

BAB 5

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Data-data dan informasi yang telah dikumpulkan pada penelitian ini akan dianalisa dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Analisis pengukuran kinerja Direktorat Jenderal Bina Marga akan diawali dengan pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan, selanjutnya adalah pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal. Tahap terakhir adalah pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

5.1. Perspektif Keuangan

Dalam konteks penelitian ini, aspek keuangan memiliki sifat yang berbeda dengan organisasi swasta yang *profit oriented*. Hal ini karena aspek keuangan pada organisasi publik yang dijadikan objek penelitian bersifat *given*

Pengukuran kinerja keuangan Ditjen Bina Marga pada penelitian ini menitikberatkan pada indikator tingkat penyerapan anggaran yang tercantum dalam Daftar Isian Penggunaan Anggaran (DIPA) untuk tahun anggaran 2009.

Tahun 2009 alokasi anggaran untuk Direktorat Jenderal Bina Marga adalah sebesar Rp. 16.499.972.229.000 dimana anggaran tersebut bersumber dari Pendapatan Negara dan Hibah, Rupiah Murni, Pinjaman Luar Negeri dan Hibah. Dana tersebut dibagi menjadi beberapa alokasi belanja, yaitu belanja pegawai, belanja barang dan belanja modal.

Ditinjau dari aspek keuangan, alokasi anggaran yang berasal dari DIPA awal sebesar Rp. 16.499.972.229.000,- kemudian setelah mengalami beberapa kali revisi DIPA sehingga keseluruhan dana APBN Tahun Anggaran adalah sebesar Rp. 16.499.972.616.000,- yang terdiri dari dana rupiah murni (APBN) dan dana pinjaman luar negeri (PLN).

Pendanaan bidang jalan dan jembatan dalam DIPA Ditjen Bina Marga tersebut digunakan untuk pelaksanaan penyelenggaraan jalan dan tupoksinya yang didukung oleh 6 direktorat pusat, balai pelaksanaan jalan

dan jembatan sebanyak 8 balai besar dan 2 balai kecil. Anggaran tersebut digunakan untuk membiayai tiga program yaitu:

1. Program Rehabilitasi / Pemeliharaan Jalan dan Jembatan,
2. Program Peningkatan / Pembangunan Jalan dan Jembatan dan
3. Program Penyelenggaraan Kenegaraan dan Pemerintahan.

Dana di atas digunakan untuk membiayai penyelenggaraan infrastruktur jalan dan jembatan melalui 23 kegiatan yang terdiri dari 5 kegiatan dari program rehabilitasi Jalan dan Jembatan, 17 kegiatan dari program peningkatan / pembangunan jalan dan jembatan dan 1 kegiatan program penyelenggaraan kenegaraan dan pemerintahan.

Adapun penyerapan anggaran untuk tahun 2009 adalah sebesar Rp 15.595.025.401.294 atau mencapai 94,52 persen dari anggarannya. Data penyerapan anggaran dan target anggaran dapat dilihat dalam tabel 5-1 di bawah ini.

Tabel 5.1
Alokasi dan Realisasi Anggaran Per Jenis Belanja Tahun 2009
Direktorat Jenderal Bina Marga

No.	Jenis Belanja	Anggaran Rp.	Realisasi	%tase Realisasi Anggaran
1.	Belanja Pegawai	327.747.184.000	303.173.765.787	92,50
2.	Belanja Barang	1.943.002.901.600	1.813.019.798.331	93,31
3.	Belanja Modal	14.229.222.143.400	13.478.831.837.176	94,73
	Total	16.499.972.229.000	15.595.025.401.294	94,52

(Sumber: LAKIP Ditjen Bina Marga Tahun 2009)

Jika dilihat perbandingan anggaran secara keseluruhan, tabel di atas menunjukkan besarnya anggaran belanja modal. Hal ini dimaksudkan untuk pembelian asset yang dapat menunjang kinerja penyelenggaraan jalan dan jembatan seperti; tanah, peralatan dan mesin, gedung dan bangunan, jalan - irigasi – jaringan dan belanja modal fisik lainnya. Sedangkan belanja barang terdiri dari: belanja barang operasional, non operasional, belanja jasa, belanja pemeliharaan, belanja perjalanan dalam negeri dan luar negeri.

