ketiga perspektif sebelumnya dapat mengungkapkan kesenjangan (*gap*) yang besar antara kemampuan yang ada dari orang, sistem, dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Upaya memperkecil gap ini organisasi melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employees,* yaitu meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, meluruskan prosedur dan perbaikan rutinitas.

Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif belajar dan berkembang yaitu :

1. Kemampuan pekerja/pegawai

   Dalam kaitan dengan pekerja ada 3 hal yang perlu ditinjau oleh manajemen yaitu: tingkat kepuasan pekerja (*employee satisfaction*), retensi (*employee retention*), produktivitas (*employee productivity*). Beberapa elemen *employee satisfaction* antara lain keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan yang aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif dan dukungan atasan. Retensi pekerja adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasi. Produktivitas pekerja merupakan hasil pengaruh agregat dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan konsumen.

2. Kemampuan sistem informasi

   Tolak ukur yang tergolong dalam kelompok ini antara lain adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat kecepatan informasi yang tersedia dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

3. Motivasi, pemberdayaan dan pensejajaran

   Tolok ukur yang tergabung dalam kelompok ini antara lain adalah jumlah saran tiap pegawai, jumlah saran yang diimplementasikan/direalisasikan,

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

jumlah saran yang berhasil guna, dan banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti visi dan tujuan organisasi.

2.5. Kualitas Pelayanan

2.5.1. Pengertian Kualitas

Christopher H. Lovelock (1988: 229), mendefinisikan kualitas sebagai berikut: *"Quality is the degree of excellence intended, and the control of variability in achieving that excellence, in meeting the customer`s requirements."* Dari definisi tersebut, kualitas dapat disimpulkan sebagai suatu tingkat atau ukuran mutu terbaik. Dalam hal ini termasuk pengontrolan variabel-variabel yang berkenaan dalam mencapai mutu yang telah ditetapkan untuk memenuhi permintaan konsumen.

Garvin (1984: 99-100) mengkategorikan kualitas dengan 5 (lima) pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan Utama

   Pendekatan ini menggunakan pengertian dari *Oxford Pocket Dictionary* yaitu: *degree of excellent, relative nature.* Dari definisi tersebut dapat disimpulkan, kualitas adalah tingkat ukuran mutu yang terbaik.

2. Pendekatan Berdasarkan Manufaktur

   Pendekatan ini berhubungan dengan pemenuhan *design* atau spesifikasi. Kualitas berarti bebas dari kesalahan *(error), error* dalam pengertian disini adalah ketidaktaatan terhadap peraturan *design* atau spesifikasi.

3. Pendekatan Berdasarkan Pemakai / Konsumen

   Kualitas didefinisikan menjadi *fitness for use*, yaitu kecocokan pemakaian. Kualitas dinilai baik apabila berhasil memenuhi kebutuhan pemakainya.

4. Pendekatan Berdasarkan Produk / Produsen

   Pendekatan ini adalah pendekatan kuantitatif, menggunakan karakteristik-karakteristik yang dapat dihitung. Kualitas didefinisikan menjadi suatu angka, dimana semakin mendekati ukuran yang telah disepakati merupakan kualitas yang terbaik.

5. Pendekatan Berdasarkan Nilai

   Pendekatan ini menggunakan biaya dan harga sebagai parameternya. Kualitas yang baik adalah bila memenuhi biaya yang telah disepakati atau

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

ditetapkan.

2.5.2 Pengertian Layanan

Definisi layanan menurut Philip Kotler (1991: 229) adalah: "Berbagai tindakan atau kinerja yang ditawarkan suatu pihak kepada yang lain yang pada dasarnya tidak dapat dilihat dan tidak menghasilkan hak milik terhadap sesuatu. Produksinya dapat berkenaan dengan sebuah produk fisik atau non fisik."

2.5.2.1. Karakteristik layanan

Menurut Philip Kotler (1996: 82-84) Jasa atau layanan memiliki 4 (empat) karakteristik utama yang membedakan dari barang/ *goods*:

1. Tidak Dapat Dilihat

   Konsep tidak dapat dilihat pada layanan memiliki 2 pengertian, yaitu:

   a. Sesuatu yang tidak dapat disentuh dan tidak dapat dirasa.
   b. Sesuatu yang tidak dapat dengan mudah didefinisikan, diformulasikan, atau dipahami secara rohaniah. Dengan demikian, layanan lebih dilihat secara performa atau penampilan dan pengalaman daripada sebagai obyek. Pada perkembangannya, karena bersifat performa, kriteria konsumen untuk mengevaluasi menjadi kompleks dan sulit untuk ditangkap secara paten atau tetap. Untuk mengurangi ketidak pastian yang disebabkan tidak dapat dilihat, konsumen melihat pada bukti fisik yang akan memberikan informasi dan bukti dari jasa/layanan, seperti eksterior ruangan ataupun kebersihan.

2. Tidak Dapat Dipisahkan

   Dalam organisasi jasa, baik penyelenggara jasa/layanan dan konsumen harus berada di tempat transaksi dilakukan. Tidak dapat dipisahkan juga berarti karyawan menjadi bagian yang penting dalam produk. Konsumen disini tidak hanya menilai layanan pada hasil, tetapi juga pada pengalaman dari proses penyampaian layanan.

3. Bervariasi

   Jasa bersifat sangat bervariasi karena merupakan *non-standardized output*, artinya memiliki banyak variasi bentuk, kualitas dan jenis,

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

tergantung pada siapa, kapan, dan dimana layanan tersebut dihasilkan. Jasa atau layanan dikonsumsi dan diproduksi secara simultan sehingga terkadang sulit untuk memberikan layanan secara konsisten dan sama untuk setiap konsumen.

4. Tidak Dapat Disimpan

   Bila suatu jasa dibutuhkan maka jasa tersebut harus segera diberikan dan tidak dapat ditangguhkan terlalu lama.

2.5.3. Pengertian Kualitas layanan

Beragamnya pengertian diatas mengakibatkan beragamnya pengertian dari kualitas layanan pula. Berikut ini adalah beberapa pengertian menurut beberapa ahli: Philip Crosby (1996: 72) *"Conformance to requirements"* Disini berarti konfirmasi atau pemenuhan permintaan konsumen.

Pendapat lain dikemukaakan oleh W. Edward Deming *"A predictable degree of uniformity and dependability at low cost, suited to the market"* Definisi ini berarti ukuran yang dapat diramalkan dari kebersamaan dan ketergantungan pada saat biaya yang relatif rendah.

Joseph M. Juran mendefinisikan kualitas yaitu *"Fitness for use, as judged by user"* kualitas dinilai sebagai kecocokan untuk pemakai, penekannannya terhadap pemenuhan harapaan pelanggan.

2.5.4. Dimensi-Dimensi Kualitas layanan

Menurut Leonard L. Berry, Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman (1990: 21-22) ada 10 dimensi yang mempengaruhi kualitas layanan. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Keadaan Yang Dapat Dipercaya, termasuk konsistensi dari penampilan yang ada dan saling ketergantungan. Organisasi menampilkan layanan yang baik mulai sejak pertama kali. Organisasi menghargai janji-janji yang ditawarkan pada konsumen, hal ini termasuk:
   a. Ketepatan *billing*
   b. Penyimpanan data yang benar
   c. Penampilan layanan sesuai waktu yang ditetapkan.
2. Kesiapan Merespon, menyangkut kerelaan dan kesiapsediaan karyawan untuk melayani, tanpa pembatasan waktu. Hal ini termasuk:
   a. Pengiriman slip transaksi dengan cepat

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

b. Menelepon konsumen kembali dalam waktu yang secepat-cepatnya.
c. Memberikan ketepatan waktu layanan

3. Kompetensi, memiliki kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan dalam pengadaan layanan. Hal ini termasuk :
   a. Pengetahuan dan kemampuan personil yang dikontak
   b. Pengetahuan dan kemampuan personil yang mendukung operasional
   c. Kemampuan meneliti perusahaan
4. Akses, menyangkut kemampuan pendekatan dalam pengadaan kontak, seperti:
   a. Kemudahan pengaksesan layanan melalui telephon
   b. Waktu penerimaan layanan yang tidak terlalu lama
   c. Waktu operasi yang nyaman
   d. Lokasi dan fasilitas layanan yang nyaman
5. Kesopanan, termasuk kesopanan, penghormatan, pertimbangan, rasa bersahabat dari perusahaan (contoh: pada operator telepon, resepsionis, dll)
   a. Kerapian dan kebersihan personil yang berkontak langsung dengan konsumen
   b. Pertimbangan untuk barang-barang konsumen
6. Komunikasi, tetap memberi informasi melalui bahasa yang dapat dimengerti oleh konsumen serta tetap mendengarkan konsumen. Hal ini berarti organisasi harus menambah bahasa-bahasa lain untuk konsumen yang berbeda, meliputi:
   a. Penjelasan mengenai layanan itu sendiri
   b. Penjelasan berapa biaya dari layanan
   c. Penjelasan pertukaran layanan dengan biaya yang ada
   d. Meyakinkan konsumen bahwa masalah dapat diatasi dengan baik
7. Kredibilitas, menyangkut kejujuran, kepercayaan. Mengambil hati dari konsumen. Beberapa yang memberikan kontribusi pada kredibilitas adalah:
   a. Nama organisasi
   b. Reputasi organisasi
   c. Karakteristik personil
   d. Tingkat kesulitan penjualan yang menyangkut interaksi dengan konsumen
8. Keamanan, kebebasan dari bahaya, resiko, keraguan. Meliputi:

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

a. Keamanan fisik
b. Keamanan Finansial
c. *Confidentiality* / Kerahasiaan

9. Pengertian, meliputi usaha-usaha yang dilakukan untuk mengerti kebutuhan konsumen:
   a. Mempelajari permintaaan spesifik konsumen
   b. Memberikan perhatian untuk individual
   c. Mengamati pelanggan tetap
10. Bentuk Nyata, adalah bukti-bukti fisik dari jasa atau layanan, seperti:
    a. Fasilitas fisik
    b. Penampilan personel
    c. Alat dan perlengkapan yang digunakan untuk pengadaan layanan
    d. Pengganti fisik dari layanan, seperti kartu kredit plastik, pernyataan bank
    e. Konsumen lain dalam fasilitas layanan

2.5.5. Metode RATER

Kesepuluh dimensi diatas kemudian disempurnakan oleh Parasuraman, A., Zeithamal, V., dan Berry, L menjadi 5 (lima) yang kemudian dikenal sebagai metode *RATER* yaitu *Reliability, Assurance, Tangibles, Empathy,* dan *Responsiveness.* Kesepuluh dimensi ini disusutkan menjadi 5 (lima) melalui beberapa pertimbangan yaitu, *communication, credibility, security, competence* dan *courtesy* dijadikan satu dalam dimensi *Assurance,* sedangkan *understanding* dan *acces* dimasukkan dalam dimensi *Empathy.* Kelima dimensi ini adalah:

1. *Reliability* (Keadaan yang dapat diandalkan)
   Kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan. Kemampuan untuk menampilkan layanan yang dijanjikan sesuai dengan kebutuhan, secara tepat, dan konsisten.
2. *Assurance* (Keyakinan)
   Mencakup pengetahuan karyawan, kesopanan, kemampuan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh para karyawan, bebas dari bahaya, resiko, dan keragu-raguan.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

3. *Tangibles* (Fasilitas Fisik)

   Meliputi fasilitas-fasilitas fisik, perlengkapan, dan penampilan fisik karyawan. Seperti fasilitas telepon, fax, internet, ruangan, taman, dan sebagainya.

4. *Empathy* (Empati)

   Perhatian, kepedulian secara individual terhadap konsumen. Kemampuan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memenuhi kebutuhan para pelanggan.

5. *Responsiveness* (Kemampuan Merespon)

   Daya tanggap untuk merespon konsumen dengan tepat. Keinginan para karyawan untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.

2.5.6. Konsep Model Kualitas Layanan

Menurut teori Parasuraman, A., Zeithamal, V., dan Berry, L (1990: 35-47), ada suatu model untuk menganalisis kualitas layanan. Model ini lebih dikenal dengan nama *the GAP Analysis Model.* Model ini digunakan sebagai alat untuk menganalisa sebab-sebab dari problem layanan dan untuk memahami cara-cara meningkatkan kualitas layanan. Model ini menyatakan bahwa ekspektasi konsumen terhadap layanan secara *eksternal* dipengaruhi oleh *Word-of-mouth communications* (komunikasi dari mulut ke mulut). Dan secara *internal* dipengaruhi oleh *personal needs* (kebutuhan pribadi) dan *past experience* (pengalaman dimasa lalu). Konsumen membentuk kesan kualitas layanan berdasarkan dari persepsi pengalaman layanan yang terjadi. Persepsi konsumen atas layanan biasanya didasarkan atas dua hal. Yaitu : *What,*: hasil dari jasa atau layanan dan *How,* proses pemberian jasa atau layanan.

Model kualitas layanan terdiri dari lima "GAPS" yang dapat mempengaruhi atau bahkan mengurangi kualitas layanan yang diterima. Lima "GAPS" itu antara lain :

1. Antara ekspektasi konsumen dengan persepsi manajemen.

   Kadang-kadang pihak manajemen gagal untuk memahami ekspektasi konsumen. Pihak manajemen salah dalam memberikan layanan yang mempunyai nilai rendah terhadap konsumen. Kegagalan ini akan menyebabkan terjadinya Gap. Untuk itu diperlukan suatu penelitian dan

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

kejelian, pengambilan informasi-informasi yang tepat mengenai ekspektasi konsumen.

2. Antara persepsi manajemen dengan spesifikasi kualitas layanan.

   Disini, walaupun manajemen telah mengerti ekspektasi pelanggan, tetap dapat terjadi *Gap*. Pemahaman manajemen harus diterjemahkan pada spesifikasi kualitas layanan yang tepat dimana pemahaman tersebut akan dapat mendeskripsikan bagaimana layanan diberikan. *Gap* ini banyak dipengaruhi oleh komitmen manajemen terhadap kualitas layanan, dasar dari tujuan kualitas layanan, standarisasi pekerjaan, dan kemampuan penerimaan untuk memberikan layanan. Spesifikasi kualitas layanan secara detail sangat diperlukan untuk mengurangi *Gap* yang kedua ini.

3. Antara spesifikasi dari kualitas layanan dengan layanan yang diberikan.

   Gap ini muncul apabila layanan yang diberikan jauh dibawah spesifikasi kualitas layanan. *Gap* ini disebabkan oleh performa karyawan yang kurang baik dimana muncul ketidakmampuan untuk memenuhi spesifikasi standar layanan. Sebab-sebab ketidakmampuan tersebut dapat dikarenakan kurangnya kemampuan dan pengetahuan ataupun ketidaksediaan karyawan utuk memberikan layanan dengan baik. *Gap* ini berhubungan dengan *training* atau pelatihan dan kepuasan kerja. *Gap* yang ketiga dapat dikurangi dan ditutup dengan membangun kerjasama dalam tim yang baik dan komitmen diantara sesama karyawan. Hal ini dapat dicapai dengan penyaringan karyawan pada waktu seleksi untuk memastikan ketepatan karyawan dalam menduduki suatu jabatan.

4. Antara layanan yang diberikan dengan komunikasi eksternal terhadap konsumen.

   Gap ini muncul bilamana suatu organisasi gagal untuk memenuhi janji yang ditawarkan. Beberapa penyebab dari *Gap* ini ialah kurangnya komunikasi baik dalam organisasi itu sendiri ataupun komunikasi keluar terhadap konsumen, dan pemberian janji-janji yang berlebihan.

5. Antara ekspektasi terhadap layanan dengan layanan yang diterima.

   Kunci untuk memastikan kualitas layanan yang baik adalah dengan memenuhi harapan dari konsumen. Apabila layanan yang diterima konsumen tidak sesuai dengan harapan mereka, maka akan terjadi *Gap* ini.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Persepsi konsumen terhadap kualitas layanan sendiri tergantung pada persepsi dari penampilan layanan yang diberikan dibandingkan dengan haarapan bagaimana suatu layanan harus diberikan. Harapan ini dipengaruhi oleh kebutuhan personal *(personal needs)*, komunikasi mulut *(word of mouth communications)*, dan komunikasi dari organisasi *(communication from the service organization)*.

Dari kelima gap tersebut, kualitas layanan yang dapat menggambarkan kepuasan pelanggan adalah gap ke-5. Seperti penjelasan tentang gap diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa gap kesatu sampai gap keempat ada pada posisi produsen/pemberi layanan sedangkan gap kelima berada pada posisi konsumen/pelanggan. Oleh karena itu tinggi rendahnya gap kelima sangat dipengaruhi oleh gap pertama sampai dengan gap keempat. Jadi bila organisasi ingin meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada konsumennya maka harus bisa menekan keempat gap diatas.

2.6. Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

Dalam penelitian ini, penulis juga melakukan studi terhadap beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian yang dilakukan penulis. Dari hasil studi yang penulis lakukan, ditemukan bahwa metode *Balanced scorecard* banyak dipakai pada organisasi privat, akan tetapi saat ini tidak sedikit yang menerapkan *Balanced Scorecard* untuk organisasi publik. Berikut disajikan beberapa hasil penelitian sebelumnya, diantaranya :

1. Chandra Wijaya, Pengukuran Kinerja BUMN "Studi Kasus pada PT. (Persero) JIEP dengan pendekatan Balanced Scorecard, Tesis, Ilmu Administrasi, FISIP UI, Jakarta, 1997. Hasil penelitian diketahui bahwa tingkat kesehatan PT (Persero) JIEP dalam kondisi baik dengan total skor 74, dengan perincian sebagai berikut : kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dalam keadaan baik dengan total skor 22, kinerja proses bisnis internal dalam kondisi baik dengan total skor 12, kinerja pelanggan dalam kondisi baik dengan total skor 11 dan kinerja keuangan dalam kondisi sehat sekali dengan total skor 29 dan bobot nilai berdasarkan Keputusan menteri Keuangan sebesar 164,57. Untuk lebih meningkatkan kinerjanya PT. (Persero) JIEP harus meningkatkan kinerja pada aspek kepuasan pegawai, peningkatan sistem informasi, peningkatan layanan purna jual dan kualitas layanan perusahaan harus

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

lebih ditingkatkan lagi khususnya penanganan banjir dilingkungan kawasan, keamanan dan ketertiban, kebersihan dan kemacetan serta secara rutin melakukan evaluasi untuk mengukur kinerjanya terhadap setiap aspek. Persamaan dengan penelitian Penulisa terletak pada metode yang digunakan yaitu sama-sama menggunakan *Balanced Scordcard*, perbedaannya yaitu pada organisasi yang diteliti yaitu privat/suasta sedangkan Penulis meneliti organisasi publik dan pelanggan yang menjadi responden yaitu perusahaan yang menyewa sedangkan Penulis menggunakan pelanggan internal.

2. Siti Rokhaniyah, Pengukuran Kinerja Organisasi Menggunakan Pendekatan balanced Scorecard pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen hukum dan HAM, Tesis, Program Pengkajian Ketahanan Nasional, UI, Jakarta, 2007. Hasil penelitian diketahui bahwa Kinerja Ditjen Peraturan Perundang-undangan dalam kondisi baik dengan total skor 47, hasil pengukuran skor serta bobot untuk keseluruhan aspek sebesar 3,92 termasuk dalam kategori baik. Adapun perinciannya sebagai berikut : kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dalam keadaan baik dengan skor 11, kinerja proses bisnis internal dalam keadaan baik dengan skor 12, kinerja pelanggan dalam keadaan baik dengan skor 20, dan kinerja keuangan dalam keadaan baik dengan skor 4 dengan tingkat penyerapan anggaran 81,24 %. Persamaan dengan penelitian Penulisa terletak pada metode yang digunakan yaitu sama-sama menggunakan *Balanced Scordcard* dan organisasi yang diteliti sama-sama organisasi publik, perbedaannya yaitu pada lokasi penelitian yang Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan sedangkan Penulis meneliti Biro Keuangan dan pelanggan yang menjadi responden yaitu perusahaan yang menyewa sedangkan Penulis menggunakan pelanggan internal.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan metode yang digunakan dalam penelitian, yang terdiri dari : pendekatan penelitian, sumber data yang digunakan, teknik dalam pengumpulan data, model analisis, operasionalisasi konsep, variabel penelitian, dan teknik analisis data, serta uji validitas dan realibilitas.

3.1. Pendekatan Penelitian

Analisis kinerja Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karena mengukur variabel-variabel sebagai obyek penelitian dan menunjukan fakta atas variabel tersebut. Analisis datanya dengan deskriptif analitis dengan kombinasi teknik analisis kuantitatif dan kualitatif. Deskriptif yaitu membuat gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, dan hubungan antara fenomena yang diselidiki (Nazir, 1966:6).

Analitis mengandung makna setelah alat ukur tersebut dipraktekan, tahap berikutnya peneliti menganalisis faktor-faktor dominan yang menjadi tolok ukur kinerja Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM. Faktor-faktor dominan tersebut nantinya akan direkomendasikan peneliti kepada Kepala Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM dalam rangka memperbaiki pola kerja sehingga kinerjanya bisa meningkat.

3.2. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini akan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan 4 (empat) variabel/perspektif untuk mengukur kinerja Biro Keuangan, yang terdiri dari :

3.2.1 Perspektif Pelanggan

Pada organisasi publik yang menjadi perhatian utama adalah misi organisasi, secara umum misi organisasi publik adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat, sehingga perspektif pelanggan ditempatkan pada posisi teratas. Perspektif tersebut menggambarkan pelayanan berkualitas yang diberikan kepada masyarakat. Adapun pelanggan Biro Keuangan adalah semua pegawai pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM (selain pegawai Biro Keuangan, Pengamanan yang bertugas dilapangan, dan teknisi) yang berjumlah 549 orang, serta semua pegawai atau pejabat yang mengurus biaya

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

mutasi/pensiun. Pengukuran kinerja pelanggan pada Biro Keuangan diukur dari tingkat kepuasan pelanggan saja. Untuk mengetahui kepuasan pelanggan tersebut peneliti menggunakan teori kepuasan pelanggan atau *service quality* dari Valerie Zeithaml yang terdiri dari 5 (lima) dimensi mutu, yaitu :

1. *Tangibility* atau tampilan fisik, yaitu kualitas pelayanan yang berupa sarana fisik peralatan, perlengkapan dan fasilitas yang disediakan.
2. *Reliability* atau kepercayaan, yaitu kemampuan dan kehandalan untuk menyediakan pelayanan yang terpercaya.
3. *Responsiveness* atau ketanggapan, yaitu kesanggupan unuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat serta tanggap terhadap keinginan konsumen.
4. *Assurance* atau kepastian yaitu kemampuan dan keramahan, serta sopan santun pegawai dalam menyakinkan kepercayaan konsumen.
5. *Empathy* yaitu sikap tegas tetapi penuh perhatian dari pegawai terhadap konsumen.

Tahap berikutnya yang dilakukan peneliti adalah menyiapkan pertanyaan (kuesioner) yang berhubungan dengan kelima dimensi mutu layanan. Kuesioner yang dibuat terdiri dari 22 buah pertanyaan. Pertanyaan yang diberikan berhubungan dengan kelima dimensi mutu pelayanan dengan 5 pilihan jawaban. Kelima pilihan jawaban tersebuat adalah pilihan jawaban pertama sangat tidak puas, pilihan jawaban kedua tidak puas, pilihan jawaban ketiga hampir puas, pilihan jawaban keempat puas dan pilihan jawaban kelima sangat puasa. Masing-masing jawaban memiliki bobot berbeda-beda, dimana pilihan jawaban pertama memiliki bobot paling rendah sedangkan pilihan jawaban kelima memiliki bobot tertinggi. Untuk kepentingan tersebut peneliti menggunakan skala likert.

Setelah daftar pertanyaan yang berkenaan dengan kepuasan pelanggan disiapkan, langkah berikutnya peneliti menetapkan sampel penelitian dari populasi pelanggan yang ada. Populasi (N) untuk pelanggan Biro Keuangan adalah Unit Eselon II (5 Biro, selain Biro Keuangan) pada Sekretariat Jenderal dan Pejabat/Pegawai yang dimutasikan/menjalankan pensiun di tempat lain. Dari populasi tersebut kemudian diambil beberapa orang untuk dijadikan sampel penelitian (n). Berdasarkan pendapat Gay yang dikutip oleh Umar (1999;108) disebutkan bahwa ukuran sampel minimal yang dapat diterima untuk metode analisis deskriptif adalah 30 orang dari jumlah populasi. Teknik pengambilan

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

sampelnya non random sampling dimana tidak semua populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel.

Untuk populasi Unit Eselon II (Biro) pada Sekretariat Jenderal, setiap Biro diambil 13 pegawai sebagai sampel penelitian. Jumlah sampel keseluruhan untuk Unit Eselon II pada Sekretariat Jenderal sebesar 65 pegawai. Tediri dari 5 pejabat eselon II, 20 pejabat eselon III, 20 pejabat eselon IV dan 20 staf/pegawai. Pengambilan sampel untuk pengguna layanan pencairan biaya mutasi/pindah melalui metode *Accidental* yaitu dengan cara memberikan kuesioner kepada pengguna layanan saat yang bersangkutan mengurus biaya mutasi/pindah di Biro Keuangan. Adapun jumlah sampelnya sebanyak 50 orang. Dengan demikian untuk total sampel pelanggan sebanyak 115 orang

Setelah data terkumpul dari hasil kuesioner yang dibagikan kepada responden, selanjutnya untuk memudahkan analisis peneliti melakukan tabulasi data. Tingkat pelayanan organisasi diperoleh dari pengurangan antara skor harapan dan skor persepsi. Selisih antara skor persepsi dengan skor harapan disebut skor kesenjangan. Bila skor kesenjangan bernilai positif berarti layanan organisasi sangat memuaskan karena tingkat layanan yang diberikan melebihi tingkat layanan yang diharapan pelanggan. Begitu juga sebaliknya, bila skor kesenjangan bernilai negatif berarti layanan organisasi tidak memuaskan karena tingkat layanan yang diberikan organisasi lebih rendah daripada tingkat layanan yang diharapkan pelanggan. Apabila skor kesenjangan sama dengan nol, berarti tingkat layanan yang diberikan organisasi sama dengan tingkat layanan yang diharapkan oleh pelanggan.

Untuk mengukur tingkat kepuasan yang dirasakan pelanggan, diperoleh dengan cara membandingkan antara skor harapan pelanggan dengan skor persepsi pelanggan terhadap kenyataan layanan yang diterima. Dari hasil pengukuran tersebut diketahui tingkat kepuasan pelanggan. Bila diterjemahkan dalam bahasa matematika tingkat kepuasan pelanggan ditulis sebagai berikut :

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

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

3.2.2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menggambarkan proses-proses yang penting bagi organisasi dalam rangka meningkatkan layanan kepada pelanggan. Pada perspektif ini pengukurannya menggunakan satu indikator, yaitu : operasi/proses. Penjabaran indikator tersebut adalah sebagai berikut :

Pada proses ini akan diketahui langkah/prosedur pencairan anggaran/dana yang dilakukan Biro Keuangan dalam rangka mewujudkan kebutuhan pengguna jasa layanannya. Indikator yang akan diukur adalah waktu yang diperlukan pada proses pencairan anggaran sejak melengkapi berkas administrasi sampai pencairan anggaran, pembentukan tim untuk menguji keabsahan berkas dengan data anggaran, penentuan anggota tim, kerjasama seluruh anggota tim, integritas masing-masing anggota tim.

Populasi perspektif proses bisnis internal adalah pegawai Biro Keuangan yang berjumlah 77 orang. Teknik penariakan sampelnya menggunakan sensus, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Setelah penentuan sampel, langkah berikutnya membuat kuesioner yang dibagikan kepada responden yang berisi indikator operasi. Pernyataan dalam kuesioner tersebut memuat lima pilihan jawaban. Kelima pilihan jawaban tersebuat adalah pilihan jawaban pertama sangat tidak setuju, pilihan jawaban kedua tidak setuju, pilihan jawaban ketiga hampir setuju, pilhan jawaban keempat setuju dan pilihan jawaban kelima sangat setuju. Masing-masing jawaban memiliki bobot berbeda-beda, dimana pilihan jawaban pertama memiliki bobot paling rendah sedangkan pilihan jawaban kelima memiliki bobot tertinggi. Untuk kepentingan tersebut peneliti menggunakan skala likert.

3.2.3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan 2 (dua) indikator pengukuran yaitu : tingkat kemampuan pegawai dan kehandalan informasi Biro keuangan.

1. Tingkat kemampuan pegawai

   Pada indikator tingkat kemampuan pegawai terdiri dari dua sub indikator yaitu tingkat kepuasan pegawai dan pemahaman terhadap internalisasi visi dan misi organisasi. Pengukuran tingkat kepuasan pegawai dilakukan dengan mengajukan pertanyaan tentang kompensasi, supervisi, bekerja sendiri, kerjasama dengan tim, keamanan bekerja dan kesempatan berkembang dalam

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

pekerjaan yang ada saat ini. Pengukuran tingkat pemahaman terhadap internalisasi visi dan misi dengan pengajukan pertanyaan tentang pemahaman tujuan organisasi dan strategi yang digunakan.

