



UNIVERSITAS INDONESIA

TESIS

**EVI LOLIANCY
NPM. 0706186101**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA**

**JAKARTA
JUNI 2009**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS KINERJA ORGANISASI DENGAN MENGGUNAKAN
PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN DARI
BALANCED SCORECARD DI DIREKTORAT JENDERAL
PEMASYARAKATAN DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM RI**

TESIS

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

**NAMA : EVI LOLIANCY
NPM : 0706186101**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK
JAKARTA
JUNI 2009**

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : EVI LOLIANCY
NPM : 0706186101
Program Studi : Pelayanan Publik
Judul Tesis : Analisis Kinerja Organisasi dengan menggunakan
perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari
Balanced Scorecard di Direktorat Jenderal
Pemasyarakatan Departemen Hukum dan HAM RI

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

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang :

Pembimbing : Prof. Endang Wiradjatmi, M.Si

Penguji I :

Penguji II :

Jakarta,

2009

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis berjudul Analisis Kinerja Organisasi dengan pendekatan perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dari *Balanced Scorecard* di Direktorat Jenderal Pemasaryakatan Departemen Hukum HAM RI 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 Referensi di bagian tesis ini.

Jakarta,

2009

EVI LOLIANCY
NPM. 0706186101

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmatNya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penyusunan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sain Program Studi Pelayanan Publik Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

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

1. Ibu Prof. Endang W, M.Si yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran didalam mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis ini.
2. Suami, orang tua dan anak-anak yang senantiasa menemani dan memberikan bantuan dukungan material maupun moril kepada penulis.
3. Direktur Jenderal Pemasyarakatan, para pejabat eselon II, III, dan IV serta seluruh staf Direktorat Jenderal Pemasyarakatan yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang diperlukan penulis.
4. Teman-teman kelas Pelayanan Publik yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, penulis berdoa semoga Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan saudara-saudara semua dan berharap tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu dan Ditjen Pemasyarakatan.

Jakarta, Juni 2009

Penulis

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS
(Hasil Karya Perorangan)**

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

Nama : EVI LOLIANCY
NPM : 0706186101
Program Studi : Ilmu Administrasi
Kekhususan : Pelayanan Publik
Jenis Karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul: Analisis Kinerja Organisasi dengan pendekatan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari *Balanced Scorecard* di Direktorat Jenderal Pemasarakatan Departemen Hukum dan HAM RI, beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggungjawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Jakarta
Pada tanggal:
Yang menyatakan

(EVI LOLIANCY)

ABSTRAK

Nama : EVI LOLIANCY
Program Studi : Ilmu Administrasi
Kekhususan : Pelayanan Publik
Judul : Analisis Kinerja Organisasi dengan pendekatan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari *Balanced Scorecard* di Direktorat Jenderal Pemasarakatan Departemen Hukum dan HAM RI

Penelitian ini berfokus pada pengukuran kinerja Direktorat Jenderal Pemasarakatan Departemen Hukum dan HAM RI dengan menggunakan pendekatan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari *Balanced Scorecard*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Direktorat Jenderal Pemasarakatan yang berjumlah 423 orang, sampel penelitian ini adalah 147 responden yaitu pegawai Direktorat Jenderal Pemasarakatan Eselon III dan IV dan pernah menjadi pejabat di Unit Pelaksana Tehnis.

Hasil dari penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja Direktorat Jenderal Pemasarakatan dengan pendekatan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari *Balanced Scorecard* adalah cukup baik dengan total skor.... Hasil pengukuran skor kinerja pembelajaran dan pertumbuhan sangat kecil.

Upaya-upaya stratejik untuk meningkatkan kinerja Direktorat Pemasarakatan harus terus dilakukan agar tingkat kinerja Direktorat Jenderal Pemasarakatan berada pada kondisi yang lebih baik/sangat baik terutama pada kinerja pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk kinerja pembelajaran dan Pertumbuhan, perlu peningkatan pengetahuan dan kesejahteraan pegawai.