Secara keseluruhan alokasi anggaran pelaksanaan penyelenggaraan jalan dan jembatan dapat dilihat pada tabel 5.2 di bawah ini. Berdasarkan

data SAI (Sistem Akuntansi Instansi) / LRA (Laporan Realisasi Anggaran) Direktorat Jenderal Bina Marga, realisasi keuangan secara total pada akhir Desember 2009 adalah sebesar Rp. 15.595.025.401.294,-. Dimana rincian alokasi per masing-masing program adalah seperti dalam tabel 5.2 berikut:

Tabel 5.2
Alokasi dan Realisasi Anggaran Per Jenis Belanja Tahun 2009
Direktorat Jenderal Bina Marga

No.	Sasaran Program	Anggaran Rp.	Realisasi	%tase Realisasi Anggaran
1.	Rehabilitasi/Pemeliharaan Jalan/Jembatan	3.743.000.301.624	3.712.239.991.946	99,18
2.	Peningkatan/Pembangunan Jalan/Jembatan	11.426.488.229.000	11.700.391.699.331	93,65
3.	Penyelenggaraan Kenegaraan dan Pemerintahan	1.330.483.698.376	1.182.393.710.017	92
	Total	16.499.972.229.000	15.595.025.401.294	94,52%

(Sumber: LAKIP Ditjen Bina Marga Tahun 2009)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa alokasi anggaran untuk program peningkatan/pembangunan jalan/jembatan kurang lebih tiga kali lebih besar dibandingkan dengan program rehabilitasi/pemeliharaan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada **Kepala Seksi Evaluasi Kinerja** Ditjen Bina Marga, hal ini disebabkan karena meningkatnya kerusakan jalan akibat bencana alam sehingga alokasi anggaran yang semula untuk pemeliharaan jalan berubah untuk penanganan tanggap darurat, yaitu untuk pembangunan jalan.

Sebagai dasar untuk menentukan nilai skor penyerapan anggaran adalah dengan menggunakan pedoman dimana penyerapan anggaran mencapai target 100% apabila kegiatan dalam satu tahun menyerap keseluruhan anggaran yang disediakan pada DIPA tahun tersebut.

Skala penyerapan anggaran ditentukan sesuai pedoman LAKIP-LAN 1999. Berdasarkan data tabel 5-1 dan 5-2 menunjukkan bahwa penyerapan anggaran untuk tahun anggaran 2009 sebesar Rp. 15.595.025.401.294.401.294 atau 94,52% dari keseluruhan anggaran untuk tahun anggaran 2009. Angka pencapaian ini termasuk pada skala 4 (85% -

100%) yang artinya **penyerapan anggaran Ditjen Bina Marga untuk tahun anggaran 2009 adalah sangat baik.**

5.2. Perspektif Pelanggan

Dalam pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* perspektif pelanggan ini merupakan kinerja kedua dalam suatu organisasi. Perspektif pelanggan dibagi dalam beberapa indikator, dalam penelitian ini hanya menyajikan data-data yang berhubungan dengan tingkat kepuasan pelanggan yang dilayani oleh Ditjen Bina Marga.

Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dalam penelitian ini menggunakan teori *service quality* yang dikembangkan oleh Valerie Zeithaml. Peneliti telah melakukan penelitian dengan memberikan kuesioner kepada para mitra kerja Ditjen Bina Marga untuk mengetahui persepsi mereka terhadap pelayanan yang diberikan oleh Ditjen Bina Marga. Kuesioner terdiri dari 15 pernyataan dimana setiap pernyataan tersebut memiliki 4 (empat) kategori jawaban yaitu: pilihan jawaban 1 (pertama) berarti sangat tidak puas atas pelayanan yang diterima, pilihan jawaban 2 (kedua) berarti tidak puas dengan atas pelayanan yang diterima, pilihan jawaban 3 (ketiga) berarti puas dengan layanan yang diterima dan pilihan jawaban 4 (keempat) berarti sangat puas dengan pelayanan yang diterima.