Populasi indikator ini adalah pegawai Biro Keuangan yang berjumlah 77 orang. Teknik penariakan sampelnya menggunakan sensus, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Setelah penentuan sampel, langkah berikutnya membuat kuesioner yang dibagikan kepada responden yang berisi indikator tingkat kemampuan pegawai. Pernyataan dalam kuesioner tersebut memuat 5 (lima) pilihan jawaban. Kelima pilihan jawaban tersebuat adalah pilihan jawaban pertama sangat tidak puas, pilihan jawaban kedua tidak puas, pilihan jawaban ketiga kurang puas, pilihan jawaban keempat puas dan pilihan jawaban kelima sangat puas. Masing-masing jawaban memiliki bobot yang berbeda. Pilihan jawaban pertama memiliki bobot terendah dan pilihan jawaban kelima memiliki bobot tertinggi. Untuk mempermudah pengolahannya, dilakukan tabulasi data. Untuk kepentingan tersebut peneliti menggunakan skala likert.

2. Tingkat kehandalan informasi

Tingkat kehandalan informasi Biro Keuangan diukur dengan menggunakan 3 (tiga) pernyataan yaitu ketersediaan informasi, kecepatan memperoleh informasi dan keakuratan informasi.

Populasi indikator ini adalah pegawai Biro Keuangan yang berjumlah 77 orang. Teknik penariakan sampelnya menggunakan non random sampling, yaitu tidak semua populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel penelitian. Hal ini dilakukan karena tidak semua pegawai paham dengan maksud dari pertanyaan tersebut. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat pada Biro Keuangan, yang terdiri dari 16 orang eselon IV, 4 orang eselon III dan satu orang eselon II. Pemilihan sampel ini dikarenakan umumnya mereka yang lebih merasakan kebutuhan informasi tersebut dalam rangka pengambilan keputusan atau memberikan usul, saran dan pendapat kepada pimpinan.

Setelah penentuan sampel, langkah berikutnya membuat kuesioner yang dibagikan kepada responden yang berisi indikator tingkat kehandalan informasi. Pernyataan dalam kuesioner tersebut memuat 5 (lima) pilihan jawaban. Kelima pilihan jawaban tersebuat adalah pilihan jawaban pertama

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

sangat tidak baik/lama sekali/sangat tidak akurat, pilihan jawaban kedua tidak baik/lama/ tidak akurat, pilihan jawaban ketiga hampir baik/hampir cepat/hampir akurat, pilhan jawaban keempat baik/cepat/akurat dan pilihan jawaban kelima sangat baik/sangat cepat/ sangat akurat. Untuk memudahkan mengelolaan maka dilakukan tabulasi data. Untuk kepentingan tersebut peneliti menggunakan skala likert.

Dalam menentukan rentang skala suatu aspek kinerja dilakukan analisis rentang kriteria (Umar, 2000). Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan rentang skala yang akan digunakan. Tahapan analisis rentang kriteria adalah sebagai berikut :

1. Menentukan rentang skor terendah dan tertinggi dengan cara mengalikan jumlah sampel dengan bobot paling rendah dan paling tinggi;
2. Menentukan rentang skala dari setiap kriteria;
3. Menentukan skala penilaian setiap kriteria;
4. Menentukan kriteria keputusan.

Persamaan matematik untuk perhitungan rentang skala adalah sebagai berikut :

$$RS = \frac{(Rt - Rr) \times N}{M}$$

Dengan penjelasan : RS = Rentang Skala
Rt = Rentang tertinggi
Rr = rentang terendah
M = Jumlah alternatif jawaban
N = jumlah pertanyaan

Penghitungan hasil pengukuran secara keseluruhan nilai skor rata-rata kelompok adalah :

$$Y = \frac{(1xa1)+ (2xa2)+ (3xa3)+ (4xa4)+ (5xa5)}{(a1+a2+a3+a4+a5)}$$

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Dengan : 1 sampai 5 = skor

Y = nilai skor rata-rata kelompok

a1,.....a5 = jumlah responden yang memilih skor 1.....skor5

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

3.2.4. Perspektif Keuangan

Perspektif finansial mengidentifikasi apakah layanan yang diberikan sudah efisien. Analisis terhadap kinerja keuangan Biro Keuangan dilakukan dengan membandingkan antara realisasi anggaran dengan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) untuk satu tahun, yaitu anggaran tahun 2008. Analisis dilakukan terhadap data sekunder berupa DIPA, dokumen dan laporan realisasi anggaran tahun 2008.

3.3. Sumber Data

1. Data Primer

Data primer diperoleh dengan cara membagikan kuesioner kepada responden dan mewawancarai responden yang dianggap relevan dengan topik yang sedang diteliti. Data primer tersebut digunakan untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan, kemampuan pegawai, kehandalan informasi dan proses bisnis internal.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperlukan untuk menganalisis varibel keuangan yang diperoleh dari dokumen dan laporan keuangan.

3.4. Operasionalisasi konsep

Konsep-konsep yang dalam penelitian ini akan dioperasionalkan sebagai berikut :

1. Pelanggan adalah pegawai/pejabat Departemen Hukum dan HAM yang pengajukan pencairan anggaran untuk perjalanan ketempat tugas yang baru atau untuk perjalanan ketempat menetap setelah pensiun dan pegawai/pejabat yang mengajukan pencairan anggaran untuk kegiatan yang ada pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM.
2. Kepuasan Pelanggan adalah kepuasan yang diterima oleh pelanggan Biro Keuangan yang mengajukan pencairan anggaran.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

3. Pegawai adalah semua pegawai yang ada pada Biro Keuangan, dalam penelitian ini yang dijadikan sampel adalah pegawai yang berstatus pegawai negeri sipil yang telah mengabdikan dirinya di Biro Keuangan minimal satu tahun. Hal ini diasumsikan bahwa mereka telah terlibat dalam kegiatan kerja Biro Keuangan dan mengetahui mekanisme pencairan anggaran.
4. Kepuasan Pegawai adalah kepuasan yang diterima oleh pegawai Biro Keuangan terhadap kinerja organisasi.
5. Kehandalan Informasi adalah mencakup ketersediaan, kecepatan dan keakuratan informasi yang tersedia pada Biro Keuangan berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.
6. Layanan adalah pelayanan yang diberikan oleh Biro Keuangan kepada pelanggan Biro Keuangan. Pelayanan yang diberikan berupa pencairan anggaran.
7. Anggaran adalah sebuah rencana yang sistematis yang meliputi sumber dana dan pengalokasian dana ke seluruh kegiatan atau aktivitas (dalam sebuah proyek) beserta waktu dibutuhkan dana tersebut dalam satuan priode tertentu untuk mencapai tujuan aktivitas secara keseluruhan. Data anggaran yang digunakan pada penelitian ini adalah data anggaran Biro Keuanagn tahun 2008.

3.5. Keterbatasan Penelitian

Biro Keuangan sebagai organisasi pemerintah yang mengemban misi pelayanan internal departemen dan tidak mencari keuntungan, maka terdapat keterbatasan pengukuran untuk beberapa perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu :

1. Perspektif bisnis internal hanya menggunakan variabel operasi, sedangkan varibel inovasi dan layanan purna jual tidak dapat digunakan.
2. Perspektif keuangan hanya menggunakan indikator tingkat penyerapan anggaran untuk satu tahun anggaran, tidak menggunakan indikator seperti yang dipakai pada pengukuran kinerja organisasi yang *profit oriented*.
3. Kesulitan dalam menentukan indikator atau ukuran masing-masing variabel penelitian.
4. Dalam mengukuran kinerja ini, konsep BSC tidak diintegrasikaan sesuai konsep aslinya, dan pengukuran kinerja hanya sebatas persepsi responden.
5. Salah satu teknik mengambilan sampel adalah *accidental* sehingga sampelnya kurang representatif dan hasilnya hanya menggambarkan keadaan pada waktu

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

responden memberikan jawaban sehingga tidak memungkinkan mengambil kesimpulan yang bersifat *general*.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 3.1.

Variabel dan Parameter pengukuran

Variabel Kinerja	Indikator	Tipe Data	Instrumen Pengumpulan Data	Tujuan
Pelanggan	Kepuasan pelanggan	Primer	Metode *service quality* dengan kuesioner	Mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan yang diberikan
Proses bisnis internal	operasi/proses	Primer	Kuesioner	Mengetahui proses yg dilalui dalam pencairan dana
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kepuasan pegawai. Internalisasi visi-misi. Kehandalan informasi	Primer	Kuesioner	Mengetahui tingkat kepuasan pegawai, pemahaman visi dan misi dan mengetahui ketersediaan, kecepatan dan keakuratan informasi yang diberikan
Keuangan	Tingkat realisasi anggaran	Sekunder	Studi dokumen dan laporan keuangan	Mengetahui tingkat realisasi anggaran

3.6. Teknik Pengolahan Data

Teknik Pengolahan Data yaitu dengan :

1. Editing yaitu untuk memeriksa kelengkapan data dan isian data.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

2. Codding yaitu menginventarisasi dan memberikan kode angka baik pada data primer maupun data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dari kuesioner, sedangkan data sekunder yaitu data yang diperoleh dari laporan keuangan.
3. Tabulasi yaitu mengelompokan data-data dalam bentuk tabel menurut sifatnya.
4. Penetapan skor yaitu memberikan skor pada data-data primer dan sekunder yang telah diberi kode, dilanjutkan dengan pemberian nilai dan bobot pada data tersebut. Pemberian skor dilakukan pada data yang berhubungan dengan variabel pengukuran dalam *Balanced Scorecard*.
5. Menganalisis dan menginterprestasikan kinerja Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM secara keseluruhan, sehingga dapat diambil kesimpulan setelah diperoleh skor dan bobot hasil pengukuran, selanjutnya menentukan skor dan bobot dari kinerja secara keseluruhan. Dari hasil tersebut dapat ditentukan apakah kinerja Biro Keuangan baik atau tidak.
6.

3.7. Teknik Pembobotan

Setelah keempat variabel dan indikator pengukuran kinerja berdasarkan *Balance Scorecard* ditentukan, tahap berikutnya pemberian bobot nilai. Dalam pemberian bobot tersebut digunakan teknik pembobotan dengan cara pemberian nilai bobot untuk sejumlah indikator atau atribut. Teknik ini perlu dilakukan karena sekelompok orang cenderung untuk menyebarkan persepsi mereka kepada atribut yang menurut pertimbangan mereka lebih penting (Beckwith, 1973 dalam Zeleny, 1982). Bobot yang berbeda mungkin lebih sesuai dan menggambarkan obyektifitas atribut yang diukur. Sedangkan penggunaan bobot yang sama lebih menggambarkan kondisi yang subyektif.

Setiap indikator dari keempat variabel/perspektif mempunyai pengaruh yang berbeda terhadap kinerja Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM. Teknik pembobotan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendapat 6 (enam) orang responden dari Sekretariat Jenderal yang terdiri dari para ahli 2 (dua) orang Eselon II dan 4 (empat) orang Eselon III.

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

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 3.2.
Kinerja Keseluruhan

ASPEK YANG DIUKUR	SKOR MIN	SKOR MAX
I. Kinerja Kepuasan pelanggan		
a. Tampilan Fisik (Tangibility)	1	5
b. Kepercayaan (Tangibility)	1	5
c. Ketanggapan (Reliability)	1	5
d. Kepastian (Assurance)	1	5
e. Perhatian terhadap kebutuhan pelanggan (Empaty)	1	5
Total skor aspek I	**5**	**25**
II. Kinerja Proses Bisnis Internal		
a. Operasi/proses pencairan anggaran	1	5
Total skor aspek II	**1**	**5**
III. Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran		
a. Tingkat Kepuasan Pegawai	1	5
b. Internalisasi Visi dan Misi	1	5
c. Kehandalan Sistem Informasi	1	5
Total skor aspek III	**3**	**15**
IV. Kinerja Keuangan		
a. Penyerapan Anggaran	1	5
Total skor aspek IV	**1**	**5**
Total Skor Keseluruhan (Aspek I, II, III, IV)	**10**	**50**

Berdasarkan skor minimal dan skor maksimal yang diperoleh, maka kita dapat memperoleh informasi tingkat kinerja Biro Keuangan berdasarkan konversi tabel berikut :

Tabel 3.3. Hasil Pengukuran Kinerja Pelanggan

Skor	Skala Likert	Hasil
21,04 - 25	5	Sangat Baik
17,03 – 21,03	4	Baik
13,02 – 17,02	3	Cukup Baik
9,01 – 13,01	2	Tidak Baik
5 – 9	1	Sangat Tidak Baik

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 3.4. Hasil Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal

Skor	Skala Likert	Hasil
4,21 - 5	5	Sangat Baik
3,41 – 4,20	4	Baik
2,61 – 3,40	3	Cukup Baik
1,81 – 2,60	2	Tidak Baik
1,00 – 1,80	1	Sangat Tidak Baik

Tabel 3.5. Hasil Pengukuran Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran

Skor	Skala Likert	Hasil
12,61 - 15	5	Sangat Baik
10,21 – 12,60	4	Baik
7,81 – 10,20	3	Cukup Baik
5,41 – 7,80	2	Tidak Baik
3,00 – 5,40	1	Sangat Tidak Baik

Tabel 3.6. Hasil Pengukuran Kinerja Keuangan

Skor	Skala Likert	Hasil
4,21 - 5	5	Sangat Baik
3,41 – 4,20	4	Baik
2,61 – 3,40	3	Cukup Baik
1,81 – 2,60	2	Tidak Baik
1,00 – 1,80	1	Sangat Tidak Baik

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

4.1. Departemen Hukum dan HAM

Sesuai dengan Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor M.09-PR.07.10 Tahun 2007 tanggal 20 April 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia, bahwa Departemen Hukum dan HAM merupakan salah satu unsure pelaksana pemerintah yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Presiden.

4.1.1. Visi dan Misi

Visi Departemen Hukum dan HAM :

"Terwujudnya Sistem dan Politik Hukum Nasional yang mantap dalam rangka tegaknya Supremasi Hukum dan HAM untuk menunjang tercapainya kehidupan masyarakat yang aman, bersatu, rukun, damai, adil, dan sejahtera."

Misi Departemen Hukum dan HAM :

1. Menyusun Perencanaan hukum;
2. Membentuk, menyempurnakan, memperbaharui hukum, dan peraturan perundang-undangan;
3. Melaksanakan penerapan hukum, pelayanan hukum dan penegakan hukum;
4. Melakukan pembinaan dan pengembangan hukum;
5. Meningkatkan dan memantapkan pengawasan hukum;
6. Meningkatkan dan memantapkan kesadaran dan budaya hukum masyarakat;
7. Meningkatkan dan memantapkan jaringan dokumentasi dan informasi hukum Nasional;
8. Meningkatkan upaya perlindungan, pemajuan, penegakan, pemenuhan, dan penghormatan hak asasi manusia;
9. Melaksanakan penelitian dan pengembangan hukum dan HAM;

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

10. Meningkatkan pembinaan sumber daya manusia aparatur hukum;
11. Meningkatkan dan melindungi karya intelektual dan karya budaya yang inovatif dan inventif;
12. Meningkatkan sarana dan prasarana hukum.

4.1.2. Tugas Pokok & Fungsi

Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia mempunyai tugas pokok membantu Presiden dalam menyelenggarakan sebagian tugas pemerintahan di Bidang Hukum dan Hak Asasi Manusia. Dalam melaksanakan tugas tersebut Departemen Hukum dan HAM menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

1. perumusan kebijakan nasional, kebijakan pelaksanaan, dan kebijakan teknis di bidang hukum dan hak asasi manusia;
2. pelaksanaan urusan pemerintahan sesuai dengan bidang tugasnya;
3. pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawabnya;
4. pengawasan atas pelaksanaan tugasnya; dan
5. penyampaian laporan hasil evaluasi, saran, dan pertimbangan di bidang tugas dan fungsinya kepada Presiden.

4.1.3. Susunan Organisasi

Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia terdiri dari :

a. Sekretariat Jenderal;
b. Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan;
c. Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum;
d. Direktorat Jenderal Pemasyarakatan;
e. Direktorat Jenderal Imigrasi;
f. Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual
g. Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia;
h. Inspektorat Jenderal;
i. Badan Pembinaan Hukun Nasional;
j. Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan Hak Asasi Manusia;

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

k. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM;
l. Staf Ahli.

4.2. Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM

Sekretariat Jenderal mempunyai tugas melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas serta pembinaan dan pemberian dukungan administrasi departemen. Dalm melaksanakan tugasnya, Sekretariat jenderal menyelenggarakan fungsi :

1. Pengkoordinasian pelaksanaan tugas unit-unit organisasi di lingkungan departemen ;
2. Penyelenggaraan pengelolaan administrasi umum untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi departemen ;
3. Penyelenggaraan hubungan kerja di bidang administrasi dengan Kementerian Koordinasi, Kementerian Negara, Departemen lain, Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan lembaga lain yang terkait ;
4. pelaksanaan tugas lain yang di berikan oleh Menteri.

Sekretariat Jenderal terdiri dari enam biro, yaitu :

1. Biro Perencanaan ;
2. Biro Kepegawaian ;
3. Biro Keuangan ;
4. Biro Perlengkapan ;
5. Biro Hubungan Masyarakat dan hubungan Luar Negeri ;
6. Biro Umum.

Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM

4.3.1. Visi dan Misi

Visi Biro Keuangan :

Terwujudnya aparatur Departemen Hukum dan HAM yang profesional dan menjunjung tinggi moralitas dengan mendayagunakan Sumber Daya secara efisien dan efektif

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Adapun misinya :

Melakukan pembinaan administrasi dan pengelolaan keuangan di lingkungan Departemen Hukum dan HAM.

4.3.2. Tugas Pokok dan fungsi

Biro Keuangan mempunyai tugas membina dan melaksanakan pengelolaan keuangan di lingkungan Departemen. Dalam melaksanakan tugas, Biro Keuangan menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan rencana anggaran pendapatan dan belanja;
2. Bagian Keuangan terhadap pelaksanaan anggaran Departemen;
3. Pengurusan dan Pelaksanaan pertanggungan jawaban keuangan Departemen;
4. Pelaksanaan pembukuan keuangan Departemen;
5. Penyusunan perhitungan anggaran Departemen;
6. Pelaksanaan verifikasi terhadap bukti–bukti anggaran pendapatan dan belanja Departemen;
7. Pelaksanaan pembinaan perbendaharaan di lingkungan Departemen.

4.3.3. Bagian-bagian pada Biro Keuangan

a. Bagian Pelaksanaan Anggaran;
b. Bagian Perbendaharaan dan Tata Usaha Keuangan;
c. Bagian Pengujian dan Penerbitan Surat Perintah Membayar;
d. Bagian Akuntansi dan Pelaporan;
e. Kelompok Jabatan Fungsional.

4.3.3.1. Bagian Pelaksanaan Anggaran

Bagian Pelaksanaan Anggaran mempunyai tugas melaksanakan pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Departemen, Penyusunan dan perumusan pelaksanaan DIPA, Revisi DIPA serta bimbingan teknis pelaksanaan Anggaran. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bagian Pelaksanaan Anggaran menyelenggarakan fungsi :

a. Penyiapan pelaksanaan APBN Departemen;
b. Penyiapan penyusunan dan perumusan pelaksanaan DIPA;
c. Penyiapan revisi DIPA;

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

d. Penyusunan dan revisi petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis DIPA;
e. Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak;
f. Pemberian bimbingan teknis pelaksanaan anggaran.

Bagian Pelaksanaan Anggaran terdiri dari :

a. Subbagian Pelaksanaan Anggaran I mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan APBN, penyusunan dan perumusan pelaksanaan DIPA, revisi DIPA, penyusunan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis DIPA serta pelaksanaan bimbingan teknis pelaksanaan anggaran untuk Unit Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan, Direktorat Jenderal Pemasyarakatan dan Inspektorat Jenderal serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Jawa Barat, Banten, DKI Jakarta, Jawa Tengah, DI Yogyakarta, Jawa Timur dan Bali.
b. Subbagian Pelaksanaan Anggaran II mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan APBN, penyusunan dan perumusan pelaksanaan DIPA, revisi DIPA, penyusunan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis DIPA serta pelaksanaan bimbingan teknis pelaksanaan anggaran untuk Unit Direktorat Administrasi Hukum Umum, Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia dan Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan Hak Asasi Manusia serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Nanggroe Aceh Darussalam, Sumatera Utara, Kepulauan Bangka Belitung dan Lampung.
c. Subbagian Pelaksanaan Anggaran III mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan APBN, penyusunan dan perumusan pelaksanaan DIPA, revisi DIPA, penyusunan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis DIPA serta pelaksanaan bimbingan teknis pelaksanaan anggaran untuk Unit Direktorat Jenderal Imigrasi, dan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Kalimanta Barat, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, Maluku, Maluku Utara, Papua dan Irian Jaya Barat.
d. Subbagian Pelaksanaan Anggaran IV mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan APBN, penyusunan dan perumusan pelaksanaan DIPA,

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

revisi DIPA, penyusunan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis DIPA serta pelaksanaan bimbingan teknis pelaksanaan anggaran untuk Unit Sekretariat Jenderal dan Badan Pembinaan Hukum Nasional serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Barat, Sulawesi Utara, Gorontalo, Nusa Tenggara Timur, dan Nusa Tenggara Barat.

4.3.3.2. Bagian Perbendaharaan dan Tata Usaha Keuangan

Bagian Perbendaharaan dan Tata Usaha Keuangan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan pengelolaan keuangan dan pembinaan perbendaharaan, tata usaha keuangan serta bimbingan teknis pengelolaan keuangan di lingkungan Departemen.

Dalam melaksanakan tugasnya tersebut, Bagian Perbendaharaan dan Tata Usaha Keuangan menyelenggarakan fungsi :

a. Penyiapan penyusunan pedoman dan petunjuk tata usaha keuangan di lingkungan Departemen;
b. Penyiapan pembinaan dan penetapan pengelola keuangan;
c. Penyiapan penyusunan bahan pembinaan pengelolaan perbendaharaan;
d. Penyiapan bahan penilaian dan penyelesaian kerugian negara;
e. Pelaksanaan bimbingan teknis pengelolaan keuangan;
f. Pelaksanaan urusan tata usaha biro.

Bagian Perbendaharaan dan Tata Usaha Keuangan terdiri dari :

1. Subbagian Perbendaharaan;

   Subbagian Perbendaharaan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penetapan pengelolaan, pembinaan perbendaharaan dan pelaksanaan bimbingan teknis pengelolaan perbendaharaan.

2. Subbagian Tata Usaha Keuangan;

   Subbagian Tata Usaha Keuangan mempunyai tugas melakukan penyiapan penyusunan pedoman dan petunjuk tata usaha keuangan di lingkungan Departemen.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

3. Subbagian Kerugian Negara;

   Subbagian Kerugian Negara mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penilaian dan pemberian pertimbangan serta mengikuti pelaksanaan penyelesaian masalah perbendaharaan dan ganti rugi.

4. Subbagian Tata Usaha Biro.

   Subbagian Tata Usaha Biro mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha dan rumah tangga Biro.

4.3.3.3.Bagian Pengujian dan penerbitan Surat Perintah Membayar.

Bagian Pengujian dan Penerbitan Surat Perintah Membayar (SPM) mempunyai tugas melaksanakan pengujian Surat Perintah Pembayaran (SPP), Penerbitan Surat Perintah Membayar (SPM), Surat Setoran Bukan Pajak (SSBP), monitoring dan pembinaan teknis pengujian SPP dan penerbitan SPM, SSBP serta pelaksanaan urusan biaya mutasi pejabat Departemen, biaya secara terpusat dan biaya pemulangan bagi pegawai pensiun.

Dalam melaksanakan tugasnya, Bagian Pengujian dan Penerbitan Surat Perintah Membayar menyelenggarakan fungsi :

a. Pengujian SPP dan penerbitan SPM serta SSBP;
b. Pengajuan SPM dan penyetoran SSBP kepada kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN);
c. Pembinaan teknis pengujian SPP dan penerbitan SPM serta SSBP Departemen;
d. Pelaksanaan monitoring penerbitan SPM dan SSBP Departemen;
e. Pelaksanaan urusan biaya mutasi pejabat Departemen;
f. Pelaksanaan urusan biaya secara terpusat;
g. Pelaksanaan biaya pemulangan bagi pegawai yang pensiun.

Bagian Pengujian dan Penerbitan Surat Perintah Membayar terdiri dari :

a. Subbagian Pengujian dan Penerbitan Surat Perintah Membayar I;

   Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pengujian SPP dan penerbitan SPM, SSBP, pengajuan SPM dan penyetoran SSBP, pembinaan teknis pengujian dan penerbitan SPM dan SSBP, pelaksanaan monitoring SPM dan SSBP untuk Unit Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan,

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, dan Inspektorat Jenderal serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Jawa Barat, Banten, DKI Jakarta, Jawa Tengah, DI. Yogyakarta, Jawa Timur dan Bali serta pelaksanaan urusan biaya mutasi pejabat Departemen.

b. Subbagian Pengujian dan Penerbitan Surat Perintah Membayar II;
Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pengujian SPP dan penerbitan SPM, SSBP, pengajuan SPM dan penyetoran SSBP, pembinaan teknis pengujian dan penerbitan SPM dan SSBP, pelaksanaan monitoring SPM dan SSBP untuk Unit Direktorat Jenderal Administasi Hukum Umum, Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia, dan Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan Hak Asasi Manusia, serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Nanggroe Aceh Darussalam, Sumatera Utara, Sumatera Barat, Riau, Kepulauan Riau, Jambi, Bengkulu, Sumatera Selatan, Kepulauan Bangka Belitung, dan Lampung serta pelaksanaan biaya secara terpusat.

c. Subbagian Pengujian dan Penerbitan Surat Perintah Membayar III;
Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pengujian SPP dan penerbitan SPM, SSBP, pengajuan SPM dan penyetoran SSBP, pelaksanaan monitoring SPM dan SSBP untuk unit Direktorat Jenderal Imigrasi, Perwakilan Imigrasi Luar Negeri, dan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual, serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, Maluku, Maluku Utara, Papua dan Irian Jaya Barat serta pelaksanaan biaya pemulangan bagi pegawai yang pensiunan.

d. Subbagian Pengujian dan Penerbitan Surat Perintah Membayar IV.
Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pengujian SPP dan penerbitan SPM, SSBP, pengajuan SPM dan penyetoran SSBP, pembinaan teknis pengujian dan penerbitan SPM dan SSBP, pelaksanaan monitoring SPM dan SSBP untuk Unit Sekretariat Jenderal dan Badan Pembinaan Hukum Nasional serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Barat, Sualwesi Utara, Gorontalo, Nusa Tenggara Timur, dan Nusa Tenggara Barat.

4.3.3.4. Bagian Akuntansi dan Pelaporan

Bagian Akuntansi dan Pelaporan mempunyai tugas melaksanakan akuntansi penyusunan laporan keuangan Departemen serta bimbingan teknis akuntansi dan pelaporan keuangan.

Dalam melaksanakan tugasnya tersebut, bagian Akuntansi dan Pelaporan menyelenggarakan fungsi :

a. Penyusunan pelaksanaan anggaran;
b. Penyusunan pertanggung jawaban pelaksanaan anggaran;
c. Pengumpulan, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan anggaran;
d. Penyiapan rekonsiliasi data laporan keuangan;
e. Pemberian bimbingan teknis akuntansi dan pelaporan keuangan.

Bagian Akuntansi dan Pelaporan terdiri dari :

1. Subbagian Akuntansi dan Pelaporan I;

   Mempunyai tugas melakukan penyusunan pelaksanaan anggaran, pertanggung jawaban pelaksanaan anggaran, pengumpulan, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan anggaran, penyiapan rekonsiliasi data laporan keuangan, pemberian bimbingan teknis akuntansi dan pelaporan keuangan meliputi Unit Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan, Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, dan Inspektorat Jenderal serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Jawa Barat, Banten, DKI Jakarta, Jawa Tengah, DI. Yogyakarta, Jawa Timur dan Bali.

2. Subbagian Akuntansi dan Pelaporan II;

   Mempunyai tugas melakukan penyusunan pelaksanaan anggaran, pertanggung jawaban pelaksanaan anggaran, pengumpulan, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan anggaran, penyiapan rekonsiliasi data laporan keuangan, pemberian bimbingan teknis akuntansi dan pelaporan keuangan meliputi Unit Direktorat Jenderal Administasi Hukum Umum. Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia dan Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan Hak Asasi Manusia, serta Kantor Wilayah Departemen Hukum

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

dan Hak Asasi Manusia di Nanggroe Aceh Darussalam, Sumatera Utara, Sumatera Barat, Riau, Kepulauan Riau, Jambi, Bengkulu, Sumatera Selatan, Kepulauan Bangka Belitung, dan Lampung.

3. Subbagian Akuntansi dan Pelaporan III;

   Mempunyai tugas melakukan penyusunan pelaksanaan anggaran, pertanggung jawaban pelaksanaan anggaran, pengumpulan, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan anggaran, penyiapan rekonsiliasi data laporan keuangan, pemberian bimbingan teknis akuntansi dan pelaporan keuangan meliputi Unit Direktorat Jenderal Imigrasi, dan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, Maluku, Maluku Utara, Papua dan Irian Jaya Barat.

4. Subbagian Akuntansi dan Pelaporan IV;

   Mempunyai tugas melakukan penyusunan pelaksanaan anggaran, pertanggung jawaban pelaksanaan anggaran, pengumpulan, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan anggaran, penyiapan rekonsiliasi data laporan keuangan, pemberian bimbingan teknis akuntansi dan pelaporan keuangan meliputi Unit Sekretariat Jenderal, Badan Pembinaan Hukum Nasional serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Barat, Sulawesi Utara, Gorontalo, Nusa Tenggara Timur dan Nusa Tenggara Barat

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 4.1. Keadaan pegawai Biro Keuangan berdasarkan jabatan pada periode Oktober 2009.