Kata Kunci:

Kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan, dan Motivasi.

ABSTRACT

Name : EVI LOLIANCY
Study Program: National Resilience Studies
Concentration : Strategic Planning, Strategies, and Policies
Title : Analysis on Organization's Performance by using Balanced Scorecard Approach at Directorate General of Correctional Department of Law and Human Rights Indonesia

This research focuses on performance measurement at Directorate General of Correctional Department of Law and Human Rights Indonesia by perspective approach of learning and growth using Balanced Scorecard. Total population in this research are 423 persons, the research take sample from 147 responses, those come from the employees of Directorate General of Correctional 3rd and 4th Esselon, and already become structural employees on Technical Unit.

The result of this research can be concluded that the performance of Directorate General of Correctional by perspective approach of learning and growth using Balanced Scorecard is quite good with total score The result of measurement on performance is too low.

The strategic efforts to enhance the performance of Directorate General of Correctional should be remain continually so the level of performance can achieve better, even more, best conditions, mainly to learning and growth performance. For performance on learning and growth, we need to enhance on knowledge and the wealthy of employees.

Key Words:

Performance, Balanced Scorecard, Learning and Growth Perspective, and Motivation.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	v
ABSTRAK	vi - vii
DAFTAR ISI	viii - x
DAFTAR TABEL	xi - xvii
DAFTAR BAGAN	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB I	PENDAHULUAN
	1.1. Latar Belakang Masalah
	1.2. Perumusan Masalah
	1.3. Tujuan Penelitian
	1.4. Manfaat Penelitian
	1.5. Operasional Konsep
BAB II	KERANGKA TEORI
	3.1. Hasil Penelitian terdahulu
	3.2. Kinerja
	3.3. Pengukuran Kinerja
	3.4. Teori Motivasi
	3.5. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari <i>Balanced Scorecard</i>
BAB III	METODE PENELITIAN
	4.1. Pendekatan Penelitian
	4.2. Populasi dan Sampel
	4.3. Instrumen Pengumpulan Data
	4.4. Metode dan Teknik Pengumpulan Data
BAB VI	ANALISIS DAN PEMBAHASAN
	4.1 Analisis Kepuasan Kerja Pegawai
	4.2. Analisis Pemahaman Pegawai dan Sistem Informasi
	4.3. Analisis Motivasi dan Pemberdayaan Pegawai

DAFTAR REFERENSI	

DAFTAR TABEL

TABEL		HAL
	Komposisi Pegawai Berdasarkan Eselon. Komposisi Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin. Komposisi Pegawai Berdasarkan Tipe Posisi Jabatan. Rangkuman Pendapat Responden Tentang Kepuasan Kerja pegawai Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Departemen Hukum Dan Hak Asasi Manusia RI.	
TABEL	Rangkuman Pendapat Responden tentang Pemahaman dan Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Departemen Hukum dan HAM RI.	HAL
TABEL 5-88.	Rangkuman Pendapat Responden tentang Motivasi dan Pemberdayaan pegawai Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Departemen Hukum dan HAM RI	HAL 117
TABEL	Hasil Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan Rencana Kegiatan untuk Meningkatkan Kinerja Ditjen Pemasyarakatan.	HAL

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR		HAL
3-1.	<i>Balanced Scorecard</i> Pada Sektor Publik.	31
3-2.	Pola Pemikiran <i>Balanced Scorecard</i> .	39
3-3.	<i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Mengimplementasikan Visi dan Strategi.	40
3-4.	Keseimbangan Sasaran-Sasaran Strategik yang Ditetapkan Dalam Perencanaan Strategik.	42
4-1.	Model Analisis Pengukuran Kinerja Ditjen Pemasyarakatan	61



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Surat Permohonan Ijin Penelitian dari Program Pascasarjana Universitas Indonesia
- Lampiran 2 : Rekap Hasil Penelitian Terhadap Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari *Balanced Scorecard*.
- Lampiran 5 : Perhitungan Hasil Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan dan Nilai Skor Rata-Rata Kelompok.