Selanjutnya 15 pertanyaan tersebut dibagi dalam 5 (lima) kelompok pertanyaan, yaitu:

- *Tangibility*
Tanggapan responden terhadap penampilan sarana dan prasarana fisik Ditjen Bina Marga (2 pernyataan)
- *Reliability*
Tanggapan responden terhadap kesesuaian antara kenyataan layanan yang diberikan dengan layanan yang telah dijanjikan secara akurat. (3 pernyataan)
- *Responsiveness*

Tanggapan responden terhadap kemampuan dalam membantu pengguna jasa layanan dan menyediakan layanan dengan cepat dan tepat serta antusias (3 pernyataan)

- *Assurance*

Tanggapan responden terhadap keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk dapat memberikan layanan dengan sopan santun, rasa hormat, professional, kejujuran dari pemberi layanan sehingga pengguna jasa layanan merasa bebas dari kerugian (5 pernyataan)

- *Emphaty*

Tanggapan responden terhadap kedekatan dan kemudahan untuk mendapatkan layanan (2 pernyataan)

Untuk mengetahui bagaimana persepsi para responden terhadap kualitas layanan yang diberikan Ditjen Bina Marga, peneliti telah melakukan penelitian pada Juni 2010 dengan cara memberikan kuesioner kepada 51 responden. 51 responden tersebut adalah konsultan Ditjen Bina Marga memenangkan dan mengerjakan proyek pengadaan barang dan jasa di Ditjen Bina Marga Pusat selama kurun waktu 2 tahun terakhir (2008 dan 2009).

Kuesioner dibagikan pada saat responden sedang melakukan konsultasi dengan pegawai Ditjen Bina Marga. Dari 51 kuesioner yang dibagikan, peneliti dapat menerima kembali 51 jawaban kuesioner tersebut.

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

5.2.1. Persepsi Responden Terhadap Tampilan Fisik Ditjen Bina Marga (*Tangibility*)

Tampilan pada tabel 5-3 di bawah ini berisi tanggapan persepsi responden terhadap penampilan sarana fisik dan petugas Ditjen Bina Marga (*tangibility*) yang terdiri dari: kebersihan, kerapian dan kenyamanan ruangan; penataan di dalam ruangan dan di luar ruangan.

Tabel 5.3
Tanggapan Responden Terhadap Tampilan Fisik Ditjen Bina Marga
(Tangibility)

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata-rata
		1	2	3	4		
1.	Kebersihan, kerapihan, dan kenyamanan ruangan	7 13,7%	5 9,8%	29 56,86%	10 19,61%	51 100%	2,824
2.	Penataan di dalam dan di luar ruangan	-	20 39,22%	24 47,06%	7 13,73%	51 100%	2,745
Jumlah		7	25	53	17	102	
Prosentase		6,86%	24,51%	51,96%	29,41%	16,67	2,784

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5.3 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 51,96% merasa puas dengan tampilan Ditjen Bina Marga secara fisik. Sebesar 29,41% menyatakan sangat puas. Sedangkan sebesar 24,51% menyatakan ketidakpuasannya dan sisanya sebesar 6,86% menyatakan sangat tidak puas.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai rata-rata terendah ada pada item variable penataan ruangan yaitu sebesar 2,745 dan yang tertinggi pada variable kebersihan, kerapihan dan kenyamanan yaitu 2,824. Dan dengan menggunakan skala *likert* didapat nilai rata-rata tingkat kepuasan pelanggan sebesar **2,784** yang dapat dikategorikan mitra kerja **puas** terhadap penampilan secara fisik dari Ditjen Bina Marga.

5.2.2. Persepsi Responden Terhadap Kemampuan Ditjen Bina Marga Dalam Mewujudkan Janji (*Reliability*)

Tampilan tabel 5.4 berisi tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan kesesuaian antara kenyataan layanan yang diberikan dengan layanan yang telah dijanjikan secara akurat (*reliability*) yang terdiri atas: rantai birokrasi administrasi yang tidak panjang, kepercayaan terhadap layanan yang diberikan, kesesuaian pelayanan yang diberikan.