JABATAN	JUMLAH
Kepala Biro	1
Kepala Bagian	4
Kepala Sub Bagian	12
Staf	60
Jumlah	77

Sumber : TU Biro Keuangan, Oktober 2009

Tabel 4.2. Keadaan pegawai Biro Keuangan berdasarkan tingkat pendidikan pada periode Oktober 2009

TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH
S3	0
S2	15
S1	32
D3	5
SLTA	25
Jumlah	77

Sumber : TU Biro Keuangan, Oktober 2009

Tabel 4.3. Keadaan pegawai Biro Keuangan berdasarkan golongan pada periode Oktober 2009

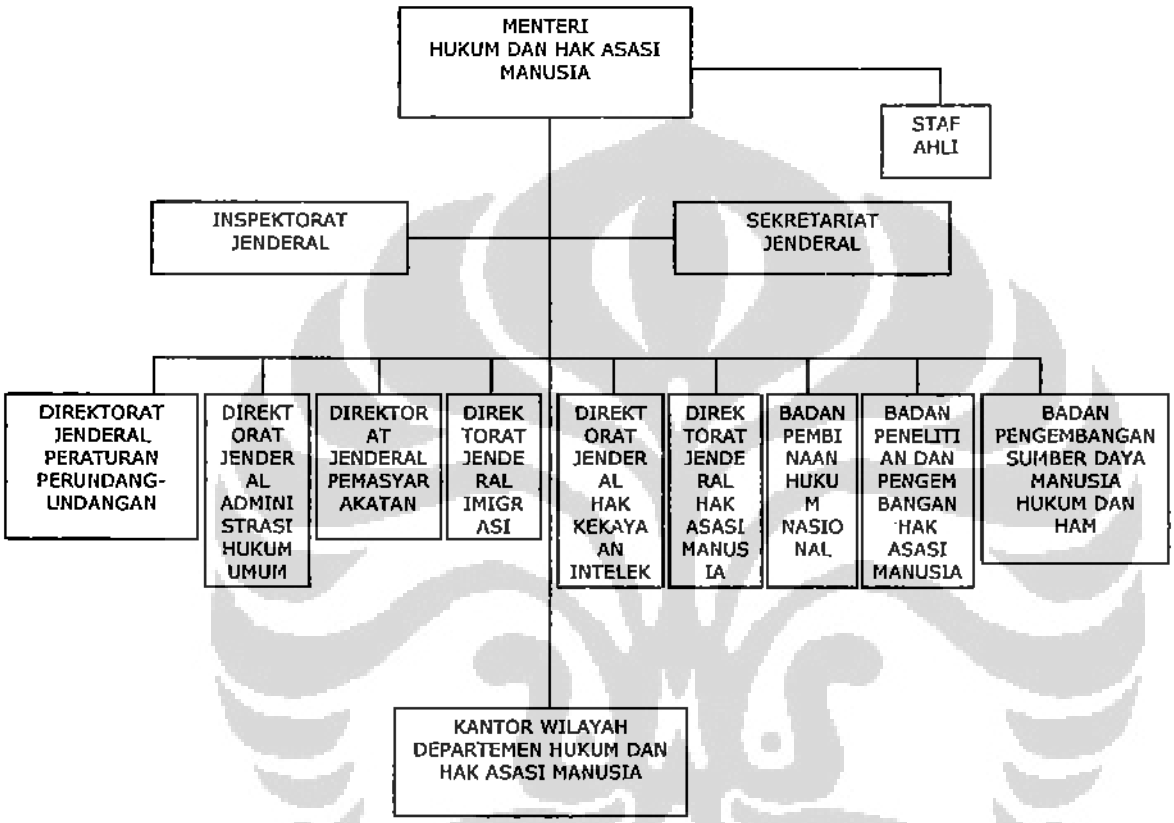
GOLONGAN	JUMLAH
II	13
III	60
IV	4
Jumlah	77

Sumber : TU Biro Keuangan, Oktober 2009

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

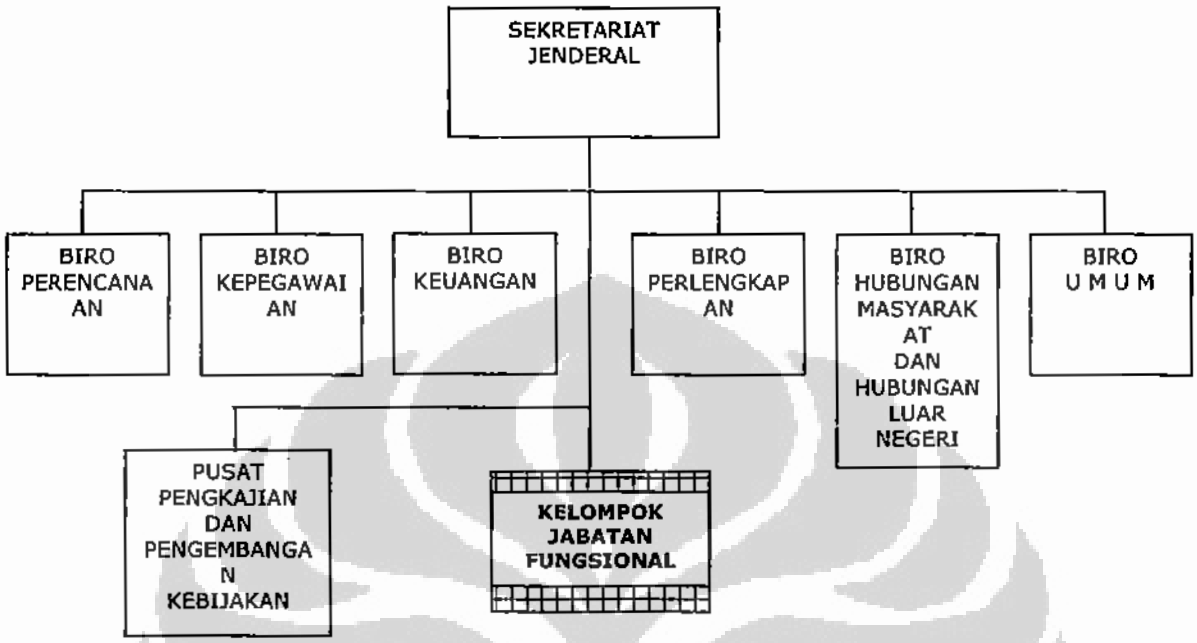
4.4. Struktur Organisasi

Gambar 4.4. Struktur Organisasi Departemen Hukum dan HAM



Sumber : Organisasi Tata Laksana , 2007

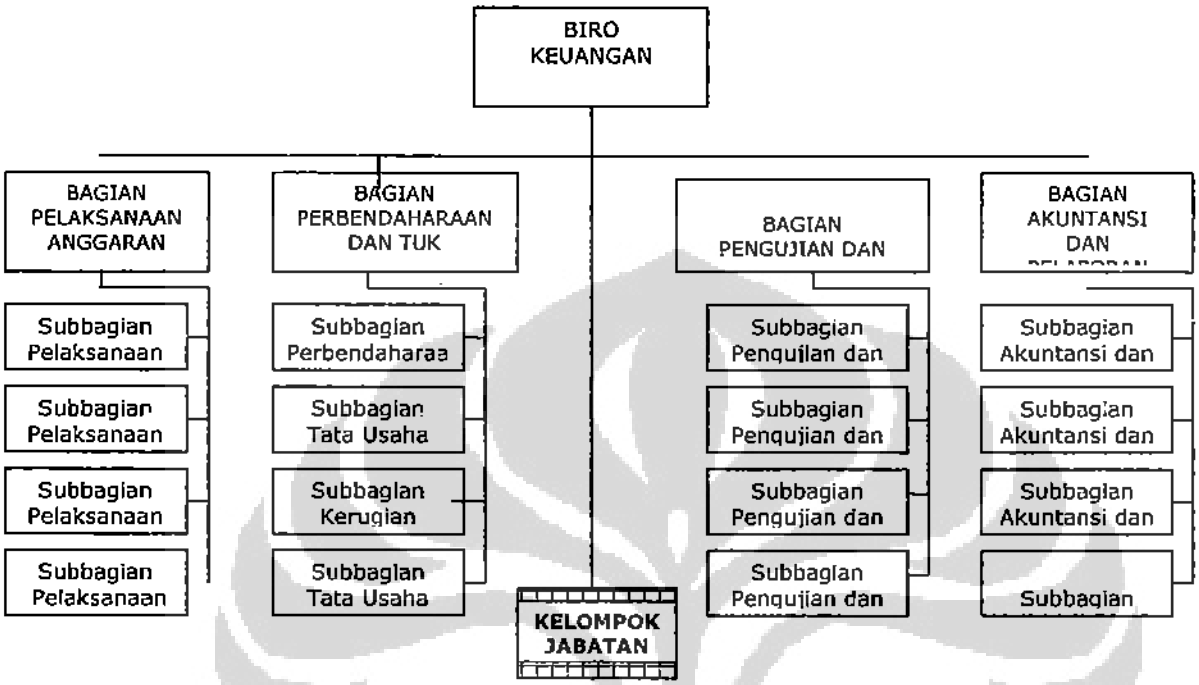
Gambar 4.5. Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal



Sumber : Organisasi Tata Laksana , 2007

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Gambar 4.6. Struktur Organisasi Biro Keuangan



Sumber : Organisasi Tata Laksana, 2007

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

BAB V
ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN
PENGUKURAN KINERJA

Data dan informasi yang berhasil dikumpulkan oleh peneliti, akan dianalisis dengan menggunakan teori dan metode yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, yaitu menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Analisis pengukuran kinerja Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM akan mengikuti alur pikir *Balanced Scorecard*, yaitu diawali dengan pengukuran kinerja pertumbuhan dan pembelajaran, kemudian pengukuran kinerja proses bisnis internal dilanjutkan dengan pengukuran kinerja pelanggan dan diakhiri dengan pengukuran kinerja keuangan.

5.1. Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan dimasukannya aspek pertumbuhan dan pembelajaran dalam pengukuran kinerja organisasi pada metode *Balanced Scorecard* yang diciptakan oleh Kaplan dan Norton, diharapkan agar memacu sebuah organisasi menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sehingga mampu tetap tumbuh dan berkembang seiring dengan tuntutan masyarakat dan dinamika lingkungan sekitar. Kinerja aspek pertumuhan dan pembelajaran ini diukur dengan menggunakan 2 (dua) tolok ukur, yaitu : tingkat kemampuan pegawai dan kemampuan sistem informasi

5.1.1. Tingkat Kemampuan Pegawai

Tolok ukur ini kemudian diturunkan kedalam dua indikator pengukuran, yaitu : tingkat kepuasan pegawai dan tingkat pemahaman terhadap internalisasi visi dan misi organisasi.

5.1.1.1 Tingkat Kepuasan Pegawai

Sebagai penjabaran indikator dari tingkat kemampuan pegawai. menurut William H. Mobley (1996 : 55) mengatakan bahwa, untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai cara, antara lain adalah dengan Indeks Pekerjaan Deskriptif (Smith, kendali dan Hullin), Kuesioner Kepuasan Monnesota (Weiss, et.al.), Indeks Kepuasan Terhadap Pekerjaan

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

(Brayfield dan Rothe). Dari hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai Biro Keuangan, penelitian ini menggunakan kuesioner yang biasa dipakai secara umum untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai, yaitu kuesioner kepuasan Minnesota (*Mannesota Satisfaction Questionnaire*) (Wexley & Yuki, 1984, Hal 54) terhadap 77 responden yang merupakan seluruh pegawai Biro Keuangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

Didalam kuesioner tersebut berisi 20 jenis petanyaan tentang kompensai, supervisi, bekerja sendiri, kerjasama dengan tim, keamanan bekerja, dan kesempatan berkembang lebih lanjut dalam pekerjaan yang ada sekarang.

Berdasarkan hasil jawaban responden terhadap pertanyaan yang telah diajukan kepada 77 responden pegawai Biro Keuangan, dan dapat kami terima kembali sebanyak 73 kuesioner. Selanjutnya data-data tersebut kami sajikan dalam bentuk tabel. Untuk tanggapan responden terhadap selalu sibuk sepanjang waktu, ditampilkan pada tabel 5-1 sebagai berikut :

Tabel 5 -1. Tanggapan Responden Terhadap Selalu Sibuk Sepanjang Waktu

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	0	0,00
2.	Tidak Puas	18	24,66
3.	Cukup puas	33	45,21
4.	Puas	22	30,14
5.	Sangat Puas	0	0,00
Total		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Dari data tabel 5 -1 diatas terlihat bahwa pegawai Biro Keuangan sebanyak 33 orang responden (45,21%) mengatakan cukup puas jika mereka dapat selalu sibuk sepanjang waktu dan sebanyak 22 orang responden (30,14%) mengatakan puas dan 18 orang responden (24,66%) mengatakan tidak puas dan tidak ada responden yang mengatakan sangat puas dan sangat tidak puas. Dari data tersebut diatas menunjukan bahwa sebagian besar atau hampir separuh pegawai menyatakan cukup puas dan tidak ada yang mengatakan sangat tidak puas apabila selalu sibuk sepanjang waktu dalam pekerjaannya. Hal ini menunjukan bahwa sebagian besar pegawai Biro Keuangan umumnya menginginkan selalu mempunyai tugas yang

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

jelas sepanjang waktu kerja mereka di kantor. Namun demikian masih ada pegawai yang tidak puas jika selalu sibuk sepanjang waktu yaitu sebesar 24,66%, untuk itu Biro Keuangan harus memberi pemahaman tentang pekerjaan sehingga bila pegawai disibukan oleh pekerjaanya akan tetap semangat dalam bekerja.

Berikutnya pada tabel 5 -2 terlihat bahwa sebanyak 29 orang responden (39,73%) pegawai Biro Keuangan menyatakan merasa cukup puas, 25 orang responden (34,25%) menyatakan puas, 17 orang responden (23,29%) menyatakan tidak puas dan 2 orang reponden (2,74%) menyatakan sangat puas dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak puas apabila mendapatkan kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya. Data ini menunjukan bahwa pegawai Biro Keuangan dalam menjalankan pekerjaannya sebagian besar menginginkan kesempatan untuk dapat bekerja sendiri, dalam arti diberi kewenangan atau tanggungjawab untuk menyelesaikan pekerjaan. Dengan kewenangan dan tanggungjawab tersebut hasilnya akan optimal. Disamping itu masih ada yang tidak puas dan sangat tidak puas (23,29 %) bila harus menyelesaikan bekerjaan sendiri, hal ini menandakan adanya pekerjaan yang memerlukan team work untuk penyelesaiannya. Berikut ini ditampilkan tabelnya :

Tabel 5 -2 Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Bekerja Sendiri Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	0	0,00
2.	Tidak Puas	17	23,29
3.	Cukup puas	29	39,73
4.	Puas	25	34,25
5.	Sangat Puas	2	2,74
Total		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Berikutnya pada tabel 5 -3 dibawah ini berisi data mengenai kesempatan melakukan sesuatu yang baru dari waktu kewaktu, bisa dilihat bahwa sebanyak 27 orang responden (36,99%) menyatakan puas, 21 orang responden (28,77%) menyatakan tidak puas, 19 orang responden (26,03%) responden mengatakan cukup puas, 4 orang responden (5,48) mengatakan sangat puas dan 2 orang responden (2,74) mengatakan sangat tidak puas. Data ini menunjukan bahwa sebagaian besar

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

pegawai Pegawai Biro Keuangan menginginkan kesempatan untuk melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu. Data ini menunjukan bahwa sebenarnya kompetensi pegawai Biro Keuangan memungkinkan untuk melakukan inovasi-inovasi bagi organisasi. Namun ada yang menjawab tidak puas dan sangat tidak puas (30%), hal ini disebabkan sifat pekerjaan yang sudah baku sesuai aturan dan volume pekerjaan yang tinggi sehingga sebagian pegawai tidak terpikirkan untuk melakukan hal-hal yang baru.

Tabel 5-3.Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Melakukan Sesuatu Yang Baru dari Waktu ke Waktu

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	2	2,74
2.	Tidak Puas	21	28,77
3.	Cukup puas	19	26,03
4.	Puas	27	36,99
5.	Sangat Puas	4	5,48
	Total	**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-4 berisi data mengenai kesempatan menjadi bagian yang penting dalam kelompok kerja, sebanyak 28 orang responden (38,36%) merasa puas dan 25 orang responden (34,25%) merasa cukup puas apabila mereka memiliki kesempatan menjadi bagian penting dalam kelompok serta 6 orang responden (8,22%) merasa sangat puas. Disisi lain ada 13 orang responden (17,81%) merasa tidak puas dan ada 1 orang responden (1,37%) merasa sangat tidak puas apabila mereka memiliki kesempatan menjadi bagian penting dalam kelompok.

Dari data ini menunjukan bahwa sebagaian besar pegawai didalam menyelesaikan tugas-tugasnya memerlukan kelompok kerja, dan dalam kelompok tersebut mereka menginginkan dapat memberikan kontribusi yang positif. Pernyataan ini sesuai dengan jawaban responden pada tabel 5-2 yang merasa tidak puas jika menyelesaikan pekerjaan sendiri (23,29%). Namun demikaian masih ada yang tidak puas dan sangat tidak puas bila harus bekerja dalam kelompok kerja, yaitu sebesar 19,18%.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 5 -4. Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Menjadi Bagian Penting dalam Kelompok Kerja

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	1	1,37
2.	Tidak Puas	13	17,81
3.	Cukup puas	25	34,25
4.	Puas	28	38,36
5.	Sangat Puas	6	8,22
Total		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Pada tabel 5--5 berisi jawaban responden tentang tanggapan mereka terhadap cara pimpinan menangani bawahan. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa 27 orang responden (36,99%) merasa cukup puas, 15 orang responden (20,55%) merasa puas dan 2 orang responden (2,74%) merasa sangat puas, serta 25 orang responden (34,25%) merasa tidak puas dan 4 orang responden (5,48) merasa sangat tidak puas. Kedaan ini menunjukan bahwa para pimpinan Biro Keuangan didalam menangani bawahannya baru dirasakan manfaatnya oleh sebagian pegawai, dan sebagian pegawai (39,73%) belum merasakan keberadaan mereka. Oleh karena itu para pimpinan didalam Biro Keuangan harus lebih memperhatikan dan mengarahkan stafnya disamping itu juga harus menggali lebih banyak informasi baik dari pegawai maupun sesama pimpinan agar tindakan yang diambil sesuai dengan harapan pegawai dan sesuai dengan ketentuan yang ada.

Tabel 5 -5 Tanggapan Responden Terhadap Cara Pemimpin Anda Menagani Bawahan

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	4	5,48
2.	Tidak Puas	25	34,25
3.	Cukup Puas	27	36,99
4.	Puas	15	20,55
5.	Sangat Puas	2	2,74
Total		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Selain itu para responden juga diminta memeberikan tanggapan terhadap kemampuan para atasan langsung dalam membuat suatu keputusan. Tanggapan ini dapat dilihat pada tabel 5 – 6, dimana 28 orang responden (38,36%) merasa cukup puas, 19 orang responden (26,03%) merasa puas, dan 2 orang responden (2,74%) merasa sangat puas disamping itu ada 24 orang responden (32,88%) merasa tidak puas dengan kemampuan para atasan langsung dalam membuat suatu keputusan dan tidak ada responden yang merasa sangat tidak puas. Berdasarkan data tersebut para atasan langsung pada Biro Keuangan cukup mempunyai kemampuan dalam membuat keputusan. Namun demikian masih ada yang merasa tidak puas (32,88%). Dengan demikian para atasan langsung harus memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya dalam menganalisis data dan informasi yang ada sehingga keputusan yang diambil dapat memperlancar pekerjaan dan menyelesaikan permasalahan.

Tabel 5 – 6 Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Atasan Langsung dalam Membuat Keputusan

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	0	0,00
2.	Tidak Puas	24	32,88
3.	Cukup puas	28	38,36
4.	Puas	19	26,03
5.	Sangat Puas	2	2,74
Total		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Berikutnya responden juga diberi pertanyaan tentang tanggapannya terhadap melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dnegan bathin, data ini dapat dilihat pada tabel 5 – 7. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa 23 orang responden (31,51%) menyatakan cukup puas, 3 orang responden (4,11%) menyatakan puas dan tidak ada yang menjawab sangat puas. Sebaliknya 34 orang responden (46,58%) merasa tidak puas dan 13 orang responden (17,81%) menyatakan sangat tidak puas. Data ini menunjukan bahwa penempatan dan pembagian pekerjaan di Biro Keuangan jauh dari harapan pegawai, hal ini dapat dilihat dari jawaban responden lebih dari setengah (64,39%) yang menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Untuk itu Biro Keuangan harus mengkaji ulang cara penempatan pegawainya. Keadaan yang ada sekarang, pegawai baru langsung ditempatkan ke bagian-bagian yang membutuhkan dan tidak ada roling pegawai untuk penyegaran dan pemahaman pekerjaan dibagian lain. Untuk itu dibutuhkan orientasi bagi pegawai baru sehingga mereka mengenal jenis pekerjaan yang ada, disamping itu bisa dilihat karakter, kemampuan, minat dan bakat pegawai tersebut. Untuk mengurangi kejenuhan maka diperlukan roling pegawai diaamping untuk penyegaran juga untuk mengurangi diskriminasi.

Tabel 5 -7 Tanggapan Responden Terhadap Melakukan Pekerjaan Sesuai dengan Bathin Anda

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	13	17,81
2.	Tidak Puas	34	46,58
3.	Cukup puas	23	31,51
4.	Puas	3	4,11
5.	Sangat Puas	0	0,00
Total		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Kemudian pada tabel 5 – 8 terdapat tanggapan para responden terhadap pekerjaan saat ini dapat memberikan jaminan hidup nantinya. Pada tabel tersebut menunjukan bahwa 35 orang responden (47,95%) mengatakan cukup puas, 16 orang responden (21,92%) mengatakan puas, 2 orang responden (2,74%) mengatakan sangat puas. Disisi lain 16 orang responden (21,92%) mengatakan tidak puas dan 4 orang responden (5,48%) mengatakan sangat tidak puas. Data ini menunjukan bahwa hampir separoh responden menyatakan cukup puas yaitu 47,95% dan 21,92% menyatakan puas artinya para pegawai merasa pekerjaan yang ada sekarang ini dapat memberikan jaminan kehidupan nantinya. Keadaan seperti ini harus terus dipertahankan dan dan ditingkatkan sehingga mereka termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Bagi mereka yang tidak puas dan sangat tidak puas agar diberi pemahaman sehingga mereka juga termotivasi dalam bekerja.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 5 – 8 Tanggapan Responden Terhadap Pekerjaan Anda Saat ini dapat Memberikan Jaminan Kehidupan Nantinya

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	4	5,48
2.	Tidak Puas	16	21,92
3.	Cukup puas	35	47,95
4.	Puas	16	21,92
5.	Sangat Puas	2	2,74
Total		73	100

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Pada tabel 5-9 dibawah ini ini memperlihatkan bahwa, orang 40 orang responden (54,79%) mengatakan cukup puas terhadap kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja, 22 orang responden (30,14%) mengatakan puas dan 9 orang respnden (12,33%) mengatakan tidak puas serta 2 orang responden (2,74%) mengatakan sangat tidak puas. Data ini menunjukan bahwa kepedulian pegawai terhadap pekerjaan rekannya cukup baik artinya para pegawai Biro Keuangan memiliki kepedulian terhadap pekerjaan sesama pegawai, sehinggga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Rasa kebersamaan dan kerja sama ini agar tetap dipelihara dan ditingkatkan terus dimasa yang akan datang. Meskipun masih ada pegawai yang belum mempunyai kesempatan untuk membantu rekan kerjanya.

Tabel 5 – 9 Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Membantu Menyelesaikan Pekerjaan Rekan Kerja

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	2	2,74
2.	Tidak Puas	9	12,33
3.	Cukup puas	40	54,79
4.	Puas	22	30,14
5.	Sangat Puas	0	0,00
Total		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Untuk tanggapan para responden pada tabel 5 -9 juga diperkuat dengan data yang diperlihatkan pada tabel 5– 10, tabel ini memperlihatkan tanggapan para responden terhadap kesempatan untuk memberitahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan. Dari tabel tersebut terlihat ada 34 orang responden (46,58%) mengatakan cukup puas, 24 orang responden (32,88%) mengatakan puas dan 1 orang responden (1,37%) mengatakan sangat puas, serta 13 orang responden (17,81%) mengatakan tidak puas dan 1 orang responden (1,37%) mengatakan sangat tidak puas. Data ini menunjukan bahwa para pegawai Biro Keuangan memiliki rasa kebersamaan yang cukup baik. Hal ini perlu terus dipertahankan dan bahkan dapat terus ditingkatkan dimasa-masa yang akan datang.

Tabel 5 – 10 Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan untuk Memberitahu Rekan Kerja apa yang Seharusnya di Lakukan

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	1	1,37
2.	Tidak Puas	13	17,81
3.	Cukup puas	34	46,58
4.	Puas	24	32,88
5.	Sangat Puas	1	1,37
Total		73	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya tabel 5--11 menyajikan data yang berhubungan dengan kesempatan melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki, dimana 38 orang responden (52,05%) mengatakan puas dan 2 orang responden (2,74%) mengatakan sangat puas serta 26 orang responden (35,62%) mengatakan cukup puas, 3 orang responden (4,11%) mengatakan tidak puas dan 4 orang responden (5,48) mengatakan sangar tidak puas.

Dari data ini menunjukan bahwa lebih dari setengah para pegawai merasa yakin dengan kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Untuk itu sebaiknya kemampuan yang dimiliki oleh para pegawai dapat benar-benar dimanfaatkan sebaik mungkin, artinya perlu adanya pemetan terhadap pekerjaan yang ada agar dalam penempatannya lebih tepat dan sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 5 – 11 Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Melakukan Pekerjaan dengan Menggunakan Kemampuan yang Anda Miliki

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	4	5,48
2.	Tidak Puas	3	4,11
3.	Cukup puas	26	35,62
4.	Puas	38	52,05
5.	Sangat Puas	2	2,74
Total		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Pada tabel 5-12 dibawah ini merupakan jawaban responden terhadap tanggapan para responden mengenai penerapan kebijakan organisasi dalam kegiatan sehari-hari. Dari tabel tersebut terlihat bahwa 41 orang responden (56,16%) mengatakan cukup puas, 11 orang responden (15,07%) mengatakan puas, dan 2 orang responden (2,74%) mengatakan sangat puas serta 15 orang responden (20,55%) mengatakan tidak puas dan 4 orang responden (5,48%) mengatakan sangat tidak puas. Dari data ini menunjukan bahwa penerapan kebijakan Biro Keuangan dalam kegiatan sehari-hari sudah cukup baik hal ini terlihat dari tanggapan responden yang lebih dari setengah menjawab cukup puas (56,16%), namun penerapan kebijakan organisasi dimasa-masa yang akan datang harus lebih ditingkatkan lagi karena ada pegawai yang merasa tidak puas dan sangat tidak puas (26,03%) terhadap kebijakan yang diterapkan. Oleh karena itu, akan lebih baik bila dalam menyusun dan merumuskan kebijakan tersebut pegawai diberi kesempatan untuk memberikan masukan, saran, usul dan pendapat atau pandangan agar kebijakan yang dibuat bisa mengakomodir kepentingan pegawai. Sehingga pegawai akan merasa bertanggungjawab akan keberhasilan penerapan kebijakan tersebut.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 5-12.Tanggapan Responden Terhadap Penerapan Kebijaksanaan Organisasi dalam Kegiatan Sehari-hari

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	4	5,48
2.	Tidak Puas	15	20,55
3.	Cukup puas	41	56,16
4.	Puas	11	15,07
5.	Sangat Puas	2	2,74
Total		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya pada tabel 5 – 13 terdapat data mengenai pendapat para responden terhadap imbalan yang diterima dikaitkan dengan beban kerja yang dilakukan. Tabel ini memperlihatkan 33 orang responden (45,21%) merasa cukup puas dengan imbalan yang diterima, 12 orang responden (16,44%) yang merasa puas dan hanya 1 orang responden (1,37%) yang marasa sangat puas, serta 21 orang responden (28,77%) merasa tidak puas dan 6 orang responden (8,22%) merasa sangat tidak puas.

Data ini menunjukan bahwa imbalan yang diterima pegawai Biro Keuangan bila dikaitkan dengan beban kerja sudah cukup memadai (45,21%) namun masih ada lebih dari sepertiga pegawai yang mengatakan tidak puas dan sangat tidak puas (36,99%) dengan imbalan yang diberikan saat ini berkaitan dengan beban kerja yang mereka tanggung. Sebaiknya ada pemerataan pekerjaan dan menentuan anggota tim pada Biro Keuangan dikaitkan dengan beban pekerjaan sehingga setiap pegawai akan mendapat imbalan/honor tim berdasarkan beban kerja mereka. Dengan demikian setiap pegawai akan termotivasi untuk lebih meningkatkan produktivitas kerja serta memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 5 – 13. Tanggapan Responden Terhadap Imbalan yang Anda Terima Dikaitkan dengan Beban Pekerjaan yang Anda Lakukan

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	6	8,22
2.	Tidak Puas	21	28,77
3.	Cukup puas	33	45,21
4.	Puas	12	16,44
5.	Sangat Puas	1	1,37
Total		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Kemudian pada tabel 5–14, berisi data yang menunjukan kesempatan untuk dapat berkembang pada pekerjaan saat ini. Tabel ini memperlihatkan bahwa 32 orang responden (43,84%) mengatakan cukup puas, 19 orang responden (19,18%) mengatakan puas, 1 orang responden (1,37%) mengatakan sangat puas. Disisi lain terdapat 23 orang responden (31,51%) mengatakan tidak puas, 3 orang responden (4,11%) mengatakan sangat tidak puas. Dari jawaban tersebut menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai Biro Keuangan mempunyai harapan yang cukup baik terhadap karir mereka di Biro Keuangan. Namun sebagian pegawai tidak mempunyai harapan untuk bisa berkembang pada pekerjaan yang sedang digeluti saat ini, hal ini tercermin dari responden yang menjawab tidak puas dan sangat tidak puas (35,62).

Data ini sejalan dengan data yang ada pada tabel sebelumnya (tabel 5 – 8), bahwa para pegawai mengatakkan pekerjaan saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan nantinya dan tabel 5-13 yang menyatakan bahwa imbalan yang diterima berkaitan dengan beban pekerjaan. Ketiga pernyataan tersebut saling berkaitan yaitu bila pegawai mempunyai kesempatan untuk berkembang maka karir mereka akan baik, dengan semakin baiknya karir maka gaji juga akan naik dan masa depan mereka juga akan terjamin.

Berdasarkan jawaban responden, dimana sepertiganya tidak puas dan sangat tidak puas, maka Biro Keuangan harus memperhatikan hal ini dengan cara memperbaiki perencanaan dan pengembangan pegawai berdasarkan kompetensi,

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

kontribusi dan Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) dan kepribadian pegawai, serta harus konsisten dalam implementasinya.

Tabel 5 -14. Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Untuk Dapat Berkembang pada Pekerjaan Anda Saat ini

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	3	4,11
2.	Tidak Puas	23	31,51
3.	Cukup puas	32	43,84
4.	Puas	14	19,18
5.	Sangat Puas	1	1,37
	Total	**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya tabel 5 -15 memperlihatkan data tanggapan responden terhadap kebebasan untuk menggunakan penilaian sendiri. Dari data tersebut terlihat bahwa 34 orang responden (46,58%) mengatakan cukup puas, 16 orang responden (21,92%) mengatakan puas dan tidak ada yang mengatakan sangat puas serta 21 orang responden (28,77%) mengatakan tidak puas dan 2 orang responden (2,74%) mengatakan sangat tidak puas. Dari data ini menunjukkan bahwa para pegawai Biro Keuangan mempunyai keinginan diberikan kebebasan untuk menggunakan penilaian sendiri dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Dari jawaban tersebut terlihat bahwa Biro Keuangan kurang memberi kebebasan pegawainya melakukan penilaian sendiri terhadap pekerjaannya. Data ini terlihat dari responden yang menjawab tidak puas dan sangat tidak puas (31,51%) bahkan tidak ada responden yang mengatakan sangat puas.

Berdasarkan jawaban responden tersebut hendaknya Biro Keuangan memberikan keleluasaan kepada pegawainya untuk menggunakan penilaian sendiri, dengan demikian para pegawai akan lebih bertanggung jawab dengan hasil pekerjaanya. Peran pimpinan disini membuatkan target-target yang harus dicapai sebagai dasar penilaian yang digunakan oleh pegawai. Pengarahan dan pengendalian juga harus diterapkan agar penilaian yang dilakukan pegawai sesuai dengan aturan yang ada.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 5 – 15. Tanggapan Responden Terhadap Kebebasan untuk Menggunakan Penilaian Anda Sendiri

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	2	2,74
2.	Tidak Puas	21	28,77
3.	Cukup puas	34	46,58
4.	Puas	16	21,92
5.	Sangat Puas	0	0,00
Total		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya pada tabel 5–16 berisi tanggapan responden terhadap kesempatan untuk menggunakan metode atau cara sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan. Dari tabel tersebut terlihat bahwa 35 orang responden (47,95%) mengatakan cukup puas, 14 orang responden (19,18%) mengatakan puas, dan 2 orang responden (2,74%) mengatakan sangat puas. Sebaliknya juga ada responden yang menjawab tidak puas sebanyak 20 orang responden (27,40%) dan 2 orang responden (2,74%) mengatakan sangat tidak puas.

Dari data tersebut 69,87% responden menyatakan cukup puas, puas dan sangat puas. Pernyataan ini mendukung tanggapan responden terhadap pernyataan sebelumnya seperti pada tabel 5-2 tentang kesempatan bekerja sendiri, tabel 5-11 tentang kesempatan melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki dan tabel 5-15 tentang kebebasan untuk menggunakan penilaian sendiri.

Agar metode yang digunakan pegawai memberikan hasil yang baik maka Biro Keuangan harus meningkatkan kemampuan para pegawainya dengan cara memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai untuk meningkatkan kompetensinya melalui pendidikan dan latihan baik bersifat formal maupun informal.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 5 -16 Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Untuk Mencoba Menggunakan Cara/Metode

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	4	3,6
2.	Tidak Puas	8	7,3
3.	Cukup puas	20	18,2
4.	Puas	78	70,9
5.	Sangat Puas	0	0
Total		**110**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Kemudian pada tabel 5-17 ditampilkan data yang berkaitan dengan tanggapan responden terhadap kondisi kerja yang ada (kenyamanan dan fasilitas kerja). Dari tabel tersebut bisa dibaca bahwa 41 orang responden (56,16%) mengatakan cukup puas, 16 orang responden (21,92%) mengatakan puas, dan 1 orang responden (1,37%) mengatakan sangat puas. Sedangkan yang mengatakan tidak puas berjumlah 12 orang responden atau 16,44% dan yang sangat tidak puas sejumlah 3 orang responden atau 4,11%. Dari data tersebut menunjukan bahwa kondisi kerja yang ada pada Biro Keuangan sudah cukup memadai. Hal ini ditunjukan oleh lebih dari separoh atau (56,16%) responden mengatakan cukup puas, 16 orang responden (21,92%) mengatakan puas, dan 1 orang responden (1,37%) mengatakan sangat puas. Meskipun kondisi kerja saat ini sudah cukup baik tetapi masih ada yang mengatakan tidak puas dan bahkan sangat tidak puas sebanyak 20,55% hal ini terkait dengan sedang dilakukannya penggantian fasilitas AC sentral yang sedang lakukan tahun ini. Dengan selesainya penggantian AC sentral diakhir tahun 2009 diharapkan akan meningkatkan kenyamanan ruangan, sehingga kedepannya pegawai dapat merasa nyaman dalam bekerja.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 5 -17. Tanggapan Responden Terhadap Kondisi Kerja (Kenyamanan, Fasilitas Kerja) Anda saat ini

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	3	4,11
2.	Tidak Puas	12	16,44
3.	Cukup puas	41	56,16
4.	Puas	16	21,92
5.	Sangat Puas	1	1,37
Total		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5–18 yang berisi tentang tanggapan para responden terhadap keharmonisan kerja dengan sesama rekan kerja. Dari tabel ini dapat dilihat bahwa 35 orang responden (47,95%) mengatakan cukup puas, 19 orang responden (26,03%) mengatakan puas dan 4 orang responden (5,48%) mengatakan sangat puas. Sebaliknya 12 orang responden (16,44%) mengatakan tidak puas dan 3 orang responden (4,11%) mengatak sangat tidak puas.

Jawaban responden diatas menggambarkan hubungan, dan pengertian sesama rekan kerja cukup terjalin dengan baik. Meskipun masih ada yang merasa tidak puas dan bahkan sangat tidak puas yaitu sebesar 20,55%. Agar keharmonisan kerja bisa lebih baik lagi, hendaknya Biro Keuangan mempunyai forum seperti rapat dan sebagainya yang dilakukan secara periodeik untuk mengevaluasi dan melaporkan hasil kerja sehingga terjalin saling pengertian, saling menghargai dan tidak ada saling curiga satu sama lain.

Jawaban responden pada tabel 5-18 ini hampir menyerupai tanggapan responden pada tabel-tabel sebelumnya, yaitu : tabel 5-4 mengenai keinginan menjadi bagian penting dalam kelompok, tabel 5–9 mengenai kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja dan tabel 5–10 mengenai kesempatan untuk memberi tahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan. Dari ketiga tabel tersebut juga terlihat komposisi jawaban responden yang hampir sama yaitu untuk tanggapan cukup puas, puas dan sangat puas antara 80% sampai dengan 85% dibandingkan dengan jawaban yang tidak puas dan sangat tidak puas antara 15% sampai dengan 20%.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 5 -18 Tanggapan Responden Terhadap Keharmonisan Kerja Sesama Rekan Kerja Anda

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	3	4,11
2.	Tidak Puas	12	16,44
3.	Cukup puas	35	47,95
4.	Puas	19	26,03
5.	Sangat Puas	4	5,48
Total		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Berikutnya pada tabel 5-19 berisi jawaban responden terhadap terhadap pernyataan penghargaan dan sangsi yang diterima apabila menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau buruk buruk. Tabel ini memperlihatkan bahwa 36 orang responden (49,32%) mengatakan cukup puas, 9 orang responden (12,33%) mengatakan puas, dan 2 orang responden (2,74%) mengatakan sangat puas. Tanggapan responden yang mengatakan tidak puas sejumlah 20 orang atau (27,40%) dan sangat tidak puas sejumlah 6 orang atau 8,22. Dari tanggapan tersebut bisa ditarik kesimpulan bahwa penghargaan dan sangsi yang terapkan oleh Biro Keuangan baru pada taraf cukup obyektif, karena ada sebagian yang merasa tidak puas dan sangat tidak puas. Untuk meningkatkan hal tersebut hendaknya sebelum penghargaan dan sangsi diberikan terlebih dahulu dilakukan evaluasi terhadap prestasi dan kesalahan yang dilakukan oleh pegawai tersebut. Untuk itu juga dibutuhkan keberanian dan ketegasan pimpinan Biro Keuangan sebagai untuk lebih mendidik para pegawai kepada hal-hal yang positif.

Tabel 5 – 19 Tanggapan Responden Terhadap Penghargaan atau Sangsi yang Anda Terima Jika Menyelesaikan Pekerjaan dengan Baik atau Buruk

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	6	8,22
2.	Tidak Puas	20	27,40
3.	Cukup puas	36	49,32
4.	Puas	9	12,33
5.	Sangat Puas	2	2,74
Total		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Hasil survey tentang kepuasan pelanggan terhadap pernyataan yang terakhir diperlihatkan pada tabel 5-20 yang memuat tentang tanggapan responden terhadap perasaan puas yang diperoleh dalam menyelesaikan pekerjaan. Dari tabel tersebut terlihat bahwa 29 orang responden (39,73%) mengatakan puas, 29 orang responden (39,73%) mengatakan cukup puas, dan 4 orang responden (5,48%) mengatakan sangat puas, serta 10 orang responden (13,70%) mengatakan tidak puas dan 1 orang responden (1,37%) mengatakan sangat tidak puas.

Data tersebut menunjukakan bahwa sebagian besar dari pegawai (84,94%) merasa hasil pekerjaan yang telah diselesaikan dapat memberikan rasa cukup membanggakan bagi dirinya dan hanya sebagian kecil yang merasa tidak puas. Keadaan ini hampir mirip dengan tabel 5-11 yang berisi pernyataan kesempatan menggunakan kemampuan yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan dimana yang merasa cukup puas dan puas sebesar 87,67%. Keadaan demikian perlu dipertahankan dan dicarikan solusi terhadap mereka yang tidak puas, dengan cara meningkatkan kemampuan pada bidang yang sedang digeluti. Dengan kemampuan yang memadai maka akan menambah kualitas dan kuantitas hasil kerjanya serta meningkatkan kepuasan mereka.

Tabel 5 – 20. Tanggapan Responden Terhadap Perasaan Puas Yang Anda Peroleh dalam Menyelesaikan Pekerjaan tersebut

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	1	1,37
2.	Tidak Puas	10	13,70
3.	Cukup puas	29	39,73
4.	Puas	29	39,73
5.	Sangat Puas	4	5,48
Total		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Setelah mengetahui tingkat kepuasan pegawai Biro Keuangan berdasarkan pernyataan nomor 1 sampai dengan nomor 20, maka berikutnya akan dibuat rangkuman untuk mengukur skor atau nilai kepuasan pagawai Biro Keuangan. Setiap pernyataan yang diajukan terdiri atas 5 (lima) kategori jawaban, yaitu : pilihan 1 (pertama) berarti sangat tidak puas, pilihan 2 (dua) berarti tidak puas,

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

pilihan 3 (tiga) berarti cukup puas, pilihan 4 (empat) berarti puas dan pilihan 5 (lima) berarti sangat puas. Masing-masing kategori tersebut disusun berdasarkan skala likert, dengan pilihan jawaban pertama mempunyai bobot paling rendah dan pilihan jawaban kelima mempunyai bobot tertinggi. Sedangkan pilihan jawaban kedua, ketiga dan keempat merupakan gradasi antara skor pilihan jawaban pertama dengan pilihan jawaban kelima.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 5 – 21 Rangkuman Pendapat Responden tentang Tingkat Kepuasan Pegawai Biro Keuangan Dep. Hukum dan HAM RI

NO	PERNYATAAN	TINGKAT KEPUASAN					JML
		1	2	3	4	5	
1	Selalu sibuk sepanjang waktu	0 0.00%	18 24.66%	33 45.21%	22 30.14%	0 0.00%	73 100%
2	Kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan	0 0.00%	17 23.29%	29 39.73%	25 34.25%	2 2.74%	73 100%
3	Kesempatan melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu	2 2.74%	21 28.77%	19 26.03%	27 36.99%	4 5.48%	73 100%
4	Kesempatan menjadi bagian yang penting dalam kelompok kerja	1 1.37%	13 17.81%	25 34.25%	28 38.36%	6 8.22%	73 100%
5	Cara pimpinan anda menangani bawahan	4 5.48%	25 34.25%	27 36.99%	15 20.55%	2 2.74%	73 100%
6	Kemampuan atasan langsung dalam membuat Keputusan	0 0.00%	24 32.88%	28 38.36%	19 26.03%	2 2.74%	73 100%
7	Melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan bathin anda	13 17.81%	34 46.58%	23 31.51%	3 4.11%	0 0.00%	73 100%
8	Pekerjaan anda saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan nantinya	4 5.48%	16 21.92%	35 47.95%	16 21.92%	2 2.74%	73 100%
9	Kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan anda	2 2.74%	9 12.33%	40 54.79%	22 30.14%	0 0.00%	73 100%
10	Kesempatan untuk memberitahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan	1 1.37%	13 17.81%	34 46.58%	24 32.88%	1 1.37%	73 100%
11	Kesempatan melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang anda miliki	4 5.48%	3 4.11%	26 35.62%	38 52.05%	2 2.74%	73 100%
12	Penerapan kebijaksanaan organisasi dalam kegiatan sehari-hari	4 5.48%	15 20.55%	41 56.16%	11 15.07%	2 2.74%	73 100%
13	Imbalan yang anda terima dikaitkan dengan beban pekerjaan yang anda lakukan	6 8.22%	21 28.77%	33 45.21%	12 16.44%	1 1.37%	73 100%
14	Kesempatan untuk dapat berkembang pada pekerjaan anda saat ini	3 4.11%	23 31.51%	32 43.84%	14 19.18%	1 1.37%	73 100%
15	Kebebasan untuk menggunakan penilaian anda sendiri	2 2.74%	21 28.77%	34 46.58%	16 21.92%	0 0.00%	73 100%
16	Kesempatan untuk mencoba menggunakan cara/ metode anda sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan	2 2.74%	20 27.40%	35 47.95%	14 19.18%	2 2.74%	73 100%
17	Kondisi kerja (kenyamanan, fasilitas kerja) anda saat ini	3 4.11%	12 16.44%	41 56.16%	16 21.92%	1 1.37%	73 100%
18	Keharmonisan kerja sesama rekan kerja anda	3 4.11%	12 16.44%	35 47.95%	19 26.03%	4 5.48%	73 100%
19	Penghargaan atau sangsi yang anda terima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau buruk	6 8.22%	20 27.40%	36 49.32%	9 12.33%	2 2.74%	73 100%
20	Perasaan puas yang anda peroleh dalam menyelesaikan pekerjan tersebut	1 1.37%	10 13.70%	29 39.73%	29 39.73%	4 5.48%	73 100%
	JUMLAH	83.57%	475.39%	869.92%	519.22%	52.06%	2000.16%
	SKOR RATA-RAT KEPUASAN PEGAWAI	4.18%	23.77%	43.5%	25.96%	2.60%	100%

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Dari tabel 5–21 diatas terlihat bahwa secara keseluruhan (pernyataan No. 1 sampai dengan no.20) responden yang mengatakan cukup puas yaitu 43,5%, responden yang mengatakan puas sejumlah 25,96% dan yang menyatakan puas sejumlah 2,60%. Sedangkan yang menyatakan tidak puas sejumlah 23,77 dan sangat tidak puas berjumlah 4,18%.Data ini menunjukan tingkat kepuasan pegawai Biro Keuangan dikatakan cukup baik, dan masih ada pegawai yang menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas. Oleh karena itu Biro Keuangan perlu kerja keras untuk meningkatkan kepuasan pegawainya agar lebih baik dimasa-masa yang akan datang. Karena tingkat kepuasan pegawai berkorelasi positif terhadap tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan Biro Keuangan.

5.1.1.2 Internalisasi Visi dan Misi

Pengukuran kinerja tentang kemampuan pegawai yang kedua adalah kemampuan pegawai dalam memahami tingkat internalisasi visi dan misi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Suatu organisasi mutlak mempunyai visi(Vision), misi (misión) dan strategi (strategy), karena ketiganya akan berimplikasi kepada kinerja yang akan tercapai pada level organisasi (Williams, 2002, 32). Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh SDM atau sekelompok orang dalam statu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencaapai tujuan organsisasi (Prawiro Ventosa, 1999).

Untuk mengukur tingkat kemampuan pegawai terhadap internalisasi visi misi Biro Keuangan, penulis mengajukan 6 pernyataan mengenai tujuan organisasi dan cara mencapai tujuan, pemahaman terhadap tujuan organisasi, tanggung jawab terhadap sasaran dan tujuan organisasi yang akan dicapai serta upaya mencapainya, komunikasi antara para pimpinan dan pegawainya, serta keterbukaan dalam menyelesaikan permasalahan.

Berdasarkan data-data dan informasi yang diperoleh dari tanggapan para responden terhadap pernyataan yang telah diajukan kepada 77 orang responden pegawai Biro Keuangan dan yang kembali sebanyak 73 kuesioner. Lebih jelasnya berikut ini penulis sajikan hasil jawaban responden dalam bentuk tabel.

Yang pertama tabel 5–22 tentang organisasi telah memiliki tujuan yang jelas dan bagaiman cara mencapai tujuan tersebut. Dari data tersebut terlihat bahwa 34

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

orang responden (46,58%) mengatakan cukup puas, 26 orang responden (35,62%) mengatakan puas dan 1 orang responden (1,37%) mengatakan sangat puas. Sebaliknya 10 orang responden (13,70%) mengatakan tidak puas dan 2 orang responden (2,74%) mengatakan tidak sangat puas. Jawaban tersebut mengisyaratkan bahwa Biro Keuangan cukup memiliki/memahami tujuan organisasi dan cukup mengerti bagaimana cara yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut.

Tabel 5 -22. Tanggapan Responden Terhadap Organisasi telah memiliki tujuan yang jelas dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	2	2,74
2.	Tidak Puas	10	13,70
3.	Cukup puas	34	46,58
4.	Puas	26	35,62
5.	Sangat Puas	1	1,37
Total		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya tabel 5-23 merupakan jawaban responden yang berkaitan dengan pemahaman pegawai terhadap sasaran dan tujuan organisasi. Dari data tersebut menunjukkan bahwa 33 orang responden (45,21%) mengatakan cukup puas, 14 orang responden (19,18%) mengatakan puas dan 2 orang responden (2,74%) mengatakan sangat puas. Dilain sisi 19 orang responden (26,03%) mengatakan tidak puas dan 5 orang responden (6,85%) mengatakan sangat tidak puas puas.

Jawaban tersebut menggambarkan pegawai Biro Keuangan belum seluruhnya memahami tujuan dan sasaran organisasinya, karena pegawai baru pada taraf cukup memahami. Agar tujuan dan sasaran bisa lebih dipahami maka perlu disebarluaskan kepada seluruh pegawi secara terus menerus sehingga tujuan dan sasaran organisasi dapat dipahami oleh seluruh pegawai Biro Keuangan.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 5 – 23.Tanggapan Responden Terhadap Sasaran dan Tujuan Organisasi dipahami bersama oleh anggota kelompok kerja anda

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	5	6,85
2.	Tidak Puas	19	26,03
3.	Cukup puas	33	45,21
4.	Puas	14	19,18
5.	Sangat Puas	2	2,74
Total		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Kemudian pada tabel 5--24 merupakan jawaban responden tentang pernyataan semua pegawai merasa bertanggung jawab terhadap sasaran organisasi dan upaya mencapainya. Dari data tersebut menunjukkan bahwa 38 orang responden (52,02%) mengatakan cukup puas, 12 orang responden (16,44%) mengatakan puas dan 2 orang responden (2,74%) mengatakan sangat puas. Kemudian yang menjawab tidak puas berjumlah 17 orang responden atau 23,29% dan yang sangat tidak puas berjumlah 4 orang responden atau 5,48%.

Jawaban tersebut menggambarkan bahwa belum semua pegawai merasa bertanggung jawab terhadap sasaran yang dimiliki Biro Keuangan, karena pegawai baru pada taraf cukup bertanggung jawab terhadap sasaran organisasi. Data ini berkaitan dengan jawaban responden pada tabel 5-23 bahwa pemahaman sasaran dan tujuan belum dipahami oleh seluruh pegawai. Karena belum paham terhadap tujuan dan sasaran organisasi maka pegawai juga belum merasa bertanggung jawab terhadap tujuan dan sasaran tersebut.

Tabel 5 -24 Tanggapan Responden Terhadap Semua pegawai merasa bertanggung jawab terhadap sasaran organisasi dan berupaya mencapainya

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	4	5,48
2.	Tidak Puas	17	23,29
3.	Cukup puas	38	52,05
4.	Puas	12	16,44
5.	Sangat Puas	2	2,74
Total		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Berikutnya tabel 5-25 merupakan jawaban responden terhadap para pimpinan mengkomunikasikan semua informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai kinerja yang efektif dan efisien (sasaran, strategi, tujuan, anggaran, tanggungjawab, permasalahan, keterbatasan, peluang dll) kepada pegawai, berdasarkan data tersebut menunjukan 26 orang responden (35,62%) mengatakan cukup puas, 13 orang respoden (17,18%) mengatakan puas dan 4 orang responden (5,48%) mengatakan sangat puas. Responden yang menjawab tidak puas berjumlah 26 orang responden (35,62%) dan yang menjawab sangat tidak puas berjumlah 4 orang responden (5,48%).

Data ini menunjukan bahwa informasi yang dibutuhkan belum dikomunikasikan secara efektif oleh para pimpinan Biro Keuangan dan pegawainya sehingga tujuan dan sasaran organisasi belum bisa dipahami oleh sebagian besar anggotanya. Hal ini menyebabkan rasa tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi menjadi rendah.

Tabel 5 – 25 Tanggapan Responden Terhadap Kepala Biro dan Kepala Bagian pada Biro Keuangan mengkomunikasikan semua informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai kinerja yang efektif dan efisien (sasaran, strategi, tujuan, anggaran, tanggungjawab, permasalahan, keterbatasan, peluang dll) kepada pegawai

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	4	5,48
2.	Tidak Puas	26	35,62
3.	Netral	26	35,62
4.	Puas	13	17,81
5.	Sangat Puas	4	5,48
Total		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Tabel berikutnya yantu 5-26 berisi tanggapan responden terhadap kesempatan mengkomunikasikan informasi seperti sasaran, strategi, saran, ide, permasalahan, dll kepada atasannya. Pada tabel 5 -26 berisi jawaban, bahwa 30 orang responden (41,10%) mengatakan cukup puas, 14 orang responden (19,18%) mengatakan puas dan 3 orang responden (4,11) mengatakan sangat puas. Jawaban sebaliknya berisi 22 orang responden (30,14%) mengatakan tidak puas dan 4 orang responden (5,48%) mengatakan sangat tidak puas.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Data ini menunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan sebagian pegawai sudah cukup memadai berkaitan dengan informasi yang menunjang pekerjaan mereka. Namun demikan ada sebagian lagi yang kurang efektif (35,62%) dalam mengkomunikasikan informasi yang ada dengan atasan mereka, sehingga tujuan dan sasaran organisasi tidak tercapai dengan baik Saling keterbukaan antara atasan dan pegawai mutlak diperlukan untuk memperlancar arus komunikasi sehingga informasi-informasi yang dibutuhkan dalam pekerjaan akan mudah diperoleh.

Data ini juga hampir mirip dengan hasil yang diperoleh dari tabel 5-25 dimana atasan kurang mengkomunikasikan kepada pegawainya berkaitan dengan informasi yang dibutuhkan. Begitu juga yang ada pada tabel 5-26 karena kurangnya keterbukaan atasan menyebabkan pegawai kurang bisa mengkomunikasikan informasi yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.

Tabel 5 – 26 Tanggapan Responden Terhadap Adanya Kesempatann mengkomunikasikan informasi seperti : sasaran, strategi, saran, ide, permasalahan, dll kepada Atasan

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	4	5,48
2.	Tidak Puas	22	30,14
3.	Cukup puas	30	41,10
4.	Puas	14	19,18
5.	Sangat Puas	3	4,11
Total		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5–27 berikut ini berisi tanggapan responden terhadap penyelesaian permasalahan didiskusikan secara terbuka dan membangun. Dari tabel terlihat bahwa 26 orang responden (35,62%) mengatakan cukup puas, 19 orang responden (26,03%) mengatakan puas dan 4 orang responden (5,48%) mengatakan sangat puas. Disamping itu ada juga responden yang menjawab tidak puas berjumlah 19 orang responden (26,03%) dan yang sangat tidak puas berjumlah 5 orang responden (6,85%).

Dari data tersebut menunjukkan bahwa permasalahan yang ada belum sepenuhnya didiskusikan secara terbuka dan membangun sehingga kendala-kendala yang timbul belum bisa diselesaikan dengan baik. Keadaan demikian harus bisa

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

dirubah sehingga terbentuk budaya organisasi yang kondusif, trasparan dan saling percaya yang berakibat produktiftas pegawai meningkat dan kinerja organisasi menjadi lebih baik.

Tabel 5 -27 Tanggapan Responden Terhadap Masalah-masalah didiskusikan secar terbuka, terus terang dan membangun

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat Tidak Puas	5	6,85
2.	Tidak Puas	19	26,03
3.	Cukup puas	26	35,62
4.	Puas	19	26,03
5.	Sangat Puas	4	5,48
Total		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Setelah mengetahui tingkat pemahaman pegawai Biro Keuangan terhadap internalisasi visi dan misi berdasarkan pernyataan nomor 1 sampai dengan nomor 6, maka berikutnya akan dibuat rangkuman untuk mengukur skor atau nilai pemahaman pagawai Biro Keuangan terhadap internalisasi visi dan misi. Setiap pernyataan yang diajukan terdiri atas 5 (lima) kategori jawaban, yaitu : pilihan 1 (pertama) berarti sangat tidak puas, pilihan 2 (dua) berarti tidak puas, pilihan 3 (tiga) berarti cukup puas, pilihan 4 (empat) berarti puas dan pilihan 5 (lima) berarti sangat puas. Masing-masing kategori tersebut disusun berdasarkan skala likert, dengan pilihan jawaban pertama mempunyai bobot paling rendah dan pilihan jawaban kelima mempunyai bobot tertinggi. Sedangkan pilihan jawaban kedua, ketiga dan keempat merupakan gradasi antara skor pilihan jawaban pertama dengan pilihan jawaban kelima.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 5 -28 Rangkuman Pendapat Responden tentang Internasionalisasi Visi dan Misi Biro Keuangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden					
		1	2	3	4	5	Jml
1.	Organisasi telah memiliki tujuan yang jelas dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut	2 2,74%	10 13,7%	34 46,58%	26 35,62%	1 1,37%	73 100%
2.	Sasaran dan tujuan organisasi dipahami oleh seluruh organisasi	5 6,85%	19 26,03%	33 45,21%	14 19,18%	2 2,74%	73 100%
3.	Semua pegawai merasa bertanggung jawab terhadap sasaran organisasi dan berusaha mencapainya	4 5,48%	17 23,29%	38 52,05%	12 16,44%	2 2,74%	73 100%
4.	Kepala Biro dan Kepala Bagian pada Biro Keuangan mengkomunikasikan ke stafnya semua yang dibutuhkan dalam rangka mencapai kinerja kerja yang efektif dan efidien (sasaran, strategi, tujuan, anggaran, tanggung jawab, permasalahan, keterbatasan, peluang dll)	4 5,48%	26 35,62%	26 35,62%	13 17,81%	4 5,48%	73 100%
5.	Adanya kesempatan mengkomunikasikan informasi seperti : sasaran, strategi, saran, ide, permasalahan, dll kepada atasannya	4 5,48%	22 30,14%	30 41,10%	14 19,18%	3 4,11%	73 100%
6.	Masalah-masalah didiskusikan secara terbuka dan membangun	5 6,85%	19 26,03%	26 35,62%	19 26,03%	4 5,48%	73 100%
JUMLAH		**32,88**	**155,42**	**256,18**	**134,26**	**21,92**	**600%**
SKOR RATA-RATA		**5,48%**	**25,9%**	**42,7%**	**22,38%**	**3,65%**	**100%**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Pada tabel 5-28 terlihat bahwa secara keseluruhan (pernyataan 1 s/d 6) tanggapan responden terdiri dari 42,7% yang mengatakan cukup puas, 22,38% mengatakan puas, 3,65% pengatakan sangat puas, serta yang mengatakan tidak puas dan sangat tidak puas masing-masing 25,9% dan 5,48%.