Universitas Indonesia

Tabel 5.4
Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Ditjen Bina Marga Dalam Mewujudkan Janji (*Reliability*)

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata rata
		1	2	3	4		
1.	Rantai birokrasi administrasi yang tidak panjang dan tidak terlalu lama.	11 21,57%	4 7,84%	23 45,10%	13 17,65%	51 100%	2,745
2.	Kepercayaan Bapak/Ibu /Saudara terhadap ketepatan pelayanan yang diberikan	5 9,80%	11 21,57%	24 47,06%	11 21,57%	51 100%	2,804
3.	Kesesuaian pelayanan kepada anda selaku penyedia jasa konsultan	-	8 15,69%	37 72,55%	6 11,76%	51 100%	2,961
Jumlah		16	23	84	30	153	2,837
Prosentase		10,46%	15,03%	54,90%	19,61%	100%	

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya tabel 5.4 menunjukkan bahwa sebesar 54,90% mitra kerja menyatakan puas atas komitmen Ditjen Bina Marga dalam menepati janjinya. Sebesar 19,61% menyatakan sangat puas selisih sedikit dengan yang menyatakan tidak puas yaitu sebesar 15,03%. Sedangkan yang menyatakan sangat tidak puas sebanyak 10,46%.

Dari table di atas nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan rantai birokrasi dengan nilai 2,745 dan nilai tertinggi ada pada variable kesesuaian pelayanan yang diberikan dengan nilai 2,961. Secara umum nilai rata-rata tingkat kepuasan pelanggan dengan menggunakan skala *likert* sebesar **2,837** atau dikategorikan **puas**.

5.2.3. Persepsi Responden Terhadap Kemampuan Ditjen Bina Marga Dalam Memberikan Pelayanan Yang Cepat (*Responsiveness*)

Tampilan tabel 5.5 berisikan tanggapan responden terhadap kemampuan Ditjen Bina Marga dalam membantu penyedia jasa dalam menyediakan layanan dengan cepat, tepat dan antusias (*responsiveness*) yang terdiri atas: kecepatan prosedur penerimaan berkas, kecepatan pelayanan penerimaan berkas, kecepatan pemrosesan berkas.

Tabel 5.5
Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Ditjen Bina Mara Dalam
Memberikan Pelayanan Yang Cepat (*Responsiveness*)

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata Rata
		1	2	3	4		
1.	Prosedur penerimaan berkas yang cepat dan tepat	-	15 29,41%	24 47,06%	12 23,53%	51 100%	2,941
2.	Pelayanan pemeriksaan kelengkapan berkas yang cepat dan tepat	11 21,57%	4 7,48%	23 45,10%	13 25,49%	51 100%	2,745
3.	Pelayanan waktu pemrosesan berkas yang cepat dan tepat	5 9,8%	6 11,76%	35 68,63%	5 9,8%	51 100%	2,784
Jumlah		16	25	82	30	153	2,824
Prosentase		10,46%	16,34%	53,59%	19,61%	100%	

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5.5 di atas menunjukkan sebesar 53,59% mitra kerja menyatakan puas dengan kemampuan Ditjen Bina Marga dalam memberikan layanan yang cepat. 19,61% menyatakan sangat puas atas layanan yang diberikan. Sedangkan yang menjawab tidak puas sebesar 16,34% dan sangat tidak puas terhadap layanan Ditjen Bina Marga sebesar 10,46%.

Berdasarkan tabel di atas ditunjukkan bahwa nilai rata-rata terendah ada pada item pelayanan pemeriksaan kelengkapan berkas dengan nilai 2,745 dan yang tertinggi pada item pernyataan prosedur penerimaan berkas yang cepat dengan nilai 2,941. Secara umum dengan menggunakan skala *likert* didapat rata-rata nilai tingkat kepuasan pelanggan sebesar **2,824** yang berarti layanan yang diberikan baik dan pelanggan merasa **Puas**.