Dari data ini menunjukkan kinerja Biro Keuangan apabila dilihat dari aspek pemahaman pegawai terhadap internalisasi visi dan misi dapat dikataan kurang baik/kurang memuaskan. Oleh karena itu Biro Keuangan harus terus berupaya meningkatkan pemahaman pegawainya terhadap visi dan misi organisasi agar menjadi lebih baik dimasa-masa yang akan datang.

Selain pemahaman tentang internalisasi visi misi dalam penelitian ini juga penulis mencoba mengamati cara pemberian motivasi yang diberikan oleh Biro

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Keuangan kepada pegawainya yang meliputi : pemberian saran, tanggapan atas saran, cara menangani saran dan pengetahuan tentang visi dan misi Biro Keuangan.

Sesuai tabel 5-29 yang berisikan tanggapan responden terhadap pemberian saran kepada organisasi. Dari data tersebut terlihat bahwa 51 orang responden (69,86%) pernah memberikan saran, 22 orang responden (30,14%) tidak pernah memberikan saran kepada organisasi.

Data ini menunjukakan bahwa sebagaian besar pegawai Biro Keuangan aktif memberikan sumbangan pemikiran dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Besarnya persentase pegawai yang memberikan saran merupakan bentuk kepedulian pegawai terhadap kemajuan organisasi untuk ikut serta memikirkan masa depan organisasi. Untuk itu organisasi harus bisa mempertahankan dan terus memberi dorongan kepada pegawai agar dapat aktif terlibat langsung dalam pemberian saran-saran demi kelancaran, perbaikan dan kemajuan Biro Keuangan dimasa-masa mendatang.

Tabel 5 – 29 Tanggapan Responden Atas Pemberian Saran Kepada Organisasi

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Pernah memberikan saran	51	69,86
2.	Tidak pernah memberikan saran	22	30,14
Jumlah		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Kemudian tabel 5–30 yang berisikan tanggapan responden terhadap apakah saran yang diberikan pegawai mendapat tanggapan yang positif, dari data ini menunjukkkan bahwa 40 orang responden (54,79%) mendapat tanggapan dan 33 oarang responden (45,21%) tidak mendapat tanggapan. Berarti dari data tersebut menunjukkan sebagaian besar saran yang disampaikan mendapat tanggapan yang positip dari pimpinan Biro Keuangan. Tanggapan tersebut menunjukan bahwa organisasi memerlukan peran serta pegawai dalam pengambilan kebijakan demi perbaikan pelayanan Biro Keuangan dimasa-masa depan. Terhadap saran yang belum ditanggapi hendaknya organisasi memberikan klarifikasi yang mendidik, sehingga kepedulian pegawai terhadap organisasi tetap bisa terjaga.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 5 – 30 Pendapat Responden Atas Tanggapan Terhadap Saran Dari pegawai

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Mendapat tanggapan	40	54,79
2.	Tidak mendapat tanggapan	33	45,21
Jumlah		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Dari tabel 5-31 yang berisi tanggapan responden terhadap cara menangani saran, apakah saran yang disampaikan telah ditangani secara tepat. Dari data tersebut menunjukan bahwa 26 orang responden (35,62%) menyatakan saran ditangani secara tepat dan 47 orang responden (64,38%) menyatakan bahwa saran tidak ditangani secara tepat. Bila dilihat secara keseluruhan sebagian besar saran yang disampaikan pegawai tdak ditangani dengan tepat. Artinya pegawai menganggap bahwa saran/ide yang disampaikan baru sebatas didengar atau ditampung tanpa ada tindak lanjutnya. Untuk itu pimpinan Biro Keuangan harus lebih memperhatikan saran/ide dari pegawai, jangan sampai dianggap penyampaian saran/ide tersebut sebagai bentuk perlawanan terhadap organisasi. Diharapkan pimpinan Biro Keuangan dapat segera merespon saran/ide dengan proposional dan tidak diskriminatif demi kemajuan organisasi.

Tabel 5 -31 Penilaian Responden terhadap Cara Menangani Saran

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Ditangani secara tepat	26	35,62
2.	Tidak ditangani secara tepat	47	64,38
	Jumlah	**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya dalam tabel 5-32 terlihat bahwa 52 orang responden (71%) menyatakan mengetahui visi dan misi Biro Keungan dan 21 orang responden (29%) tidak mengetahui visi dan misi organisasi. Dari data tersebut diatas menunjukkan bahwa Biro Keuangan telah berhasil dalam memberikan pemahaman terhadap visi dan misi organisasi. Dengan banyaknya pegawai yang paham tersebut akan mempermudah proses perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian program dan kegiatan yang dilakukan Biro Keuangan dalam rangka mewujudkan tujuan

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

organisasi. Hal ini bisa dipahami karena pengawalan program dan kegiatan tersebut bukan hanya dari pihak pimpinan tapi juga dari seluruh anggota organisasi.

Tabel 5 – 32 Tingkat Pengetahuan Responden Atas Visi dan Misi Organisasi

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Mengetahui Visi dan Misi	52	71
2.	Tidak mengetahui Visi dan Misi	21	29
Jumlah		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

5.1.2 Tingkat Kemampuan Sistem Informasi

Dalam pengukuran tingkat kemampuan sistem informasi Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM menggunakan 3 (tiga) indikator pengukuran yaitu : tingkat ketersedian informasi yang dibutuhkan, tingkat keakuratan informasi yang tersedia, dan waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Untuk mengetahui hal tersebut peneliti menyebarkan kuisioner kepada 17 orang pegawai yang kesemuanya merupakan pejabat pada Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM, yang terdiri dari 12 orang eselon IV, 4 orang eselon III, dan satu orang eselon II. Tujuannya adalah untuk mengukur tingkat kemampuan sistem informasi yang selama ini dikelola oleh Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM dalam rangka pengambilan keputusan maupun kebijakan-kebijakan lain demi kelancaran tugas.

5.1.2.1 Tingkat Ketersediaan Informasi yang Dibutuhkan.

Sekecil apapun sebuah organisasi, informasi mutlak dibutuhkan oleh anggotanya dalam rangka mendukung jalannya tugas dan pekerjaan. Suatu tugas atau pekerjaan harus didukung oleh informasi yang valid sehingga akan menghasilkan output yang sesuai dengan keinginan organisasi. Tanpa informasi yang cukup maka penyajian data tidak akan akurat sehingga mempengaruhi keputusan yang diambil oleh para pengambil kebijakan yang pada gilirannya tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi sulit untuk dicapai.

Pada tabel 5–33 menunjukan bahwa hanya 6 orang responden (35,29 %) yang mengatakan tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan adalah baik, 7 orang responden (41,18 %) mengatakan tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

hampir baik, 4 orang responden (23,53 %) mengatakan tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan tidak tersedia dengan baik, dan tidak ada responden yang mengatakan tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan sangat baik dan sangat tidak tersedia.

Data ini menggambarkan bahwa ketersediaan informasi yang dibutuhkan pejabat Biro Keuangan sangat kurang memadai dalam rangka menunjang tugas mereka. Untuk itu dengan berkembangnya teknologi dimana ketersedian informasi sangat tergantung pada perkembangan teknologi tersebut maka Biro Keuangan harus terus meningkatkan dan memperhatikan pengembangan sistem informasi yang ada pada Biro Keuangan. Sehingga dapat lebih meningkatkan ketersediaan informasi yang dibutuhkan oleh pejabat/pegawai dalam rangka meningkatkan kualitas layanan yang diberikan.

Tabel 5 -33 Tanggapan Responden Terhadap Bagaimana penilaian anda terhadap tingkat ketersediaan informasi (yang berhubungan dengan pekerjaan) yang dibutuhkan

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak tersedia	0	0
2.	Tidak tersedia dengan baik	4	23,53
3.	Hampir baik	7	41,18
4.	Baik	6	35,29
5.	Sangat baik	0	0
Total		**17**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

5.1.2.2 Tingkat Keakuratan Informasi yang dibutuhkan.

Pada tabel 5–34 merangkum tanggapan responden terhadap tingkat keakuratan informasi yang tersedia. Dari tabel tersebut menunjukan bahwa hanya 5 orang responden (29,41%) yang mengatakan bahwa informasi yang tersedia adalah akurat, 8 orang responden (47,06%) mengatakan bahwa informasi yang tersedia hampir akurat, 4 orang responden (23,53%) mengatakan bahwa informasi yang tersedia tidak akurat, dan tidak ada yang mengatakan bahwa informasi yang tersedia sangat akurat dan sangat tidak akurat.

Data ini menunjukan bahwa tingkat keakuratan informasi yang ada pada Biro Keuangan masih jauh dari akurat terbukti dari jawaban responden yang lebih dari

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

setengah menjawab hampir akurat dan tidak akurat masing-masing sebesar 47,06% dan 23,53%. Tingkat keakuratan informasi ini sangat mempengaruhi terhadap data yang dihasilkan dalam rangka pengambilan keputusan. Semakin tidak akurat informasi yang ada maka data yang dihasilkan juga semakin tidak akurat dan kebijakan yang diputuskan akan banyak menuai perdebatan. Maka dari itu Biro Keuangan harus lebih selektif dalam memilih keakuratan informasi schingga keputusan yang diambil tidak salah.

Tabel 5 -34 Tanggapan Responden Terhadap Bagaimana penilaian anda terhadap tingkat keakuratan informasi yang tersedia tersebut

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak akurat	0	0
2.	Tidak akurat	4	23,53
3.	Hampir akurat	8	47,06
4.	Akurat	5	29,41
5.	Akurat sekali	0	0
Total		**17**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

5.1.2.3 Waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan

Dalam tabel 5--35 yang merangkum tanggapan responden terhadap waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Dari tabel tersebut menunjukan bahwa hanya 4 orang responden (23,53 %) yang mengatakan bahwa waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan adalah cepat, 6 orang responden (35,29 %) yang mengatakan bahwa waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan adalah hampir cepat, 7 orang responden (41,18 %) yang mengatakan bahwa waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan adalah lama dan tidak ada yang mengatakan bahwa waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan adalah cepat sekali dan lama sekali.

Data ini menunjukan bahwa waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan adalah lama. Berdasarkan data tersebut Biro Keuangan sangat perlu sekali meningkatkan kecepatan dan ketepatan waktu dalam

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk menunjang pelaksanaan dan penyelesaian tugas dan pekerjaan terutama dalam rangka pengambilan keputusan. Bila hal ini dibiarkan maka permasalahan yang ada akan berlarut-larut karena tidak ada keputusan. Disamping itu kebijakan/keputusan yang diambil tidak akan ada manfaatnya karena rangkaian pekerjaan begitu cepat berjalan.

Tabel 5 -35 Tanggapan Responden Terhadap Bagaimana penilaian anda terhadap waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Lama sekali	0	0
2.	Lama	7	41,18
3.	Hampir cepat	6	35,29
4.	Cepat	4	23,53
5.	Cepat sekali	0	0
Total		**17**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5 – 36 Rangkuman Pendapat Responden tentang Kemampuan Sistem Informasi Biro Keuangan Dep. Hukum dan Hak Asasi Manusia RI

No	Jenis Informasi	Tanggapan Responden					
		1	2	3	4	5	Jml
1.	Bagaimana penilaian anda terhadap tingkat ketersediaan informasi (yang berhubungan dengan pekerjaan) yang dibutuhkan	0 0%	4 23,53%	7 41,18%	6 35,29%	0 0%	17 100%
2.	Bagaimana penilaian anda terhadap tingkat keakuratan informasi yang tersedia tersebut	0 0%	4 23,53%	8 47,06%	5 29,41%	0 0%	17 100%
3.	Bagaimana penilaian anda terhadap waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan	0 0%	7 41,18%	6 35,29%	4 23,53%	0 0%	17 100%
Jumlah		**0 0%**	**15 29,41%**	**21 41,18%**	**15 29,41%**	**0 0%**	**51 100%**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

5.2. Aspek Proses Bisnis Internal.

Proses Bisnis Internal merupakan aspek kedua dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard.* Pada aspek proses bisnis internal menggambarkan proses yang harus dilalui dalam rangka memberikan pelayanan kepada pelanggan. Pada aspek ini penulis hanya menggunakan satu indikator yaitu : proses/operasi untuk mengukur kinerja Biro Keuangan.

5.2.1. Operasi/proses

Dalam melakukan kegiatan operasi/proses untuk mengasilkan suatu barang/jasa hingga sampai ketangan konsuken/pelanggan dapat diukur dengan berbagai cara, misalnya waktu pengerjaan produk, perbandingan antara biaya produksi menurut anggaran dengan realisasinya dan sebagainya. Dalam penelitian kinerja proses bisnis internal ini yang akan diukur yaitu upaya Biro Keuanagan agar proses pencairan anggaran sesuai dengan Surat Edaran Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM Nomor SEK.PR.01.05-06 tanggal 30 Januari 2009. Adapun upaya yang dilakukan dalam proses kegiatan/tahap-tahap yang harus dilalui dalam aspek proses bisnis internal dalam penelitian ini terdiri dari 6 pernyataaan, yaitu mengikut sertakan seluruh pegawai untuk mengikuti diklat, penunjukan pegawai sebagai korektor, melakukan seleksi terhadap pegawai yang ditunjuk sebagai korektor, penentuan korektor berdasrkan kemampuan, membuat peraturan dan sosialisasi terhadap peraturan tersebut.

Berikut ini akan dijelaskan hasil jawaban responden terhadap pernyataan diatas. Yang pertama adalah mengikut sertakan pegawai dalam mengikuti Diklat pencairan anggaran/keuangan negara dapat dilihat pada tabel 5–37, yang berisi jawaban reseponden bahwa 38
orang responden (52,05 %) mengatakan setuju, 19 orang responden (26,03%) mengatakan sangat setuju, 11 orang responden (15,07%) mengatakan hampir setuju, 3 orang responden (4,11%) mengatakan tidak setuju dan 2 orang responden (2,74%) mengatakan sangat tidak setuju. Dari data tersebut menunjukkan bahwa hampir semua pegawai setuju apabila diikutsertakan dalam Diklat keuangan negara/pencairan anggaran, karena dengan diikut srtakannya pegawai mengikuti diklat akan menambah pengetahuan teknis pengelolaan keuangan negara yang merupakan tugas Biro Keuangan. Data ini bisa menjadi masukan bagi pimpinan

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

dalam mengambil keputusan dan menentukan kebijakan dimasa-masa yang akan datang.

Tabel 5 – 37 Tanggapan Responden Terhadap Mengikutsertakan pegawai pada DIKLAT Keuangan Negara

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	2	2,74
2.	Tidak setuju	3	4,11
3.	Hampir setuju	11	15,07
4.	Setuju	38	52,05
5.	Sangat setuju	19	26,03
	Total	**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Kemudian tabel 5-38 yang berisikan tanggapan responden terhadap pengangkatan salah satu pegawai Biro Keuangan untuk mengoreksi pengajuan pencairan dan pertanggungjawaban pemakaian anggaran. Data ini memperlihatkan bahwa 30 orang responden (41,10%) mengatakan setuju, 10 orang responden (13,70%) mengatakan sangat setuju, 16 orang responden (21,92%) mengatakan hampir setuju, 16 orang responden (21,92%) mengatakan tidak setuju dan 1 orang responden (1,37%) mengatakan sangat tidak setuju pada melakukan pengangkatan pegawai untuk mengoreksi pengajuan dan pertanggungjawanan pemakaian anggaran.

Dari data ini menunjukkan bahwa lebih dari setengah responden (54,80%) setuju, hal ini membuktikan bahwa pegawai Biro Keuangan sangat hati-hati dan teliti dalam merekomendasikan pencairan anggaran, karena kesalahan sedikit saja akan berakibat buruk bagi pegawai. Keadaan ini merupakan masukan bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan dan menentukan kebijakan.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 5- 38 Tanggapan Responden Terhadap Pengangkatan salah satu Pegawai Biro Keuangan untuk Mengoreksi Pengajuan Pencairan dan Pertanggungjawaban Pemakaian Anggaran.

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	1	1,37
2.	Tidak setuju	16	21,92
3.	Hampir setuju	16	21,92
4.	Setuju	30	41,10
5.	Sangat setuju	10	13,70
Total		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-39 memuat tentang tanggapan responden terhadap melakukan seleksi terhadap pegawai yang akan ditunjuk untuk mengoreksi pengajuan pencairan anggaran dan pertanggungjawaban pemakaian anggaran. Jawaban responden terhadap pernyataan ini terlihat bahwa 41 orang responden (56,16%) mengatakan setuju, 10 orang responden (13,70%) mengatakan sangat setuju, 14 orang responden (19,18%) mengatakan hampir setuju, 5 orang responden (6,85%) mengatakan tidak setuju dan 3 orang responden (4,11%) mengatakan sangat tidak setuju. Dari data ini menunjukkan lebih dari setengah pegawai setuju, hal ini menggambarkan bahwa pegawai Biro Keuangan siap berkompetisi secara sehat dan selalu berusaha menambah pengetahuan dan ketrampilannya. Keadaan seperti ini perlu dipertahankan dan ditingkatkan untuk mendorong dan memotivasi pegawai untuk waktu-waktu yang akan datang.

Tabel 5 -39 Tanggapan Responden terhadap melakukan seleksi terhadap pegawai yang akan ditunjuk untuk mengoreksi pengajuan pencairan anggaran dan pertanggungjawaban pemakaian anggaran

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	3	4,11
2.	Tidak setuju	5	6,85
3.	Hampir setuju	14	19,18
4.	Setuju	41	56,16
5.	Sangat setuju	10	13,70
Total		**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Kemudian pada tabel 5-40 yang berisikan tanggapan responden terhadap penentuan pegawai berdasarkan kemampuan yang bisa mengerti dan memahami tata cara pencairan dan pertanggungjawaban pemakaian anggaran. Tabel tersebut berisi bahwa 41 orang responden (56,16%) mengatakan setuju, 15 orang responden (20,55%) mengatakan sangat setuju, 9 orang responden (12,33%) mengatakan hampir setuju, 4 orang responden (5,48%) mengatakan tidak setuju dan 4 orang responden (5,48%) mengatakan sangat tidak setuju. Data ini sejalan dengan jawaban responden pada tabel 5-39 dimana pegawai siap diseleksi dan juga setuju pada penentuan pegawai berdasarkan kemampuannya. Hal ini bisa menjadi masukan bagi pimpinan untuk mengambil keputusan dan menentukan kebijakan dimasa-masa mendatang.

Tabel 5 -40 Tanggapan Responden Terhadap penentuan pegawai berdasarkan kemampuan yang bisa mengerti dan memahami tata cara pencairan dan pertanggungjawaban pemakaian anggaran

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	4	5,48
2.	Tidak setuju	4	5,48
3.	Hampir setuju	9	12,33
4.	Setuju	41	56,16
5.	Sangat setuju	15	20,55
	Total	**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Berikutnya pada tabel 5-41 yang berisikan tanggapan responden terhadap membuat peraturan tentang tata cara/prosedur pencairan anggaran. Tabel tersebut berisi bahwa 42 orang responden (57,53%) mengatakan setuju, 10 orang responden (13,70%) mengatakan sangat setuju, 13 orang responden (17,81%) mengatakan hampir setuju, 6 orang responden (8,22%) mengatakan tidak setuju dan 2 orang responden (2,74%) mengatakan sangat tidak setuju. Data ini menunjukan lebih dari setengah responden menjawab setuju, jaawaban ini menggambarkan ketaatan dan kepatuhan pegawai Biro Keuangan terhadap peraturan yang telah ada. Keadaan seperti ini perlu dipertahankan dan

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

ditingkatkan untuk ketertiban, kelancaran dan kepastian proses pencairan anggaran pada Biro Keuangan.

Tabel 5 -41 Tanggapan Responden Terhadap membuat peraturan tentang tata cara/prosedur pencairan anggaran

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	2	2,74
2.	Tidak setuju	6	8,22
3.	Hampir setuju	13	17,81
4.	Setuju	42	57,53
5.	Sangat setuju	10	13,70
	Total	**73**	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Yang terakhir, yaitu tabel 5-42 yang berisikan tanggapan responden terhadap peraturan yang telah dibuat disosialisaikan ke unit/satker yang membutuhkan. Tabel tersebut berisi bahwa 35 orang responden (47,95%) mengatakan setuju, 20 orang responden (27,40%) mengatakan sangat setuju, 11 orang responden (15,07%) mengatakan hampir setuju, 5 orang responden (6,85%) mengatakan tidak setuju dan 2 orang responden (2,74%) mengatakan sangat tidak setuju. Data ini menunjukan lebih dari setengah responden menjawab setuju, jaawaban ini menggambarkan keterbukaan pegawai Biro Keuangan terhadap peraturan yang telah ada. Disamping itu juga pegawai Biro Keuangan tidak menghendaki kolusi dan korupsi dalam pelaksanaan pencairan anggaran. Sehingga proses pencairan anggaran sama-sama dimengerti oleh semua pihak yang membutuhkan tanpa ada yang ditutup-tutupi. Keadaan seperti ini perlu dipertahankan dan ditingkatkan untuk ketertiban, kelancaran dan kepastian proses pencairan anggaran pada Biro Keuangan.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 5 -42 Tanggapan Responden Terhadap peraturan yang telah dibuat disosialisaikan ke unit/satker yang membutuhkan

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	2	2,74
2.	Tidak setuju	5	6,85
3.	Hampir setuju	11	15,07
4.	Setuju	35	47,95
5.	Sangat setuju	20	27,40
Total		73	**100**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Kemudian pada tabel 5–43 merupakan rangkuman pendapat responden terhadap proses pencairan anggaran pada Biro Keuangan, dari data tersebut terlihat bahwa 51,8% responden mengatakan setuju, 19,2% responden mengatakan sangat setuju, 16,9% responden mengatakan hampir setuju, 8,9% responden mengatakan tidak setuju dan hanya 3,2% yang mengatakan sangat tidak setuju terhadap proses pencairan anggaran pada Biro Keuangan yang terdiri dari 4 (empat) pernyatakaan. Prioritas yang perlu diperhatikan oleh Biro Keuangan dalam proses pencairan anggaran untuk masa yang akan datang dalam rangka perbaikan pelayanan adalah melakukan seleksi terhadap korektor, penentuan pegawai berdasarkan kemampuan dan membuat peraturan tentang tata cara/prosedur pencairan anggaran

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 5 -43 Rangkuman Pendapat Responden Terhadap Proses Pencairan Anggaran

No.	Jenis Operasi	Tanggapan Responden					
		1	2	3	4	5	Jml
1.	Mengikut sertakan pegawai dalam pendidikan dan pelatihan berkaitan dengan keuangan negara/pencairan anggaran	2 2.74%	3 4.11%	11 15.07%	38 52.05%	19 26.03%	73 100%
2.	Pada setiap kegiatan diangkat/ditunjuk pegawai Biro keuangan untuk mengoreksi pengajuan pencairan dan pertanggungjawaban pemakaian anggaran	1 1.37%	16 21.92%	16 21.92%	30 41.10%	10 13.70%	73 100 %
3.	Melakukan seleksi terhadap pegawai yang akan ditunjuk untuk mengoreksi pengajuan pencairan dan pertanggungjawaban pemakaian anggaran	3 4.11%	5 6.85%	14 19.18%	41 56.06 %	10 13.70%	73 100%
4.	Penentuan pegawai tersebut berdasarkan kemampuan yang bisa mengerti dan memahami tata cara pencairan dan pertanggungjawaban pemakaian anggaran	4 5.48%	4 5.48%	9 12.33%	41 56.06 %	15 20.55%	73 100%
5.	Membuat peraturan tentang tata cara/ prosedur pencairan anggaran	2 2.74%	6 8.22%	13 17.81%	42 57.53 %	10 13.70%	73 100%
6.	Peraturan yang telah dibuat disebarluaskan kepada unit/satker yang membutuhkan dengan mengadakan sosialisasi terhadap peraturan tersebut.	2 2.74%	5 6.85%	11 15.07%	35 47.95%	20 27.40%	73 100%
Jumlah		14	39	74	227	84	438
		3.2%	8.9%	16.9%	51.8%	19.2%	100%

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

5.3. Aspek Pelanggan

Alur pikir *Balance Scorecard* untuk mengukur kinerja organisasi yang ketiga adalah aspek pelanggan. Aspek tersebut terdiri dari beberapa indikator, dan dalam penelitian ini penulis hanya menyajikan data-data yang berhubungan dengan tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan dalam penelitian ini menggunakan teori *service quality* yang diperkenalkan oleh Valerie Zeithaml. Untuk kepentingan analisis tersebut penulis telah memberikan kuesioner kepada para pelanggan Biro Keuangan, untuk mengetahui tanggapan mereka terhadap tingkat persepsi dan tingkat harapan terhadap pelayanan yang diberikan oleh Biro Keuangan. Kuesioner yang dibagikan terdiri dari 22 pernyataan, dimana setiap pernyataan memiliki 5 (lima) kategori jawaban, yaitu : pilihan jawaban 1 (pertama) berarti sangat tidak puas, pilihan jawaban 2 (kedua) berarti tidak puas, pilihan jawaban 3 (ketiga) berarti cukup puas, pilihan jawaban 4 (keempat) berarti puas dan pilihan jawaban 5 (kelima) sangat puas. Pilihan jawaban tersebut masing-masing memiliki bobot skor tersendiri, dimana untuk mengukur tingkat kepuasanan pelanggan penulis menggunakan Skala Likert untuk masing-masing kategori jawaban, yaitu : skor terendah berada pada pilihan jawaban 1 (pertama) dan skor tertinggi berada pada pilihan jawaban 5 (kelima).

Selanjutnya kedua puluh dua pernyataan tersebut dibagi dalam 5(lima) kelompok pernyataan, yaitu :

- **Tangibility**

  Tanggapan responden terhadap tampilan fisik organisasi atau kesan ketika responden mengunjungi kantor Biro Keuangan. Kuesioner yang diajukan terdiri dari 4 pernyataan.

- **Reliability**

  Tanggapan responden terhadap kemampuan dan kehandalan organisasi untuk menyediakan pelayanan yang terpercaya atau kemampuan organisasi dalam mewujudkan janji. Kuesioner yang diajukan terdiri dari 5 pernyataan.

- **Responsiveness**

  Tanggapan responden terhadap kemampuan organisasi dalam memberi pelayanan yang cepat serta tanggap terhadap keinginan konsumen. Kuesioner yang diajukan terdiri dari 4 pernyataan.

- **Assurance**

  Tanggapan responden terhadap kemampuan dan keramahan serta sopan santun pegawai dalam meyakinkan jaminan pelayanan yang terpercaya terhadap konsumen. Kuesioner yang diajukan terdiri dari 4 pernyataan.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

- **Empathy**

  Tanggapan responden terhadap kemampuan memahami kebutuhan pelanggan. Kuesioner yang diajukan terdiri dari 5 pernyataan.

5.3.1. Persepsi Responden Terhadap Kualitas Layanan Biro Keuangan

Untuk mengetahui tingkat persepsi dan harapan para responden terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh Biro Keuangan, penulis melakukan penelitian dengan cara memberikan kuesioner yang terdiri dari 22 daftar pernyataan kepada 115 responden yang terdiri dari 65 responden dari 5 Biro pada Sekretariat Jenderal dan 50 responden adalah pegawai/pejabat dilingkungan Departemen Hukum dan HAM yang mengurus biaya mutasi/pindah.

Kuesioner tersebut diserahkan kepada responden pada tanggal 9 Nopember sampai dengan tanggal 26 Nopember 2009. Dari 115 jumlah kuesioner yang disebar, 112 kuesioner dapat kembali dan 3 kuesioner tidak kembali.

Berdasarkan hasil koesioner, selanjutnya dapat penulis sajikan data-data berupa tanggapan para responden sebagai berikut :

5.3.1.1. Persepsi Responden Terhadap Tampilan Fisik Biro Keuangan

Tabel 5-44 memuat tanggapan persepsi responden terhadap tampilan fisik (*Tangibility*) Biro Keuangan yang terdiri atas tanggapan : penampilan pegawai yang rapih, tersedianya ruang tunggu, peralatan komputer dan kenyamanan dan kebersihan ruangan.

Tabel 5 -44 Tanggapan Responden terhadap Tampilan Fisik Biro Keuangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jml
	Tangibility	1	2	3	4	5	
1	Penampilan pegawai yg rapi	7	7	53	38	7	112
		6.25%	6.25%	47.32%	33.93%	6.25%	100%
2	Tersedianya ruang tunggu	17	24	43	20	8	112
		15.18%	21.43%	38.39%	17.86%	7.14%	100%
3	Peralatan komputer	4	15	48	35	10	112
		3.57%	13.39%	42.86%	31.25%	8.93%	100%
4	Kenyamanan dan kebersihan ruangan	17	21	44	21	9	112
		15.18%	18.75%	39.29%	18.75%	8.04%	100%
	Jumlah	45	67	188	114	34	448
		10.04%	14.96%	41.96%	25.45%	7.59%	100%

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Dari data pada tabel 5-44 terlihat bahwa tanggapan responden terhadap tampilan fisik Biro Keuangan (*Tangibility*) yang terdiri atas 4 (empat) pernyataan menunjukkan bahwa para responden umumnya mengatakan cukup puas (41,96%), kemudian yang mengatakan puas hanya (25,45%), tidak puas 14,96% dan sangat tidak puas (10,04%), serta yang mengatakan sangat puas sebesar 7,59%. Data ini menunjukkan bahwa untuk tampilan fisik Biro Keuangan baru pada kategori cukup memberi kepuasan kepada para pelanggannya. Sehingga harus terus ditingkatkan apalagi masih ada responden yang megatakan tidak puas dan sangat tidak puas agar dimasa-masa yang akan datang pelanggan bisa merasa puas dan sangat puas.

Untuk indikator penampilan pegawai yang rapih Biro Keuangn para responden mengatakan sangat tidak puas sebanyak 7 orang responden (6,25%), tidak puas sebanyak 7 orang responden (6,26%), cukup puas sebanyak 53 orang responden (47,32%), puas sebanyak 38 orang responden (33,93%), dan sangat puas sebanyak 7 orang responden (6,25%). Dari data ini menunjukkan bahwa layanan organisasi pada pernyataan penampilan pegawai yang rapih sudah cukup rapih, hal ini terbukti dari jawaban responden sebesar 87,5% menyatakan cukup puas, puas dan sangat puas. Namun demikian kerapihan pegawai perlu diperhatikan lagi karena ada sebagian responden yang menjawab tidak puas dan sangat tidak puas.

Kemudian dari tabel 5 – 44 juga berisi data mengenai tanggapan responden terhadap tersedianya ruang tunggu, para responden mengatakan sangat tidak puas sebanyak 17 orang responden (15,18%), tidak puas sebanyak 24 orang responden (21,43%), cukup puas sebanyak 43 orang responden (38,392%), puas sebanyak 20 orang responden (17,86%), dan sangat puas sebanyak 8 orang responden (7,14). Dari data ini menunjukan bahwa layanan Biro Keuangan tentang tersedianya ruang tunggu sudah cukup memadai, tetapi masih perlu peningkatan karena ada sebagian responden (36,61%) mengatakan tidak puas dan sangat tidak puas. Ketidak puasan responden biasanya terjadi saat pelanggan datang bersamaan ke Biro Keuangan. Dimana ruang tunggu yang tersedia tidak memadai sebagai mana umumnya pelayanan publik.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Selanjutnya pada tabel 5-44 juga berisikan data mengenahi tanggapan responden terhadap ketersediaan peralatan komputer pada Biro Keuangan. Responden mengatakan sangat tidak puas sebanyak 4 orang responden (3,57%), tidak puas sebanyak 15 orang responden (13,39%), cukup puas sebanyak 48 orang responden (42,862%), puas sebanyak 35 orang responden (31,25%), dan sangat puas sebanyak 10 orang responden (8,93%). Dari data ini menunjukkan bahwa ketersedian peralatan komputer dalam menunjang kelancaran pelayanan yang ada pada Biro Keuangan sudah memadai, namun ada responden yang menyatakan tidak puas hal ini terjadi karena adanya kerusakan sebagian komputer atau pemadaman listrik pada saat responden mengurus pencairan anggaran.

Yang terakhir untuk tampilan fisik organisasi pada tabel 5 -44, adalah kenyamanan dan kebersihan ruangan Biro Keuangan. Responden mengatakan sangat tidak puas sebanyak 17 orang responden (15,18%), tidak puas sebanyak 21 orang responden (18,756%), cukup puas sebanyak 44 orang responden (39,29%), puas sebanyak 21 orang responden (18,75%), dan sangat puas sebanyak 9 orang responden (8,04%). Dari data ini menunjukkan bahwa kenyaman dan kebersihan ruangan pada Biro Keuangan cukup nyaman dan bersih namun perlu ditingkatkan lagi karena ada sebagian pelanggan yang merasa tertanggu dengan kebersihan dan kenyamanan ruangan .

5.3.1.2. Persepsi Responden Terhadap Kemampuan Biro Keuangan Dalam Mewujudkan Janji.

Tabel 5 - 45 memuat jawaban tentang persepsi para responden terhadap kemampuan Biro Keuangan dalam mewujudkan janji. Untuk lebih jelasnya berikut ini ditampilkan data-datanya :

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 5 -45 Tanggapan Responden terhadap Kemampuan Biro Keuangan Dep. Hukum dan Hak Asasi Manusia RI dalam mewujudkan janji

No.	Pernyataan Reliability	Tanggapan Responden					Jml
1	Kecepatan pegawai menerima pengajuan berkas pencairan dana	12 10.71%	16 14.29%	58 51.79%	16 14.29%	10 8.93%	112 100%
2	Kesesuaian prosedur pencairan dana dengan peraturan	9 8.04%	16 14.29%	55 49.11%	20 17.86%	12 10.71%	112 100%
3	Ketepatan waktu penyelesaian	17 15.18%	29 25.89%	44 39.29%	16 14.29%	6 5.36%	112 100%
4	Fasilitas telepone yang disediakan	12 10.71%	24 21.43%	46 41.07%	23 20.54%	7 6.25%	112 100%
5	Tersedianya fasilitas internet	12 10.71%	17 15.18%	45 40.18%	27 24.11%	11 9.82%	112 100%
	Jumlah	62 11.07%	102 18.21%	248 44.29%	102 18.21%	46 8.21%	560 100%

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Dari data yang terdapat pada tabel 5 – 45 terlihat bahwa tanggapan responden terhadap kemampuan organisasi dalam mewujudkan janji (*Reliability*) yang terdiri dari 5 (lima) pernyataan menunjukkan bahwa sebagian besar responden mengatakan cukup puas (44,29 %), berikutnya responden mengatakan puas (18,21%), mengatakan tidak puas (18,21%), mengatakan sangat tidak puas (11,07%), dan mengatakan sangat puas (8,21%). Data ini menunjukkan bahwa Biro Keuangan cukup konsisten dalam memegang janji. Sehingga harus ditingkatkan lagi karena ada sebagian responden yang tidak puas dan sangat tidak puas terhadap hal ini. Untuk itu perlu kehati-hatian dalam mengeluarkan pernyataan terhadap pelanggan.

Untuk pelayanan terhadap kecepatan pegawai menerima pengajuan berkas pencairan dana, responden yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 12 orang responden (10,71%), tidak puas sebanyak 16 orang responden (14,29%), cukup puas sebanyak 58 orang responden (51,79%), puas sebanyak 16 orang responden (14,29%), dan sangat puas sebanyak 10 orang responden (8,93%). Dari data menunjukkan bahwa layanan organisasi dalam hal kecepatan pegawai menerima pengajuan berkas pencairan dana sudah cukup memuaskan pelanggan. Berdasarkan data tersebut Biro Keuangan harus meningkatkan kesigapan pegawainya dalam menerima pengajuan berkas pencairan dana.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Kemudian dari tabel 5 -45 juga terlihat data mengenai tanggapan para responden terhadap kesesuaian prosedur pencairan dana dengan peraturan. Responden yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 9 orang responden (8,04%), tidak puas sebanyak 16 orang responden (14,29%), cukup puas sebanyak 55 orang responden (49,11%), puas sebanyak 20 orang responden (17,86%), dan sangat puas sebanyak 12 orang responden (10,71%). Dari data ini menunjukan bahwa layanan organisasi terhadap kesesuaian prosedur pencairan dana dengan peraturan yang ada, baru bisa cukup memuaskan para pelanggannya. Untuk itu Biro Keuangan harus lebih memahami dan memperhatikan peraturan yang ada berkaita dengan prosedur pencairan anggaran.

Selain itu tabel ini juga menyajikan data mengenai tanggapan responden terhadap ketepatan waktu penyelesaian. Responden yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 17 orang responden (15,18%), tidak puas sebanyak 29 orang responden (25,89%), cukup puas sebanyak 44 orang responden (39,29%), puas sebanyak 16 orang responden (14,29%), dan sangat puas sebanyak 6 orang responden (5,36%). Dari data ini menunjukan bahwa layanan organisasi terhadap ketepatan waktu penyelesaian baru bisa cukup memuaskan para pelanggannya. Disamping itu masih ada responden yang merasa proses pencairan anggaran di Biro Keuangan memerlukan waktu yang lama. Untuk itu Biro Keuangan harus lebih memperhatikan terhadap hal ini sehingga waktu yang diperlukan dalam proses pencairan anggran bisa lebih cepat.

Tabel 5-45 juga berisi data responden tentang fasilitas telepon yang disediakan. Responden yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 12 orang responden (10,71%), tidak puas sebanyak 24 orang responden (21,43%), cukup puas sebanyak 46 orang responden (41,07%), puas sebanyak 23 orang responden (20,54%), dan sangat puas sebanyak 7 orang responden (6,25%). Dari data ini menunjukan bahwa fasilitas telephone yang ada di Biro Keuangan baru bisa cukup memuaskan para pelanggannya.

Dari tabel 5-45 yang terakhir berisi data tentang tanggapan responden terhadap tersedianya fasilitas internet. Responden yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 12 orang responden (10,71%), tidak puas sebanyak 17 orang responden (15,18%), cukup puas sebanyak 45 orang responden (40,18%), puas

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

sebanyak 27 orang responden (24,11%), dan sangat puas sebanyak 11 orang responden (9,82%). Dari data ini menunjukan bahwa fasilitas internet yang ada di Biro Keuangan baru bisa cukup memuaskan para pelanggannya.

5.3.1.3. Persepsi Responden Terhadap Ketanggapan Biro Keuangan Dalam Memberikan Pelayanan

Dari tabel 5 – 46 ini berisi tanggapan persepsi para responden terhadap ketanggapan Biro Keuangan dalam memberikan pelayanan yang cepat *(Responsiveness)*. Untuk lebih jelasnya berikut ini ditampilkan data-datanya :

Tabel 5 -46 Tanggapan Responden terhadap Ketanggapan Biro Keuangan dalam memberikan pelayanan

No.	Pernyataan Responsiveness	Tanggapan Responden					Jml
1	Kemudahan memperoleh informasi untuk syarat pengajuan	8 7.14%	16 14.29%	52 46.43%	25 22.32%	11 9.82%	112 100%
2	Kejelasan pemberian informasi	6 5.36%	21 18.75%	50 44.64%	26 23.21%	9 8.04%	112 100%
3	tanggapan terhadap keluhan	9 8.04%	28 25.00%	45 40.18%	21 18.75%	9 8.04%	112 100%
4	Tanggapan terhadap keinginan	8 7.14%	24 21.43%	49 43.75%	26 23.21%	5 4.46%	112 100%
	Jumlah	31 6.92%	89 19.87%	196 43.75%	98 21.88%	34 7.59%	448 100%

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Dari data yang terdapat pada tabel 5 -46 terlihat bahwa tanggapan para responden terhadap ketanggapan Biro Keuangan dalam memberikan pelayanan yang cepat *(responsiveness)* yang terdiri dari 4 (empat) pernyataan menunjukkan bahwa umumnya responden menyatakan cukup puas dengan persentase jawaban sebesar 43,75%, kemudian puas sebesar 21,88%, tidak puas sebesar 19,87%, disusul sangat puas sebesar 7,59% dan sangat tidak puas sebesar 6,92%. Data ini menggambarkan bahwa ketanggapan organisasi dalam memberikan pelayanan yang cepat baru pada kategori cukup memuaskan. Untuk itu perlu kerja keras Biro Keuangan untuk lebih meningkatkan pelayanan yang cepat karena masih ada responden yang menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas.

Dari tabel 5-46 terlihat bahwa pernyataan kemudahan memperoleh informasi untuk syarat pengajuan, responden yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 8

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

orang responden (7,14%), tidak puas sebanyak 16 orang responden (14,29%), cukup puas sebanyak 52 orang responden (46,43%), puas sebanyak 25 orang responden (22,32%), dan sangat puas sebanyak 11 orang responden (9,82%). Dari data ini menunjukan bahwa kemudahan memperoleh informasi untuk syarat pengajuan di Biro Keuangan baru bisa cukup memuaskan para pelanggannya. Untuk lebih meningkatkan hal ini Biro Keuangan harus lebih terbuka dan jelas dalam memberikan informsi tentang syarat pengajuan mencairan dana.

Tabel 5 -46 juga memuat hasil jawaban responden terhadap kejelasan pemberian informasi. Responden yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 6 orang responden (5,36%), tidak puas sebanyak 21 orang responden (18,75%), cukup puas sebanyak 50 orang responden (44,64%), puas sebanyak 26 orang responden (23,21%), dan sangat puas sebanyak 9 orang responden (8,04%). Dari data ini menunjukan bahwa kejelasan pemberian informasi Biro Keuangan baru bisa cukup memuaskan para pelanggannya. Agar informasi lebih jelas, maka Biro Keuanagan harus mempunyai papan informasi yang selalu di *update* setiap saat.

Pernyataan yang ketiga pada tabel 5 -46 memuat hasil jawaban responden terhadap tanggapan terhadap keluhan. Responden yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 9 orang responden (8,04%), tidak puas sebanyak 28 orang responden (25%), cukup puas sebanyak 45 orang responden (40,18%), puas sebanyak 21 orang responden (18,75%), dan sangat puas sebanyak 9 orang responden (8,04%). Dari data ini menunjukan bahwa tanggapan Biro Keuangan terhadap keluhan baru bisa cukup memuaskan para pelanggannya. Untuk lebih meningkatkan kepuasa pelanggan terhadap keluhan yang dirasakan, perlu adanya kotak saran sehingga keluhan yang ada dapat sampai ke pimpinan yang ada di Biro Keuangan.

Pernyataan yang terakhir pada tabel 5 -46 memuat hasil jawaban responden terhadap tanggapan terhadap keinginan. Responden yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 8 orang responden (7,14%), tidak puas sebanyak 24 orang responden (21,43%), cukup puas sebanyak 49 orang responden (43,75%), puas sebanyak 26 orang responden (23,21%), dan sangat puas sebanyak 5 orang responden (4,46%). Dari data ini menunjukan bahwa tanggapan Biro Keuangan terhadap keinginan baru bisa cukup memuaskan para pelanggannya. Agar

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

pelanggan merasa puas terhadap keinginan yang dirasakan, Biro Keuangan perlu lebih sering mendengar dan memperhatikan keinginan pelanggan dan menanggapi dengan wajar.

5.3.1.4. Persepsi Responden Terhadap Kemampuan Biro Keuangan dalam memberikan Jaminan Pelayanan

Dalam tabel 5-47 dibawah ini berisi tanggapan persepsi para responden terhadap kemampuan Biro Keuangan dalam memberikan jaminan pelayanan yang terpercaya (*assurance*). Untuk lebih jelasnya berikut ini ditampilkan data-datanya:

Tabel 5 -47 Tanggapan Responden terhadap Biro Keuangan dalam Memberikan Jaminan Pelayanan

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jml
	Assurance						
1	Keahlian dan pengetahuan petugas yang memberikan layanan (teknis & administrative)	5 4.46%	15 13.39%	61 54.46%	25 22.32%	6 5.36%	112 100%
2	Komunikasi pegawai dalam memberikan penjelasan	3 2.68%	20 17.86%	54 48.21%	28 25.00%	7 6.25%	112 100%
3	Pelayanan yang ramah dan sopan	2 1.79%	11 9.82%	51 45.54%	38 33.93%	10 8.93%	112 100%
4	Proses dan hasil pelayanan memberikan jaminan kepastian hukum (sesuai aturan)	8 7.14%	17 15.18%	50 44.64%	23 20.54%	14 12.50%	112 100%
	Jumlah	18 4.02%	63 14.06%	216 48.21%	114 25.45%	37 8.26%	448 100%

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Dari data yang ada pada tabel 5-47 terlihat bahwa tanggapan para responden terhadap ketanggapan Biro Keuangan dalam memberikan jaminan pelayanan yang terpercaya (*assurance*) yang terdiri dari 4 (empat) pernyataan menunjukkan bahwa umumnya responden menyatakan cukup puas dengan persentase jawaban sebesar 48,21%, kemudian puas sebesar 25,45%, tidak puas sebesar 14,06%, disusul sangat puas sebesar 8,26% dan sangat tidak puas sebesar 4,022%. Data ini menggambarkan bahwa ketanggapan organisasi dalam memberikan jaminan pelayanan yang terpercaya baru pada kategori cukup memuaskan. Untuk itu perlu kerja keras Biro Keuangan untuk lebih meningkatkan jaminan pelayanan yang terpercaya, karena masih ada responden yang menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas.

Dalam tabel 5 -47 terlihat bahwa untuk keahlian dan pengetahuan petugas dalam memberikan pelayanan yang terpercaya, responden yang mengatakan

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

sangat tidak puas sebanyak 5 orang responden (4,46%), tidak puas sebanyak 15 orang responden (13,39%), cukup puas sebanyak 61 orang responden (54,46%), puas sebanyak 25 orang responden (22,32%), dan sangat puas sebanyak 6 orang responden (5,36%). Dari data ini menunjukan bahwa keahlian dan pengetahuan petugas dalam memberikan layanan baru pada tingkat cukup memuaskan pelanggan. Dengan demikian Biro Keuangan harus terus meningkatkan kemampuan pegawainya melalui pendidikan dan pelatihan, sehingga kemampuan pegawainya meningkat yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan pelanggan.

Dari tabel 5-47 terlihat bahwa pernyataan komunikasi pegawai dalam memberikan penjelasan, responden yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 3 orang responden (2,68%), tidak puas sebanyak 20 orang responden (17,86%), cukup puas sebanyak 54 orang responden (48,21%), puas sebanyak 28 orang responden (25%), dan sangat puas sebanyak 7 orang responden (6,25%). Dari data ini menunjukan bahwa komunikasi pegawai dalam memberikan penjelasan baru bisa cukup memuaskan para pelanggannya. Untuk lebih meningkatkan hal ini Biro Keuangan harus lebih komunikatif dan informatif dalam memberikan penjelasan terhadap pelanggannya.

Tabel 5 -47 juga memuat hasil jawaban responden terhadap pelayanan yang ramah dan sopan dari Biro Keuangan. Responden yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 2 orang responden (1,79%), tidak puas sebanyak 11 orang responden (9,82%), cukup puas sebanyak 51 orang responden (45,54%), puas sebanyak 38 orang responden (33,93%), dan sangat puas sebanyak 10 orang responden (8,93%). Dari data ini menunjukan bahwa pelayanan yang ramah dan sopan yang diberikan Biro Keuangan baru pada kategori cukup memuaskan para pelanggannya. Untuk itu pegawai yang memberikan pelayanan harus lebih sopan dan ramah lagi sehingga pelanggan merasa dihargai.

Tabel 5 -47 yang terakhir adalah hasil jawaban responden terhadap proses dan hasil pelayanan memberikan kepastiah hukum/sesuai dengan aturan. Responden yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 8 orang responden (7,14%), tidak puas sebanyak 17 orang responden (15,18%), cukup puas sebanyak 50 orang responden (44,64%), puas sebanyak 23 orang responden (20,54%), dan sangat puas sebanyak 14 orang responden (12,50%). Dari data ini

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

menunjukan bahwa pernyataan proses dan hasil pelayanan memberikan kepastian hukum/sesuai dengan aturan baru pada tahap cukup memuaskan para pelanggannya. Untuk itu harus terus ditingkatkan, salah satunya dengan cara memberikan pemahaman yang lebih baik dan jelas tetang aturan yang ada kepada pegawai Biro Keuangan.

5.3.1.5. Persepsi Responden Terhadap Kemampuan Biro Keuangan Dalam Memahami Kebutuhan Pelanggan

Dalam tabel 5 – 48 yang berisikan tanggapan persepsi para responden terhadap kemampuan Biro Keuangan dalam memahami kebutuhan Pelanggan (*empathy*). Untuk lebih jelasnya berikut ini ditampilkan data-datanya :

Tabel 5 – 48 Tanggapan Responden terhadap Kemampuan Biro Keuangan Dalam Memahami Kebutuhan Pelanggan

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jml
	Empathy						
1	keterbukaan dan kemauan dalam menerima masukan/ saran dan kritik	6 5.36%	26 23.21%	46 41.07%	25 22.32%	9 8.04%	112 100%
2	Kemudahan dalam penyam-paian masalah	8 7.14%	22 19.64%	48 42.86%	21 18.75%	13 11.61%	112 100%
3	Penyediaan waktu konsultasi	6 5.36%	27 24.11%	45 40.18%	24 21.43%	10 8.93%	112 100%
4	Pemberian solusi	6 5.36%	25 22.32%	46 41.07%	21 18.75%	14 12.50%	112 100%
5	Memahami kebutuhan pelanggan	12 10.71%	26 23.21%	45 40.18%	19 16.96%	10 8.93%	112 100%
	Jumlah	38 6.79%	126 22.50%	230 41.07%	110 19.64%	56 10.00%	560 100%

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Dari data tabel 5 – 48 menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap kemampuan organisasi dalam memahami kebutuhan pelanggan (*Empathy)* yang terdiri dari 5 (lima) pernyataan menunjukkan bahwa umumnya responden (41,07%) mengatakan cukup puas, 22,5 % responden mengatakan tidak puas, 19,64% responden mengatakan puas, 10% responden mengatakan sangat puas dan 6,79 % responden mengatakan sangat tidak puas. Data ini memperlihatkan bahwa untuk kemampuan Biro Keuangan dalam memahami kebutuhan pelanggan baru pada tahap cukup memuaskan. Sehingga harus terus ditingkatkan lagi karena ada responden yang megatakan tidak puas dan sangat tidak puas.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Dalam tabel 5 -48 terlihat bahwa untuk keterbukaan dan kemauan Biro Keuangan dalam menerima masukan/saran dan kritik, responden yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 6 orang responden (5,366%), tidak puas sebanyak 26 orang responden (23,21%), cukup puas sebanyak 46 orang responden (41,07%), puas sebanyak 25 orang responden (22,32%), dan sangat puas sebanyak 9 orang responden (8,04%). Dari data ini menunjukan bahwa Keterbukaan dan kemauan Biro Keuangan dalam menerima masukan/saran dan kritik baru pada tingkat cukup memuaskan pelanggan. Dengan demikian Biro Keuangan harus lebih terbuka dan mawas diri sehingga saran dan kritik yang disampaikan akan membawa dampak yang positif bagi organisasi.

Dari tabel 5 -48 terlihat bahwa kemudahan dalam menyampaikan masalah, responden yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 8 orang responden (7,14%), tidak puas sebanyak 22 orang responden (24,11%), cukup puas sebanyak 48 orang responden (42,86%), puas sebanyak 21 orang responden (18,75%), dan sangat puas sebanyak 13 orang responden (11,61%). Dari data ini menunjukan bahwa kemudahan dalam menyampaikan masalah baru bisa cukup memuaskan para pelanggannya. Untuk itu harus ada informasi yang jelas kepada siapa keluhan/permaslahan tersebut harus disampaikan sehingga pelanggan akan lebih mudah menyampikan keluhan/permaslahan yang dialami.

Tabel 5-48 juga memuat hasil jawaban responden terhadap penyediaan waktu konsultasi. Responden yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 6 orang responden (5,36%), tidak puas sebanyak 27 orang responden (24,11%), cukup puas sebanyak 45 orang responden (40,18%), puas sebanyak 24 orang responden (21,43%), dan sangat puas sebanyak 10 orang responden (8,93%). Dari data ini menunjukan bahwa menyediaan waktu untuk konsultasi yang diberikan Biro Keuangan terhadap pelanggan pada kategori cukup memuaskan. Untuk itu waktu yang ada harus diefektifkan lagi sehingga pelanggan merasa lebih puas terhadap hasil konsultasinya.

Tabel 5-48 yang ketiga adalah hasil jawaban responden terhadap pemberian solusi. Responden yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 6 orang responden (5,36%), tidak puas sebanyak 25 orang responden (22,32%), cukup puas sebanyak 46 orang responden (41,07%), puas sebanyak 21 orang

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

responden (18,75%), dan sangat puas sebanyak 14 orang responden (12,50%). Dari data ini menunjukan bahwa pemberian solusi yang diberikan oleh Biro Keuangan baru pada tahap cukup memuaskan para pelanggannya. Untuk itu harus terus ditingkatkan, salah satunya dengan cara meningkatkan kompetensi dan pemahaman yang lebih baik kepada pegawai sehingga solusi yang diberikan akan lebih memuaskan tanpa melanggar aturan yang ada.

Tabel 5-48 yang terakhir adalah hasil jawaban responden terhadap pemahaman Biro Keuangan terhadap kebutuhan pelanggan. Responden yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 12 orang responden (10,71%), tidak puas sebanyak 26 orang responden (23,21%), cukup puas sebanyak 45 orang responden (40,18%), puas sebanyak 19 orang responden (16,96%), dan sangat puas sebanyak 10 orang responden (8,93%). Dari data ini menunjukan bahwa pemahaman Biro Keuangan terhadap kebutuhan pelanggan baru pada tahap cukup memuaskan. Untuk itu harus terus ditingkatkan, dengan menggali kemauan dan kebutuhan pelanggan menuju perbaikan pelayanan yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel.

5.3.2. Analisis Tingkat Kepuasan Pelanggan Biro Keuangan

Sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya, untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dengan cara membandingkan antara tingkat persepsi pelanggan terhadap layanan yang diterima dengan tingkat harapan pelanggan terhadap layanan tersebut. Untuk maksud tersebut peneliti telah mengajukan 22 pernyataan yang terbagi dalam lima kelompok dan tiap pernyataan diberi skor 1 sampai dengan 5. Skor 1 (satu) berarti responden sangat tidak puas terhadap pernyataan yang diajukan, skor 2 (dua) berarti responden tidak puas terhadap pernyataan yang diajukan, skor 3 (tiga) berarti responden cukup puas terhadap pernyataan yang diajukan, skor 4(empat) berarti responden puas terhadap pernyataan yang diajukan, dan skor 5 (lima) berarti responden sangat puas terhadap pernyataan yang diajukan. Setelah data diolah maka akan diperoleh skor persepsi dan skor harapan. Bila skor persepsi dikurangi skor harapan akan di dapat tingkat kualitas layanan atau skor kesenjangan Apabila hasil pengurangan tersebut menghasilkan skor kesenjangan positif berarti tingkat layanan melebihi

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

harapan responden atau dapat dikatakan pelayanan yang diberikan telah memuaskan. Sebaliknya jika skor kesenjangan bernilai negatip, berarti tingkat layanan lebih rendah dari yang diharapkan, dan jika skor kesenjangan sama dengan nol artinya layanan yang diberikan sama dengan pelayanan yang diharapkan.

Data mengenai skor persepsi, skor harapan dan skor kesenjangan pada kelompok tampilan fisik dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 5 – 49 Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kelompok Tampilan Fisik

No.	Pernyataan	Skor		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
1.	Penampilan pegawai yang rapih	3,28	3,64	-0,36
2.	Tersedianya ruang tunggu	2,80	3,47	-0,67
3.	Peralatan komputer	3,28	3,65	-0,37
4.	Kenyamanan dan kebersihan ruangan	2,86	3,70	-0,84
Total		**12,22**	**14,46**	**-2,24**
Skor Rata-rata		**3,05**	**3,62**	**-0,57**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Dari data tabel 5 – 49 menunjukkan tiap-tiap komponen maupun secara keseluruhan menunjukkan bahwa skor persepsi lebih rendah dari skor harapan. Dengan demikian kelompok tampilan fisik secara keseluruhan belum dapat memberikan layanan sebagaimana yang diharapkan responden. Skor kesenjangan secara keseluruhan pada kelompok ini sebesar minus 0,57. Dari keempat komponen tersebut, komponen kenyamanan dan kebersihan ruangan kesenjanganya paling tinggi yaitu sebesar minus 0,84 sedangkan komponen kesenjangan paling rendah adalah komponen penampilan pegawai yang rapih yaitu sebesar minus 0,36.

Data pada tabel 5 -49, menunjukan bahwa sebenarnya skor harapan responden belum tergolong pada kategori tinggi, karena masih dibawah 4 (empat). Meskipun harapan responden terhadap tampilan fisik belum tinggi akan tetapi Biro Keuangn belum bisa mewujudkan harapan tersebut.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Berdasarkan data pada tabel 5 – 49 juga dapat diketahui tingkat kepuasan responden terhadap tampilan fisik Biro Keuangan. Kepuasan tersebut diperoleh dengan cara membandingkan total skor persepsi dibagi dengan total skor harapan. Dengan demikian tingkat kepuasan responden untuk tampilan fisik adalah :

12,22/14,46 x 100 % = 84,5%

Tingkat kepuasan responden sebesar 84,5% sebenarnya sudah tergolong baik walaupun belum mampu menghasilkan tingkat kepuasan 100%. Oleh karena itu Biro Keuangan harus dapat mempertahankan dan meningkatkan tampilan fisiknya dimasa-masa yang akan datang agar kelompok ini akan menjadi lebih baik lagi.

Selanjutnya data skor persepsi, skor harapan dan skor kesenjangan pada kelompok kedua adalah kemampuan Biro Keuangan dalam mewujudkan janjinya dapat dilihat pada tabel 5 – 50 dibawah ini :

Tabel 5 – 50 Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kemampuan Biro Keuangan dalam mewujudkan janji

No.	Pernyataan	Skor		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
1.	Kecepatan pegawai menerima pengajuan berkas pencairan dana	2,96	3,63	-0,67
2.	Kesesuaian prosedur pencairan dana dengan peraturan	3,09	3,77	-0,68
3.	Ketepatan waktu penyelesaian	2,69	3,69	-1,00
4.	Fasilitas telephone yang tersedia	2,90	3,42	-0,52
5.	Tersedianya fasilitas internet	3,07	3,52	-0,45
Total		**14,71**	**18,03**	**-3,32**
Skor Rata-rata		**2,94**	**3,61**	**-0,66**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Dari data dalam tabel 5-50 terlihat bahwa tiap-tiap komponen muapun secara keseluruhan menunjukkan bahwa skor persepsi responden masih lebih rendah dari skor harapannya. Dengan demikian kelompok kemampuan organisasi dalam mewujudkan janji secara keseluruhan belum dapat memberikan layanan sebagaimana yang diharapkan responden. Skor kesenjangan secara keseluruhan

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

pada kelompok ini sebesar minus 0,66. Dari keempat komponen tersebut, komponen ketepatan waktu penyelesaian mempunyai kesenjangan paling tinggi yaitu sebesar minus 1,00 sedangkan komponen kesenjangan paling rendah adalah komponen tersedianya fasilitas internet yaitu sebesar minus 0,45.

Data pada tabel 5-50, menunjukan bahwa skor harapan responden pada kelompok ini belum masuk pada kategori tinggi, karena masih dibawah angka 4 (empat). Meskipun harapan responden terhadap kemampuan organisasi dalam mewujudkan janji belum tinggi akan tetapi Biro Keuangn belum bisa mewujudkan harapan tersebut. Oleh karena itu Biro Keuangan harus lebih serius untuk meningkatkan komponen ini, sehingga bisa meningkatkan persepsi pelayanannya.

Berdasarkan data pada tabel 5-50 juga dapat diketahui tingkat kepuasan responden terhadap kemampuan organisasi dalam mewujudkan janji. Kepuasan tersebut diperoleh dengan cara membandingkan total skor persepsi dibagi dengan total skor harapan. Dengan demikian tingkat kepuasan responden untuk kelompok kemampuan organisasi dalam mewujudkan janji adalah :

14,71/18,03 x 100 % = 81,6%

Tingkat kepuasan responden sebesar 81,6% sebenarnya sudah tergolong tinggi, walaupun belum sebaik kelompok tampilan fisik. Oleh karena itu Biro Keuangan harus dapat mempertahankan dan meningkatkan komponen kemampuan organisasi dalam mewujudkan janjinya terutama pada masalah ketepatan waktu penyelesaian.

Selanjutnya data tentang skor persepsi, skor harapan dan skor kesenjangan pada kelompok ketiga yaitu ketanggapan organisasi dalam memberikan pelayanan dapat dilihat pada tabel 5-51 dibawah ini :

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 5 -51 Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Ketanggapan Biro Keuangan dalam memberikan pelayanan

No.	Pernyataan	Skor		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
1.	Kemudahan memperoleh informasi untuk syarat pengajuan	3,13	3,73	-0,60
2.	Kejelasan pemberian informasi	3,10	3,72	-0,63
3.	Tanggapan terhadap keluhan	2,94	3,56	0,63
4.	Tanggapan terhadap keinginan	2,96	3,64	-0,68
Total		**12,13**	**14,66**	**-2,53**
Skor Rata-rata		**3,03**	**3,67**	**-0,63**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Dalam tabel 5-51 menunjukkan bahwa tiap-tiap komponen maupun secara keseluruhan skor persepsi responden juga masih lebih rendah dari pada skor harapannya. Dengan demikian kelompok ketanggapan organisasi dalam memberikan pelayanan secara keseluruhan belum dapat memberikan layanan sebagaimana yang diharapkan responden. Skor kesenjangan secara keseluruhan pada kelompok ini sebesar minus 0,63. Dari keempat komponen tersebut mempunyai kontribusi yang hampir sama terhadap kesenjangn komponen secara keseluruhan, yaitu dengan tingkat kesenjangan antara minus 0,60 – minus 0,68.

Data pada tabel 5-51, menunjukan bahwa skor harapan responden pada kelompok ini belum tergolong pada kategori tinggi, karena masih dibawah angka 4 (empat). Meskipun harapan responden terhadap ketanggapan organisasi dalam memberikan pelayanan belum tinggi akan tetapi Biro Keuangn belum bisa mewujudkan harapan tersebut. Oleh karena itu Biro Keuangan haius lebih serius untuk meningkatkan komponen ini, sehingga bisa meningkatkan persepsi pelayanannya.

Berdasarkan data pada tabel 5-51 juga dapat diketahui tingkat kepuasan responden terhadap ketanggapan organisasi dalam memberikan pelayanan. Kepuasan tersebut diperoleh dengan cara membandingkan total skor persepsi dibagi dengan total skor harapan. Dengan demikian tingkat kepuasan responden untuk kelompok ketanggapan organisasi dalam memberikan pelayanan adalah :

12,13/14,66 x 100 % = 82,8%

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tingkat kepuasan responden sebesar 82,8% sebenarnya sudah tergolong tinggi. Oleh karena itu Biro Keuangan harus dapat mempertahankan dan berupaya terus meningkatkan ketanggapan organisasi dalam memberikan pelayanan secara seimbang pada keempat pernyataan komponen tersebut.

Berikutnya data tentang skor persepsi, skor harapan dan skor kesenjangan pada kelompok keempat yaitu kemampuan Biro Keuangan dalam memberikan jaminan layanan dapat dilihat pada tabel 5 -52 dibawah ini :

Tabel 5 -52 Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kemampuan Biro Keuangan dalam Memberikan Jaminan Pelayanan

No.	Pernyataan	Skor		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
1.	Keahliaan dan pengetahuan petugas yang memberikan layanan (teknis & Administratif)	3,11	4,11	-1,00
2.	Komunikasi pegawai dalam memberikan penjelasan	3,14	3,88	-0,73
3.	Pelayanan yang ramah dan sopan	3,38	4,10	-0,72
4.	Proses dan hasil pelayanan memberikan jaminan kepastian hukum (sesuai aturan)	3,16	4,20	-1,04
Total		**12,79**	**16,28**	**-3,48**
Skor Rata-rata		**3,20**	**4,07**	**0,87**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Dari data dalam tabel 5-52 berikut ini menunjukkan bahwa baik secara masing-masing maupun secara keseluruhan terlihat skor persepsi responden lebih rendah dari pada skor harapannya. Dengan demikian kelompok kemampuan organisasi dalam memberikan jaminan secara keseluruhan belum mampu memberikan layanan sebaik seperti yang diharapkan responden. Skor kesenjangan secara keseluruhan pada kelompok ini sebesar minus 0,87. Dari keempat komponen tersebut, komponen proses dan hasil pelayanan memberikan jaminan kepastian hukum (sesuai aturan) dan komponen keahliaan dan pengetahuan petugas yang memberikan layanan (teknis & Administratif) mempunyai kesenjangan paling tinggi yaitu masing-masing sebesar minus 1,04 dan minus 1.

Data pada tabel 5-52, menunjukan bahwa skor harapan responden pada kelompok ini tergolong pada kategori tinggi, karena diatas angka 4 (empat). Oleh

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

karena itu Biro Keuangan harus lebih serius untuk meningkatkan komponen ini, karena harapan responden begitu tinggi.

Selanjutnya dengan menggunakan data pada tabel 5 -52 dapat dihitung tingkat kepuasan responden untuk kelompok kemampuan organisasi dalam memberikan jaminan pelayanan. Kepuasan tersebut diperoleh dengan cara membandingkan total skor persepsi dibagi dengan total skor harapan. Dengan demikian tingkat kepuasan responden untuk kelompok kemampuan Biro Keuangan dalam memberikan jaminan pelayanan adalah :

12,79/ 16,28 x 100 % = 78,60 %

Tingkat kepuasan responden sebesar 78,60% belum tergolong tinggi. Oleh karena itu Biro Keuangan harus dapat meningkatkan kemampuannya dalam memberikan jaminan pelayanan pada keempat pernyataan komponen diatas. Semua itu disebabkan keempat pernyataan diatas mempunyai kesenjangan yang tinggi terutama pada komponen proses dan hasil pelayanan memberikan jaminan kepastian hukum (sesuai aturan) dan komponen keahliaan dan pengetahuan petugas yang memberikan layanan (teknis & Administratif).

Kemudian data tentang skor persepsi, skor harapan dan skor kesenjangan pada kelompok kelima yaitu kemampuan organisasi dalam memahami kebutuhan para pelanggannya dapat dilihat pada tabel 5 – 53 dibawah ini :

Tabel 5 -53 Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kemampuan Biro Keuangan dalam memahami kebutuhan pelanggan

No.	Pernyataan	Skor		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
1.	Keterbukaan dan kemauan dalam menerima masukan/ saran dan kritik	3,04	3,95	-0,90
2.	Kemudahan dalam penyampaian masalah	3,08	3,88	-0,79
3.	Penyediaan waktu konsultasi	3,04	3,75	-0,71
4.	Pemberian solusi	3.11	3,90	-0,79
5.	Memahami kebutuhan pelanggan	2,90	3,85	-0,95
Total		**15,18**	**19,32**	**-4,14**
Skor Rata-rata		**3,04**	**3,86**	**0,83**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Dari data dalam tabel 5-53 berikut ini menunjukkan bahwa baik secara masing-masing maupun secara keseluruhan terlihat skor persepsi responden lebih rendah dari pada skor harapannya. Dengan demikian kelompok kemampuan organisasi dalam memahami kebutuhan para pelanggannya secara keseluruhan belum mampu memberikan layanan sebaik seperti yang diharapkan responden. Skor kesenjangan secara keseluruhan pada kelompok ini sebesar minus 0,83. Dari keempat komponen tersebut, komponen Memahami kebutuhan pelanggan mempunyai kesenjangan yang paling tinggi yaitu sebesar minus 0,95 dan kesenjangan terendah ada pada komponen penyediaan waktu konsultasi yaitu sebesar minus 0,71.

Data pada tabel 5-53, menunjukan bahwa skor harapan responden pada kelompok ini belum tergolong pada kategori tinggi, karena masih dibawah angka 4 (empat). Meskipun demikian Biro Keuangan harus tetap memperhatikan komponen ini, karena dengan semangat transparansi dan akuntabilitas organisasi pemerintah dan semakin kritisnya pelanggan maka diprediksikan harapan pelanggan dimasa depan semakin meningkat.

Selanjutnya dengan menggunakan data pada tabel 5 -53 dapat dihitung tingkat kepuasan responden untuk kelompok kemampuan organisasi dalam memahami kebutuhan para pelanggannya. Kepuasan tersebut diperoleh dengan cara membandingkan total skor persepsi dibagi dengan total skor harapan. Dengan demikian tingkat kepuasan responden untuk kelompok kemampuan organisasi dalam memahami kebutuhan para pelanggannya adalah :

15,18/ 19,32 x 100 % = 78,56 %

Tingkat kepuasan responden sebesar 78,56% belum tergolong tinggi. Oleh karena itu Biro Keuangan harus dapat meningkatkan pelayanannya mengenai kemampuan organisasi dalam memahami kebutuhan para pelanggannya, terutama pada komponen memahami kebutuhan pelanggan dan komponen penyediaan waktu konsultasi.

Dari lima kelompok yang telah dianalisi ternyata ada 2 (dua) kelompok yang tingkat kepuasan pelanggannya dibawah 80 % yaitu kelompok kemampuan dalam memberikan jaminan layanan *(assurance)* yaitu dengan tingkat kepuasan pelanggannya sebesar 78,60% dan kelompok kemampuan memahami kebutuhan

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

pelanggan (*empathy*) yaitu dengan tingkat kepuasan pelanggannya sebesar 78,56%. Sedangkan 3 (tiga) kelompok lainnya yaitu tampilan fisik *(Tangibility),* kemampuan mewujudkan janji *(Reliability)* dan ketanggapan dalam memberikan pelayanan *(Responsiveness)* masuk dalam kategori baik, hal ini disebabkan karena harapan pelanggan terhadap ketiga kelompok ini belum tinggi. Batas minimal pelayanan organisasi dikatakan baik dan memuaskan pelanggan adalah sebesar 80% sebagaimana dikemukakan oleh Sri Satrio Wibowo dalam majalah Swa (04/Maret, 1996, Hal. 18), lebih lanjut dikatakan tingkat kepuasan pelanggan yang ideal adalah 90% sampai dengan 100 %. Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Sri Satrio Wibowo bisa diambil rentang skala untuk kepuasan pelanggan sebagai berikut :

1. < 60% = tidak puas
2. 60% - 70% = kurang puas
3. 70% - 80% = cukup puas
4. 80% - 90% = puas
5. 90% - 100% = sangat puas

Untuk mengetahui kualitas pelayanan dan tingkat kepuasan pelanggan secara keseluruhan, maka skor persepsi dan skor harapan dari masing-masing kelompok tersebut digabung. Dalam tabel 5–54 merupakan data hasil penggabungannya.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 5 – 54 Rata-rata Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan atas Layanan Biro Keuangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI

No.	Pernyataan	Skor			TKP
		Persepsi	Harapan	Kesen jangan	%
1.	Tampilan fisik *(Tangibility)*	3,05	3,62	-0,56	84,5
2.	Kemampuan Mewujudkan Janji *(Reliability)*	2,94	3,61	-0,66	81,6
3.	Ketanggapan dalam memberikan pelayanan *(Responsiveness)*	3,03	3,67	-0,63	82,8
4.	Kemampuan Memberikan Jaminan Pelayanan *(Assurance)*	3,20	4,07	-0,87	78,6
5.	Kemampuan memahami kebutuhan pelanggan *(Empaty)*	3,04	3,86	-0,83	78,56
Jumlah		**15,26**	**18,83**	**-3,55**	**406,1**
Rata-Rata		**3,05**	**3,77**	**-0,71**	**81,21**

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Dari tabel 5 -54 menunjukkan bahwa skor persepsi responden sebesar 3,05 dan skor ini masih lebih rendah dari skor harapan responden sebesar 3,77. Berdasarkan skor persepsi dan skor harapan maka diperoleh skor kesenjangan sebesar minus 0,71. Berdasarkan data diatas berarti kualitas layanan yang diberikan oleh Biro Keuangan masih dibawah harapan para pelanggannya. Sedangkan untuk tingkat kepuasan responden diperoleh angka sebesar 81,210%. Tingkat kepuasan pelanggan sebesar ini sudah cukup tinggi. Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka Biro Keuangan harus bisa mempertahankan dan berusaha meningkatkan terus tingkat kepuasan pelanggannya karena belum mencapai angka 100%, sehingga dimasa-masa yang akan datang mampu memberikan pelayanan prima.

5.4 Kinerja Keuangan

Perspektif Keuangan dalam pengukuran kinerja Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM pada penelitian ini menggunakan indikator tingkat penyerapan terhadap DIPA untuk satu tahun anggaran. Adapun sumber data yang digunakan

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

adalah DIPA Biro Keuangan tahun 2008 sebagaimana yang ditetapkan dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 105 tahun 2007 tentang Rincian Anggaran Belanja Pemerintah Pusat Tahun Anggaran 2008 menurut Alokasi Anggaran Persatuan Kerja dan Jenis Belanja Departemen Hukum dan HAM RI sebesar Rp. 2.920.037.000,-. Sedangkan realisasi anggaran untuk tahun 2008 diambil dari Laporan Realisasi Belanja Satuan Kerja Biro Keuangan sebesar Rp. 2.490.972.375,-.

Tabel 5-55 Target dan Penyerapan Anggaran Tahun Anggaran 2008

NO	DIPA	REALISASI		SISA ANGGARAN	TARGET
	Rp	Rp	%	Rp	(%)
1	2.920.037.000	2.490.972.375	85,31	429.064.625	100

(Sumber : Laporan Bagian Akuntansi dan Pelaporan Biro Keuangn Tahun 2008)

Berdasarkan perhitungan diatas tingkat penyerapan anggaran tahun 2008 sebesar 85,31 %. Dasar untuk menentukan nilai skor penyerapan anggaran adalah dengan menggunakan pedoman target penyerapan anggaran mencapai 100 %, dimana seluruh anggaran yang tersedia dalam Daftar Isian Penggunaan Anggaran (DIPA) tahun tersebut terserap seluruhnya.

Kemudian untuk menentukan skala penyerapan anggaran menggunakan Pedoman LAKIP yang dikeluarkan oleh LAN tahun 1999, sebagai berikut :

NO	Skala	Kualitas
1	< 55 %	Kurang Baik
2	55 % - 70 %	Sedang
3	70 % - 85 %	Baik
4	85 % - 100 %	Sangat Baik

(Sumber : Pedoman LAKIP – LAN 1999)

Dari tabel data 5 – 55 menunjukkan bahwa penyerapan anggaran untuk tahun anggaran 2008 sebesar Rp. 2.490.972.375,- atau 85,31% dari keseluruhan anggaran yang disediakan pada DIPA tahun 2008 sebesar Rp. 2.920.037.000,-. Angka pencapaian ini termasuk pada skala 85% - 100% yang berarti penyerapan anggaran

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Biro Keuangan Departemen hukum dan HAM untuk tahun anggaran 2008 adalah sangat baik .

5.5 Hasil Analisis Kinerja Secara Keseluruhan

Hasil analisis kinerja secara keseluruhan Biro Keuangan akan penulis sajikan dalam bentuk rekapitulasi data hasil perhitungan dari keempat aspek kinerja. Keempat aspek tersebut terdiri dari Aspek pertumbuhan dan pembelajaran, aspek Proses Bisnis internal, aspek pelangan dan terakhir dari aspek keuangan, yang dapat dilihat pada tabel 5 – 56. Sedangkan perhitungan nilai rata-rata kelompok dan rentang skor kinerja secara keseluruhan dapat dilihat pada halaman lampiran.

Dari hasil perhitungan secara keseluruhan perspektif, diperoleh kinerja Biro Keuangan yang mempunyai tugas pembinaan administrasi dan mengelolaan keuangan dilingkungan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia memperoleh skor 35. Angka ini merupakan penjumlahan dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang telah diukur, dan berdasarkan perhitungan rentang skor kinerja secara keseluruhan berada pada skala 34,3-42,3 yang berarti baik.

Persepektif pertumbuhan dan pembelajaran yang menggunakan indikator tingkat kepuasan pegawai, internalisasi visi dan misi serta kemampuan sistem informasi memperoleh skor 9 dan angka tersebut berada pada rentang skala 7,82 – 10,22 yang berarti cukup baik. Hasil pengukuran kinerja pada kelompok kedua adalah perspektif Proses Bisnis internal yang menggunakan satu indikator, yaitu proses/operasi memperoleh skor 4. Angka ini berada pada rentang skala 3,7 – 4,5 yang berarti baik. Sedangkan untuk perspektip kepuasan pelanggan yang menggunakan indikator *tangibility, reliability, responsiveness, assurance, dan empat* memperolek skor sebesar 18. Angka tersebut berada pada rentang skala 7,03 – 21,03 yang berarti baik. Adapun untuk perspektik keuangan yang menggunakan indikator penyerapan anggaran memperoleh angka 4 berarti sangat baik.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 5-56 Hasil Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan

No.	Aspek Kinerja	Hasil Pengukuran	Skor	Keterangan
I	Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran			
	a. Tingkat Kepuasan Pegawai	59,81	3	Cukup Baik
	b. Internalisasi Visi dan Misi	17,58	3	Cukup Baik
	c. Kemampuan Sistem Informasi	9	3	Cukup Baik
	Skor Perspektif I		**9**	**Cukup Baik**
II	Kinerja Proses Bisnis Internal			
	a. Operasi/proses	22,49	4	Baik
	Skor Prespektif II		**4**	**Baik**
III	Kinerja Kepuasan Pelanggan			
	a. Tangibility	84,50%	4	Baik
	b. Reliability	81,60%	4	Baik
	c. Responsiveness	82,80%	4	Baik
	d. Assurance	78,60%	3	Cukup Baik
	e. Empathy	78,56%	3	Cukup Baik
	Skor Perspektif III		**18**	**Baik**
IV	Kinerja Keuangan			
	- Penyerapan Anggaran	85,31%	4	Sangat Baik
	Skor Perspektif IV		**4**	**Sangat Baik**
	Skor Keseluruhan (I,II,III & IV)		**35**	**Baik**

(Sumber Hasil Penelitian Penulis)

5.6 Kinerja Biro Keuangan menurut pendapat Ahli

Pada bagian akhir dari penelitian ini akan penulis tampilkan data hasil penelitian kinerja Biro Keuangan dengan menggunakan pendapat para ahli yang dijadikan sebagai responden untuk memberikan pendapat atau persepsi mereka terhadap variabel-variabel pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecared,* yang meliputi aspek pertumbuhan dan pembelajaran, aspek proses bisnis internal, aspek pelanggan dan aspek keuangan.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Tabel 5-57 Hasil Pengukuran Kinerja Menurut Pembobotan Responden Ahli

No.	Aspek Kinerja	Skor	Bobot (%)	Skor x Bbt
I	Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran			
	a. Tingkat Kepuasan Pegawai	3	5,5	0,165
	b. Internalisasi Visi dan Misi	3	5,5	0,165
	c. Kemampuan Sistem Informasi	3	8	0,24
	Skor Perspektif I	**9**	**19**	**0,57**
II	Kinerja Proses Bisnis Internal			
	a. Operasi/proses	4	17,5	0,70
	Skor Prespektif II	**4**	**17,5**	**0,70**
III	Kinerja Kepuasan Pelanggan			
	a. Tangibility	4	6,5	0,26
	b. Reliability	4	9,5	0,38
	c. Responsiveness	4	7	0,28
	d. Assurance	3	9	0,27
	e. Empathy	3	9	0,27
	Skor Perspektif III	**18**	**41**	**1,46**
IV	Kinerja Keuangan			
	- Penyerapan Anggaran	4	22,5	0,90
	Skor Perspektif IV	**4**	**22,5**	**0,90**
	Skor Keseluruhan (I,II,III & IV)	**32**	**100**	**3,63**

(Sumber Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan hasil perhitungan peneliti yang terlihat dalam tabel 5 – 57, terlihat hasil pengukuran berupa skor pembobotan yang diberikan oleh para ahli. Hasil pengukuran secara keseluruhan diperoleh dari penjumlahan nilai masing-masing skor dikalikan dengan masing-masing nilai bobot yang diberikan para ahli. Dari hasil perkalian dan penjumlahan tersebut diperoleh nilai total sebesar 3,63. Berdasarkan nilai tersebut maka kinerja Biro Keuangan termasuk dalam kategori cukup baik.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

5.6. Implikasi Hasil Penelitian terhadap Kebijakan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM, ada beberapa aspek yang harus mendapat priotitas dalam penentuan kebijakan peningkatan kinerja Biro Keuangan, diantaranya :

1. Disamping menggunakan DP3 dalam menilai pegawai, hendaknya dibuat kebijakan tentang standard tingkat kinerja pegawai sebagai acuan untuk menentukan penempatan pegawai, menentukan anggota tim berdasarkan kinerjanya, memberikan sangsi dan penghargaan *(rewards and punishment)*, dan menentukan pegawai yang akan dipromosikan.
2. Membuat peraturan "Bulan Bersih" yang dilaksanakan oleh seluruh pegawai Biro Keuangan sebulan sekali pada setiap hari Jumat minggu pertama.
3. Kebijakan Sekretaris Jenderal No. SEK.PR.01.05-06 tentang Prosedur Pencairan Anggaran yang didalamnya baru memuat syarat dan batas waktu mengajuan pencairan anggaran/dana agar dikoreksi dan ditambah poin batas waktu penyelesaian pengajuan anggaran/dana. Berdasarkan peraturan KPPN tentang batas waktu penyelesaian pekerjaan dari SPM menjadi SP2D yang hanya perlu satu hari, maka batas waktu penyelesaian pengajuan anggaran/dana pada Biro Keuangan agar ditetapkan selama 3 (tiga) sampai 7 (tujuh) hari kerja.
4. Membuat kebijakan tentang keharusan menempatkan semua kebijakan dan peraturan khususnya yang berkaitan dengan pelayanan Biro Keuangan bisa diunduh di situs resmi Departemen Hukum dan HAM, disamping itu untuk menampung keluhan dan keinginan pelanggan dibuat kotak saran sehingga informasi akan lebih jelas dan mudah diperoleh.
5. Membuat peraturan tentang syarat-syarat mengikuti diklat bagi pegawai secara jelas sehingga tidak terjadi diskriminatif dalam penunjukannya. Dengan demikian akan terjadi persaingan yang sehat.
6. Berdasarkan hasil penelitian aspek keuangan dalam keadaan sangat baik, namun masih ada aspek-aspek lain yang kinerjanya belum baik. Untuk itu Biro Keuangan harus mengevaluasi program-program kerjanya berkaitan dengan keefektifan anggaran yang telah dikeluarkan. Program kerja yang selama ini

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

berada pada tiap-tiap bagian dan berjalan sendiri-sendiri. Hendaknya Biro Keuangan mempunyai suatu program kerja yang melibatkan seluruh bagian yang ada. Dalam implementasinya, sebagai narasumber diambil dari berbagai instansi diantaranya : dari Ditjen Anggaran dan Ditjen Perbendaharaan Departemen Keuangan sebagai instansi yang membahas dan menyetujui pengeluaran anggaran, serta BPK dan Inspektorat Jenderal Departemen Hukum dan HAM sebagai lembaga yang pemeriksa penggunaan anggaran. Sehingga seluruh pegawai Biro Keuangan mempunyai persepsi yang sama terhadap penyusunan, pelaksanaan dan pelaporan keuangan.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

BAB VI
KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini akan berisi kesimpulan dan saran berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan oleh penulis pada bab sebelumnya.

6.1 Kesimpulan

a) Kinerja Biro Keuangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia bila diukur dengan *Balanced Scorecard* adalah baik, sedangkan kinerja Biro Keuangan menurut pendapat para ahli dalam kategori cukup baik.

b) Dari keseluruhan perspektif yang diukur, diperoleh nilai yang bervariasi dari cukup baik sampai dengan sangat baik. Perspektif yang paling tinggi nilainya adalah kinerja keuangan dengan predikat sangat baik, sedangkan perspektip pertumbuhan dan pembelajaran mendapat skor paling kecil dengan predikat cukup baik.

c) Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran secara keseluruhan dalam kategori cukup baik. Dengan nilai masing-masing indikator : kepuasan pegawai cukup baik, internalisasi visi dan misi cukup baik dan kehandalan sistem informasi juga cukup baik.

d) Kinerja Proses Bisnis Internal mendapat penilaian baik. Aspek ini terdiri dari satu indikator yaitu indikator proses/operasi

e) Kinerja Pelanggan/penerima layanan secara keseluruhan mendapat penilaian baik. Dari penelitian juga diperoleh hasil secara keseluruhan kesenjangan bernilai negatip karena dalam setiap indikator skor persepsi lebih kecil daripada skor harapan, dengan demikian kualitas layanan yang diberikan belum mampu memenuhi harapan responden. Sedangkan rata-rata tingkat kepuasan pelanggan sebesar 81,21% yang berarti layanan yang diberikan Biro Keuangan termasuk pada kategori baik dan memuaskan pelanggan karena diatas batas minimal pelayanan yang ditetapkan sebesar 80%..

f) Kinerja Keuangan yang hanya diukur dengan menggunakan indikator penyerapan anggaran pada tahun anggaran 2008 tingkat penyerapannya sebesar 85,31%. Berdasarkan skala penyerapan anggaran menggunakan Pedoman

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

LAKIP yang dikeluarkan oleh LAN tahun 1999, maka angka tersebut dalam kategori sangat baik.

g) Berdasarkan hasil pengukuran secara keseluruhan ada beberapa aspek yang harus mendapat perhatian lebih serius berkenaan dengan hasil pengukuran yang hanya memperoleh skor cukup baik. Diantaranya pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran dan aspek pelanggan khususnya pada kemampuan Biro keuangan dalam memberikan jaminan layanan (*assurance*) dan Kemampuan Biro Keuangan dalam memahami kebutuhan pelanggan (*empathy*).

6.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis data mengenai Kinerja Biro Keuangan, maka penulis memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi manajemen Biro Keuangan dalam rangka meningkatkan kinerjanya, diantaranya :

a) Aspek pertumbuhan dan pembelajaran merupakan kelompok yang memperoleh penilaian paling kecil oleh karena itu harus mendapat prioritas dan perhatian dalam perbaikan.

1. Kepuasan pegawai hendaknya seluruhnya menjadi prioritas perbaikan terutama pada hal-hal sebagai berikut : memperbaiki cara pimpinan dalam menangani bawahan, dengan merubah mendekatan dari perintah/komando ke partisipatif. Meningkatkan kemampuan atasan langsung dalam mengolah data dan informasi sehingga keputusan yang diambil bisa tepat dan efektif. Melakukan koreksi dalam penempatan pegawai mulai dari pegawai tersebut diterima dan diadakan roling pegawai antar bagian. Meningkatkan kesejahteraan dengan memberi kesempatan yang sama kepada pegawai masuk dalam tim kerja sehingga imbalan yang diterima sesuai dengan beban kerjanya. Memberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya sehingga peluang untuk lebih berkembang bagi pegawai menjadi lebih terbuka. Serta meningkatkan obyektifitas pimpinan dalam memberikan sangsi dan penghargaan.
2. Internalisasi visi dan misi yang perlu dibenahi adalah meningkatkan komunikasi dua arah antara pimpinan dan pegawai sehingga arus informasi dari atasan maupun dari pegawai bisa selalu lancar dan *up todate,* sehingga

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

permasalahan bisa dipecahkan secara terbuka. Pimpinan juga harus meningkatkan daya tanggapnya terhadap saran yang diberikan dan memperbaiki dalam penanganan saran tersebut.

3. Kemampuan sistem informasi Biro Keuangan harus segera diberbaiki dengan cara mengoptimalkan sarana yang telah tersedia sehingga informasi yang dibutuhkan dapat cepat diperoleh serta akurat

b) Aspek pelanggan memperoleh penilaian baik, untuk itu harus dipertahankan dan ditingkatkan lagi. Dari kelima indikator kepuasan pelanggan, tingkat harapan pelanggan terhadap layanan belum tinggi namun demikian Biro Keuangan belum bisa mewujudkannya. Agar pelanggan merasa lebih puas lagi ada beberapa hal yang perlu mendapat perbaikan segera, diantaranya :

1. Untuk tampilan fisik Biro Keuangan (*tangibility*), hal-hal yang harus diperbaiki adalah mewujudkan ruang tunggu dalam hal ini menyediakan kursi untuk pelanggan karena selama ini belum ada. Meningkatkan kenyamanan dengan merapihkan peralatan, seperti tata letak meja, kursi, lemari dan komputer serta mengkatkan kebersihan ruangan.
2. Untuk kemampuan mewujudkan janji (*reliability*), hal yang menjadi prioritas perbaikan adalah memperbaiki ketepatan waktu penyelesaian agar sesuai dengan peraturan yang telah dibuat sendiri oleh Biro Keuangan. Hal ini dilakukan dengan cara setiap pengajuan dibuatkan kartu kendali, yang didalamnya berisi tanggal masuk dan kapan harus selesai. Membuat peraturan yang jelas dan menempelkan dipapan informasi sehingga petugas yang sengaja memperlambat proses bisa diminimalisir.
3. Untuk ketanggapan dalam memberikan layanan *(responsiveness)*, hal yang menjadi prioritas untuk segera diperbaiki adalah meningkatkan tanggapan terhadap keluhan dan keinginan. Hal ini dilakukan dengan cara mendengarkan keluhan dan menanggapi secara wajar serta membuat kotak saran sehingga setiap keluhan bisa sampai kepada pimpinan Biro Keuangan.
4. Untuk meningkatkan kemampuan memberikan jaminan pelayanan (*assurance*), hendaknya dilakukan dengan cara memberikan kesempatan kepada pegawai Biro Keuangan untuk meningkatkan kemampuan teknisnya.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Dengan demikian keahlian petugas menjadi meningkat, dan hasil pekerjaan akan sesuai dengan peraturan yang ada.

5. Untuk meningkatkan kemampuan memahami kebutuhan pelanggan (*empathy*), hendaknya Biro Keuangan harus lebih terbuka terhadap saran dan kritik, dan menyediakan waktu untuk konsultasi dan menigkatkan kemampuannya sehingga solusi yang diberikan bisa memuaskan, efektif tanpa melanggar aturan.

c) Mengevaluasi anggaran yang telah dikeluarkan berkaitan dengan efektifitas program/kegiatan yang selama ini dijalankan. Hendaknya penyerapan anggaran yang tinggi merupakan pencerminan dari keberhasilan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, proses bisnis internal dan pelanggan.

d) Diasampin pengukuran kinerja berdasrkan data keuangan dan LAKIP, hendaknya Biro Keuangan mempunyai alat pengukuran kinerja yang lebih menyeluruh dan terintegrasi seperti *Balanced Scorecard* yang dilakukan secara periodik.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

DAFTAR REFERENSI

1. Buku - Buku

Abdul Haris, *Tujuh Pilar Perusahaan Unggul, Implementasi Kriteria Baldrige untuk meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Jakarta, 2005

Anderson, B. *The Productivity Term, In AA. Rolstadas (ed.) Performance management : A Business Process Benchmarking Approach.* London : Chapman & Hall, 1995.

Atmosoeprapto, K., *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*, Gramedia, Jakarta, 2001

Bounds, G., Yorkas, L., Adams, M., and Ranney, G. *Beyond Total Quality Management*, New Yark : Mc Graw-Hill, 1994.

Bredrup, H. The Traditional Planning Hierarchy. In A. Roistadas (ed). *Performance Management : A Business Process Benchmarking Approach.* London : Chapman & Hall, 1995.

Brown, A. *Organizational Culture.* London : Pitman, 1995.

Campbell, A and Yeung, S. *Brief Case: Mission, Vision, and Strategic Intent. Long Range Planning.* 24 (4). Pp. 145-7. 1991.

Dwiyanto, Agus. *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik;* Makalah disampaikan dalam seminar *Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, FISIPOL UGM, Yogyakarta, 1995.

Esman, Milton J., *Unsur-unsur dari Pembangunan Lembaga dan Pembangunan Nasional*, Terjemahan Pandam Guritno dan Aldi Jeni, Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta, 1972.

Handoko, T. Hani., *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, 1999.

Handoko, T. Hani. *Manajemen.* Yogyakarta: BPPE, 1984.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes.* Boston. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004.

Karlof, B. *Key Business Concept.* London: Routledge, 1993.

Lenvine, Charles. *Public Administration : Challenges, Choice, Consequences.*Glenview Illinois : Scott Foreman/Little Brown Higher Education. 1990

L.W. Rue dan L.L. Byars. *Management : Theory and Application.* Homewood Illinois : Richard D. Irwin Inc. 1980.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Mc. Cloy, R.A., Cambel, J.P., and Cudeck R., *A Comfirmatory Test of Model Performance Determinant*, Journal of Applied Psychology, 79, 4, 1997.

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.

Niven, Paul R. *Balanced Scorecard for Government and Nonprofit Agencies.* Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2003.

Robert Simons,. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, contributor Antonio Davila and Robert S. Kaplan, Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

Robert S Kaplan., and Norton, David P. *The Strategy Focused Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment.* Harvard Business School Press, 2001.

Robert S Kaplan., and Norton, David P. *Tranlating Strategi into Action The Balanced Scorecard,* Boston Massachusetts : Harvard Business School Press, 1996.

Robbins, P. Stephen, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1996.

Ruky, S. Achmad, *Sistem Manajemen Kinerja: Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, Gramedia, Jakarta, 2001.

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

Yeremias T. Keban. "*Kinerja Organisasi Publik*". *Bahan Seminar Sehari* dalam rangka Purna Tugas Drs. Sediyono. FISIPOL UGM Yogyakarta. 1995.

Yuwono, Sony, E. Jukarno, M. Ikhsan, Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi, PT. Gramedia Pustaka Umum, Jakarta, 2003.

Zeithaml, Valerie A., A. Pasuraman and Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service*, the Free Press, New Yark, 1990.

2. Hasil Penelitian

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

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Siti Rokhaniyah, *Pengukuran Kinerja Organisasi Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departeman Hukum dan HAM*, Tesis, Ilmu Administrasi, FISIP UI, Jakarta, 2007.

3. Peraturan Perundang –Undangan

Undang- Undang Republik Indonesia N0. 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara.

Keputusan Kepala LAN No. 589/IX/6/Y/99 tentang, Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI No: M.09.PR.07.10 Tahun 2007 Tentang Organisasi Dan tata Kerja Departemen Hukum Dan HAM RI.

Surat Edaran Sekretariat Jenderal departemen Hukum dan HAM No. SEK.PR.01.05-06 tentang Pedoman Pelaksanaan Pencairan Anggaran.

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Perhitungan hasil Pengukuran Secara Keseluruhan
Biro Keuangan Dep. Hukum dan HAM

Nilai skor rata-rata kelompok

$$Y = \frac{(1xa1) + (2 x a2) + (3 x a3) + (4 x a4) + (5 x a5)}{(a1 + a2 + a3 + a4 + a5)}$$

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

Rs = (Rt – Rr) x jumlah kuesioner / M

Rs = Rentang skor

Rt = Rentang tertinggi

Rr = Rentang terendah

M = Jumlah alternatif jawaban

I. Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran

Nilai Skor Kinerja Kepuasan Pegawai

$$\frac{(1 x 61) + (2 x 347) + (3 x 635) + (4 x 379) + (5 x38)}{73}$$

$$\frac{(61 + 694 + 1.905 + 1\,516 + 190)}{73}$$

4.366/73 = **59,81**

Rentang Skor Tingkat Kepuasan Pegawai

$$\frac{(5 – 1) x 20}{5}$$

80/ 5 = 16

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Rentang skor =

1. 20 - 36 = 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

1. **Kinerja Internalisasi Visi Misi**

Nilai Skor Internalisasi Visi Misi

$$\frac{(1 \times 24) + (2 \times 113) + (3 \times 187) + (4 \times 98) + (5 \times 16)}{73}$$

$$\frac{24 + 226 + 561 + 392 + 80}{73}$$

1.283/73 = **17,58**

Rentang Skor Internalisasi Visi dan Misi

$$\frac{(5-1) \times 6}{5}$$

24/ 5 = 4,80

Rentang skor =

1. 6 - 10,80 = sangat tidak baik
2. 10,81 - 15,61 = tidak baik
3. **15,62 - 20,42 = cukup baik**
4. 20,43 - 25,23 = baik
5. 25,24 - 30,04 = sangat baik

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

2. **Kinerja Kemampuan Sistem Informasi**

Nilai Skor Kemampuan Sistem Informasi

$$\frac{(1 \times 0) + (2 \times 15) + (3 \times 21) + (4 \times 15) + (5 \times 0)}{17}$$

$$\frac{0 + 30 + 63 + 60 + 0}{17}$$

153/17 = **9,00**

Rentans Skor Tingkat kemampuan sistem informasi

$$\frac{(5 - 1) \times 3}{5}$$

12/5 = 2,40

Rentang skor

1. 3 - 5,40 = sangat tidak baik
2. 5,41 - 7,81 = tidak baik
3. **7,82 - 10,22 = cukup baik**
4. 10,23 - 12,63 = baik
5. 12,64 - 15,04 = sangat baik

Rentang Skor Kelompok Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran

$$RS = \frac{(5 - 1) \times 3}{5}$$

12 / 5 = 2 ,40

Rentang skor =

1. 3 - 5,40 = sangat tidak baik
2. 5,41 - 7,81 = tidak baik
3. **7,82 - 10,22 = cukup baik**
4. 10,23 - 12,63 = baik
5. 12,64 - 15,04 = sangat tidak baik

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Kepuasan Pegawai masuk dalam rentang skor 3, Internalisasi visi misi masuk dalam rentang skor 3 dan kehandalan informasi masuk dalam rentang skor 3. Jadi Kinerja keseluruhan pertumbuhan dan pembelajaran 3+3+3=9, masuk dalam rentang skor 3 dengan predikat cukup baik

II. KineraProses Bisnis Internal

Nilai skor Proses/Operasi

$$\frac{(1 \times 14) + (2 \times 39) + (3 \times 74) + (4 \times 227) + (5 \times 84)}{73}$$

$$\frac{14 + 78 + 222 + 908 + 420}{73}$$

1.642/73 = **22,49**

Rentang Skor Operasi/proses

$$\frac{(5 - 1) \times 6}{5}$$

24/5 = 4,80

Rentang skor =

1. 6 - 10,80 = sangat tidak baik
2. 10,81 - 15,61 = tidak baik
3. 15,62 - 20,42 = cukup baik
4. **20,43 - 25,23 = baik**
5. 25,24 - 30,04 = sangat baik

Rentang Skor Kinerja Proses Bisnis Internal

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

4/5 = 0,8

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Rentang skor =

1. 1 - 1,8 = sangat tidak baik
2. 1,9 - 2,7 = tidak baik
3. 2,8 - 3,6 = cukup baik
4. **3,7 - 4,5 = baik**
5. 4,6 - 5,4 = sangat baik

Operasi atau proses masuk dalam rentang skor 4, karena kinerja proses bisnis internal cuma satu indikator jadi kinerja secara keseluruhan juga 4, masuk dalam rentang skor 4 dengan predikat baik

III Tingkat Kepuasan Pelanggan

1. Tangibility = 84,50%
2. Reliability = 81,60%
3. Responsiveness = 82,80%
4. Assurance = 78,60%
5. Empathy = 78,56%

Rentang Skor Kinerja Kelompok Kepuasan Pelanggan

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

$$20/5 = 4$$

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

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Dari kelima nilai skor indikator pelanggan secara berurutan mendapat skor = 4, 4, 4, 3, 3, jadi kinerja pelanggan secara keseluruhan mendapat skor 18 masuk dalam rentan skor **17,03 - 21,03** dengan predikat baik

IV Kinerja Keuangan

Penyerapan anggaran Tahun 2008

(2.490.972.375 / 2.920.037.000 /) x 100% = 85,315%

Rentang skor secara keseluruhan

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

40/5 = 8

Rentang skor =

1. 10 - 18,0 = sangat tidak baik
2. 18,1 - 26,1 = tidak baik
3. 26,2 - 34,2 = cukup baik
4. **34,3 - 42,3 = baik**
5. 42,4 - 50,4 = sangat baik

Kinerja Biro Keuangan secara keseluruhan :

1.	Pertumbuhan dan Pembelajaran	= 9
2.	Proses Bisnis Internal	= 4
3.	Kepuasan Pelanggan	= 18
4.	Kueangan	= 4
		= 35

Nilai 35 masuk dalam rentang skor 34,3 - 42,3 dengan predikat baik

Analisis kinerja ..., Bambang Edi Sumarno, SKSG UI, 2009

Survey tentang Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan BSC pada
Biro Keuangan
Kinerja Keseluruhan

Pendapat ahli

Aspek Yang Diukur	BOBOT (%)	KET.
I. Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran		
a. Tingkat Kepuasan Pegawai		
b. Internalisasi Visi & Misi		
c. Kemampuan Sistem Informasi		
Skor Keseluruhan Aspek I		
II. Kinerja Proses Bisnis Internal		
Operasi/Proses		
Skor Keseluruhan Aspek II		
III. Kinerja Kepuasan Pelanggan		
a. Tampilan Fisik (Tangibility)		
b. Kemampuan OrganisasiDalam Mewujudkan Janji (Reliability)		
c. Ketanggapan Organisasi Dalam Memberikan Layanan (Responsiveness)		
d.Kemampuan Organisasi Dalam Memberikan Jaminan Pelayanan (Assurance)		
e.Kemampuan Organisasi Dalam Memahami Kebutuhan Pelanggan (Empathy)		
Skor Keseluruhan Aspek III		
IV.Kinerja Keuangan		
- Penyerapan Anggaran		
Skor Keseluruhan Aspek IV		
Skor Keseluruhan (I,II,III,IV)	**100**	

Universitas Indonesia

Hasil Survey tentang Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan BSC pada Biro Keuangan Dep. Hukum dan HAM Oleh Responden Ahli

Kinerja Keseluruhan

Pendapat ahli

Aspek Yang Diukur	BOBOT Rata-rata (%)	KET.
I. Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran		
a. Tingkat Kepuasan Pegawai	5,5	
b. Internalisasi Visi & Misi	5,5	
c. Kemampuan Sistem Informasi	8	
Skor Keseluruhan Aspek I	19	
II. Kinerja Proses Bisnis Internal		
Operasi/Proses Pembuatan Undang-Undang	17,5	
Skor Keseluruhan Aspek II	**17,5**	
III. Kinerja Kepuasan Pelanggan		
a. Tampilan Fisik (Tangibility)	6,5	
b. Kemampuan OrganisasiDalam Mewujudkan Janji (Reliability)	9,5	
c. Ketanggapan Organisasi Dalam Memberikan Layanan (Responsiveness)	7	
d.Kemampuan Organisasi Dalam Memberikan Jaminan Pelayanan (Assurance)	9	
e.Kemampuan Organisasi Dalam Memahami Kebutuhan Pelanggan (Empathy)	9	
Skor Keseluruhan Aspek III	**41**	
IV.Kinerja Keuangan		
- Penyerapan Anggaran	22,5	
Skor Keseluruhan Aspek IV	**22,5**	
Skor Keseluruhan (I,II,III,IV)	**100**	

Universitas Indonesia

SURVEY TINGKAT KEPUASAN PEGAWAI
BIRO KEUANGAN DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM

Untuk kepentingan tabulasi (mohon diisi) :	
No. Responden	: (kosongkan)
Jenis kelamin	:
umur	:
Pendidikan	:
Bagian	:
Jabatan	:
Lama kerja	:

Petunjuk pengisian jawaban :
Pilih salah satu jawaban dibawah ini untuk setiap pernyataan dengan pemberian tanda contreng (v)

1 Sangat tidak puas : berarti anda sangat tidak puas pada aspek ini pada pekerjaan anda.
2 Tidak puas : berarti anda tidak puas pada aspek ini pada pekerjaan anda.
3 Cukup puas : berarti anda cukup puas pada aspek ini pada pekerjaan anda.
4 Puas : berarti anda puas pada aspek ini pada pekerjaan anda.
5 Sangat puas : berarti anda sangat puas pada aspek ini pada pekerjaan anda.

Tanya diri sendiri, bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap aspek-aspek dibawah ini dalam pekerjaan anda saat ini ?

NO	PERNYATAAN	TINGKAT KEPUASAN				
		1	2	3	4	5
1	Selalu sibuk sepanjang waktu					
2	Kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan					
3	Kesempatan melakukan sesuatu yang baru dari waktu kewaktu					
4	Kesempatan menjadi bagian yang penting dalam kelompok kerja					
5	Cara pimpinan anda menangani bawahan					
6	Kemampuan atasan langsung dalam membuat keputusan					
7	Melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan bathin anda					
8	Pekerjaan anda saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan nantinya					
9	Kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan anda					
10	Kesempatan untuk memberitahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan					
11	Kesempatan melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang anda miliki					
12	Penerapan kebijaksanaan organisasi dalam kegiatan sehari-hari					
13	Imbalan yang anda terima dikaitkan dengan beban pekerjaan yang anda lakukan					
14	Kesempatan untuk dapat berkembang pada pekerjaan anda saat ini					
15	Kebebasan untuk menggunakan penilaian anda sendiri					
16	Kesempatan untuk mencoba menggunakan cara/metode anda sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan					
17	Kondisi kerja (kenyamanan, fasilitas kerja) anda saat ini					
18	Keharmonisan kerja sesama rekan kerja anda					
19	Penghargaan atau sangsi yang anda terima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau buruk					
20	Perasaan puas yang anda peroleh dalam menyelesaikan pekerjan tersebut					

Berikan saran-saran anda kepada Biro Keuangan untuk meningkatkan kepuasan kerja Anda ?

.....

.....

.....

SURVEY TENTANG INTERNALISASI VISI DAN MISI
BIRO KEUANGAN DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM

Untuk kepentingan tabulasi (mohon diisi) :	
No. Responden	: (kosongkan)
Jenis kelamin	:
umur	:
Pendidikan	:
Bagian	:
Jabatan	:
Lama kerja	:

Petunjuk pengisian jawaban :
Pilih salah satu jawaban dibawah ini untuk setiap pernyataan dengan pemberian tanda contreng (v)

1 Sangat tidak puas : berarti anda sangat tidak puas pada aspek ini pada pekerjaan anda.
2 Tidak puas : berarti anda tidak puas pada aspek ini pada pekerjaan anda.
3 Cukup puas : berarti anda cukup puas pada aspek ini pada pekerjaan anda.
4 Puas : berarti anda puas pada aspek ini pada pekerjaan anda.
5 Sangat puas : berarti anda sangat puas pada aspek ini pada pekerjaan anda.

NO	PERNYATAAN	TINGKAT KEPUASAN				
		1	2	3	4	5
1	Organisasi memiliki tujuan yang jelas dan bagaimana cara mencapainya					
2	Sasaran dan tujuan organisasi dipahami oleh seluruh anggota organisasi					
3	Semua pegawai merasa bertanggungjawab terhadap sasaran organisasi dan berusaha mencapainya					
4	Kepala Biro dan Kepala Bagian pada Biro Keuangan mengkomunikasikan ke stafnya semua informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai kinerja yang efektif dan efisien (sasaran, strategi, tujuan, anggaran, tanggungjawab, permasalahan, keterbatasan, peluang dll)					
5	Adanya kesempatan mengkomunikasikan informasi seperti : sasaran, strategi, saran, ide, permasalahan, dll kepada atasanya					
6	Penyelesaian permasalahan didiskusikan secara terbuka, dan membangun					

1 Apakah anda sering memberikan saran dan ide yang membangun kepada organisasi ?
1. Tidak pernah
2. Pernah

2 Apakah saran anda mendapat tanggapan yang positif dari organisasi ?
1. Tidak
2. Ya

3 Menurut anda apakah penanganan saran/ide yang selama ini dilakukan sudah sesuai ?
1. Tidak
2. Ya

4 Apakah anda mengetahui dan memahami Visi dan Misi Organisasi ?
1. Tidak (langsung ke no. 5)
2. Ya

a. Visi Organisasi :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

b. Misi Organisasi

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5 Sebutkan alasan mengapa anda tidak mengetahui dan memahami visi dan misi organisai

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

SURVEY TENTANG KEMAMPUAN SISTEM INFORMASI
BIRO KEUANGAN DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM

Untuk kepentingan tabulasi (mohon diisi) :	
No. Responden	: (kosongkan)
Jenis kelamin	:
umur	:
Pendidikan	:
Bagian	:
Jabatan	:
Lama kerja	:

1 Bagaimana penilaian Anda terhadap tingkat ketersediaan informasi (yang berhubungan dengan pekerjaan) yang dibutuhkan ?
   1 Sangat tidak tersedia
   2 tidak tersedia
   3 Hampir baik
   4 Baik
   5 Sangat baik

2 Bagaimana penilaian Anda terhadap tingkat keakuratan informasi yang tersedia :
   1 Sangat tidak akurat
   2 tidak akurat
   3 Hampir akurat
   4 Akurat
   5 Sangat akurat

3 Bagaimana penilaian Anda terhadap waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang di butuhkan :
   1 Lama sekali
   2 Lama
   3 Hampir cepat
   4 Cepat
   5 Cepat sekali

4 Berikan saran-saran Anda agar ketersediaan informasi bisa baik, akurat, dan cepat.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

SURVEY TENTANG INTERNAL PROSES BISNIS
BIRO KEUANGAN DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM

Untuk kepentingan tabulasi (mohon diisi) :	
No. Responden	: (kosongkan)
Jenis kelamin	:
umur	:
Pendidikan	:
Bagian	:
Jabatan	:
Lama kerja	:

Petunjuk pengisian jawaban :
Pilih salah satu jawaban dibawah ini untuk setiap pernyataan dengan pemberian tanda contreng (v)

1 Sangat tidak setuju : berarti anda sangat tidak setuju pada pernyataan dibawah ini
2 Tidak setuju : berarti anda tidak setuju pada pernyataan ini
3 Hampir setuju : berarti anda cukup setuju pada pernyataan dibawah ini
4 Setuju : berarti anda setuju pada pernyataan dibawah ini
5 Sangat setuju : berarti anda sangat setuju pada pernyataan dibawah ini

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		1	2	3	4	5
1	Mengikut sertakan pegawai pada pendidikan dan pelatihan berkaitan dengan pencairan anggaran/keuangan negara					
2	Pada setiap kegiatan yang ada di SETJEN diangkat/ditunjuk salah satu pegawai Biro Keuanagan untuk mengoreksi pengajuan pencairan dan pertanggungjawaban pemakaian anggaran					
3	Melakukan seleksi terhadap pegawai yang akan ditunjuk untuk mengoreksi pengajuan pencairan dan pertanggungjawaban pemakaian anggaran					
4	Penentuan pegawai tersebut berdasarkan kemampuan yang bisa mengerti dan memahami tata cara pencairan dan pertanggungjawaban pemakaian anggaran					
5	Membuat peraturan tentang tata cara/ prosedur pencairan anggaran					
6	Peraturan yang telah dibuat disebarluaskan keunit/satker yang membutuhkan dengan mengadakan sosialisasi/pemahaman terhadap surat edaran tersebut					

SURVEY TENTANG
PERSEPSI PELANGGAN, HARAPAN PELANGGAN DAN TINGKAT PENTING TERHADAP BIRO KEUANGAN DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM

Untuk kepentingan tabulasi (mohon diisi)

Nomor responden (kosongkan	:
Unit kerja/ Satuan kerja	:
Masa kerja	:

Variabel penelitian

1.	Tangibility	: Tampilan fisik yaitu kualitas pelayanan yang berupa sarana fisik peralatan, perlengkapan dan fasilitas yang disediakan
2.	Reliability	: kepercayaan yaitu kemampuan dan kehandalan untuk menyediakan pelayanan yang percaya
3.	Responsiveness	: ketanggapan yaitu kesanggupan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat serta tanggap terhadap keinginan konsumen
4.	Assurance	: kepastian yaitu kemampuan dan keramahan serta sopan santun pegawai dalam meyakinan kepercayaan konsumen
5.	Empathy	: Sikap tegas tetapi penuh perhatian dari pegawai terhadap konsumen yaitu kedekatan dan kemudahan untuk mencapai sarana layanan, menghubungi petugas, dapat mendengar keluhan pelanggan, memberitahu dengan bahasa yang mudah dimengerti serta untuk mengenal pelanggan dan kebutuhannya.

Petunjuk memberikan jawaban :

A. Untuk persepsi pelanggan

Pilih salah satu jawaban dibawah ini untuk setiap pernyataan : (beri tanda X)

1.	Sangat tidak puas, berarti anda sangat tidak puas terhadap pelayanan yang anda rasakan saat ini
2.	Tidak puas, berarti anda tidak puas terhadap pelayanan yang anda rasakan saat ini
3.	Cukup puas, berarti anda cukup puas terhadap pelayanan yang anda rasakan saat ini
4.	Puas, berarti anda puas terhadap pelayanan yang anda rasakan saat ini
5.	Sangat puas, berarti anda sangat puas terhadap pelayanan yang anda rasakan saat ini

B. Untuk harapan pelanggan

Pilih salah satu jawaban dibawah ini untuk setiap pernyataan : (beri tanda X)

1.	Sangat tidak puas, berarti anda sangat tidak puas terhadap pernyataan ini
2.	Tidak puas, berarti anda tidak puas terhadap pernyataan ini
3.	Cukup puas, berarti anda cukup puas terhadap pernyataan ini
4.	Puas, berarti anda puas terhadap pernyataan ini
5.	Sangat puas, berarti anda sangat puas terhadap pernyataan ini

C. Untuk tingkat penting

Pilih salah satu jawaban dibawah ini untuk setiap pernyataan : (beri tanda X)

1	Sangat tidak penting, berarti anda berpendapat bahwa pernyataan ini sangat tidak penting
2	Tidak penting, berarti anda berpendapat bahwa pernyataan ini tidak penting
3	Cukup penting, berarti anda belum memutuskan bahwa pernyataan ini penting atau tidak penting
4	Penting, berarti anda berpendapat bahwa pernyataan ini penting
5	Sangat penting, berarti anda berpendapat bahwa pernyataan ini sangat penting

No.	Pertanyaan	Jawaban Persepsi Pelanggan					Jawaban Harapan Pelanggan					Jawaban Tingkat Penting				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Tangibility															
1	Penampilan pegawai yg rapi															
2	Tersedianya ruang tunggu															
3	Peralatan komputer															
4	Kenyamanan dan kebersihan ruangan															
	Reliability															
5	Kecepatan pegawai menerima pengajuan berkas pencairan dana															
6	Kesesuaian prosedur pencairan dana dengan peraturan															
7	Ketepatan waktu penyelesaian															
8	Fasilitas telepone yang disediakan															
9	Tersedianya fasilitas internet															
	Responsiveness															
10	Kemudahan memperoleh informasi untuk syarat pengajuan															
11	Kejelasan pemberian info															
12	tanggapan terhadap keluhan															
13	Tanggapan terhadap keinginan															
	Assurance															
14	Keahlian dan pengetahuan petugas yang memberikan layanan (teknis & administratif)															
15	Komunikasi pegawai dalam memberikan penjelasan															
16	Pelayanan yang ramah dan sopan															
17	Proses dan hasil pelayanan memberikan jaminan kepastian hukum (sesuai aturan)															
	Empathy															
18	keterbukaan dan kemauan dalam menerima masukan/ saran dan kritik															
19	Kemudahan dalam penyam-paian masalah															
20	Penyediaan waktu konsultasi															
21	Pemberian solusi															
22	Memahami kebutuhan pelanggan															

Beikan saran anda untuk meningkatkan kinerja Biro Keuangan : .....

.....

Survey tentang Pengukuran Kinerja dengan pendekatan BSC pada
Biro Keuangan Departemen hukum dan HAM
Kenerja Keseluruhan

Pendapat Ahli

	Aspek yang diukur	Bobot (%)	Ket
I	**Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran**		
a.	Tingkat kepuasan pegawai		
b.	Internalisasi Visi dan Misi		
c.	Kehandalan sistem Informasi		
	Skor Keseluruhan Aspek I		
II	**Kinerja Proses Bisnis Internal**		
a.	Operasi/ Proses Pencairan anggaran/dana		
	Skor Keseluruhan Aspek II		
III	**Kinerja Kepuasan Pelanggan**		
a.	Tampilan fisik (tangibility)		
b.	Kemampuan organisasi dalam mewujudkan janji (reliability)		
c.	Ketanggapan organisasi dalam memberikan layanan (responsiveness)		
d.	Kemampuan organisasi dalam memberikan jaminan pelayanan (assurance)		
e.	Kemampuan organisasi dalam memahami kebutuhan pelanggan (empathy)		
	Skor Keseluruhan Aspek III		
IV	**Kinerja Keuangan**		
a.	Penyerapan Anggaran		
	Skor Keseluruhan Aspek IV		
	Skor Keseluruhan (I, II, III, IV)	100	