5.2.4. Persepsi Responden Terhadap Kemampuan Ditjen Bina Marga dalam Memberikan Jaminan Layanan (*Assurance*)

Tampilan tabel 5.6 berikut berisikan tanggapan responden terhadap keahlian dan pengetahuan petugas, sopan santun, professional, kejujuran dari pemberi layanan sehingga penyedia jasa merasa terbebas dari kerugian (*assurance*) yang terdiri atas:

Universitas Indonesia

kelengkapan informasi, kelengkapan berkas, pencegahan penarikan biaya, keterampilan dan kesopanan

Tabel 5.6
Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Ditjen Bina Marga Dalam Memberikan Jaminan Pelayanan (*Assurance*)

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata Rata
		1	2	3	4		
1.	Petugas penerima berkas memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti	4 7,84%	11 21,57%	27 52,94%	9 17,65%	51 100%	2,804
2.	Pencegahan pengulangan kelengkapan persyaratan administrasi	-	7 13,73%	30 58,82%	14 27,45%	51 100%	3,137
3.	Pencegahan penarikan biaya atas jasa pelayanan yang diberikan	-	9 17,65%	42 82,35%	-	51 100%	2,824
4.	Keterampilan para petugas dalam bekerja.	-	6 11,76%	28 54,90%	17 33,33%	51 100%	3,216
5.	Pelayanan yang sopan dan ramah	-	-	42 82,35%	9 17,65%	51 100%	3,176
Jumlah		4	33	169	49	255	3,031
Prosentase		1,57%	12,94%	66,27%	19,22%		

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5.6 di atas menggambarkan sebanyak 66,27% responden menyatakan puas dengan kemampuan Ditjen Bina Marga dalam memberikan jaminan pelayanan. 19,22% menyatakan sangat puas. Sedangkan 12,94% menyatakan tidak puas dan hanya sebesar 1,57% yang menyatakan sangat tidak puas dengan jaminan pelayanan yang diberikan.

Dari kelima item yang ditanyakan, pernyataan kemampuan petugas dalam memberikan informasi yang jelas mendapat nilai rata-rata terendah dengan 2,804 dan nilai tertinggi pada item ketrampilan petugas dalam bekerja yaitu 3,216. Secara umum variable assurance memiliki nilai rata-rata **3,031** yang dalam pengukuran skala *likert* masuk dalam kategori **sangat puas**.

5.2.5. Persepsi Responden Terhadap Kemampuan Ditjen Bina Marga dalam Memahami Kebutuhan Pelanggan (*Emphaty*)

Tabel 5.7 berikut menunjukkan persepsi responden terhadap kemampuan Ditjen Bina Marga dalam memahami dan mengerti apa yang dibutuhkan oleh pengguna jasa (*emphaty*) yang terdiri atas: kemampuan pegawai Ditjen Bina Marga dalam menyelesaikan masalah dan perhatian atas keluhan dari penyedia jasa. Distribusi jawaban atas pernyataan yang diberikan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.7
Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Ditjen Bina Marga Dalam Memahami Kebutuhan Pelanggan (*Emphaty*)

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata-rata
		1	2	3	4		
1.	Kemampuan staf dan pejabat Ditjen Bina Marga dalam menangani penyelesaian masalah yang dihadapi pihak penyedia jasa	-	11	14	26	51	3,294
			21,57%	27,45%	50,98%	100%	
2.	Perhatian terhadap keluhan Bapak/Ibu/Saudara berkaitan dengan Ditjen Bina Marga	5	16	30	-	51	2,490
		9,8%	31,37%	58,82%		100%	
Jumlah		5	27	44	26	102	2,89
Prosentase		4,9 %	26,47%	43,14%	25,49%	100%	

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas pelanggan yaitu sebesar 43,14% menyatakan puas dengan kemampuan Ditjen Bina Marga dalam memahami kebutuhan pelanggan. Sebanyak 25,49% menyatakan sangat puas. Selisih sedikit dengan yang menyatakan tidak puas yaitu 26,47% dan hanya sebesar 4,9% yang menyatakan sangat tidak puas.

Secara umum nilai rata-rata untuk variabel *emphaty* ini adalah **2,89** yang dalam pengukuran skala *likert* berarti pelanggan merasa **puas** atau layanan yang diberikan **baik**.

Berdasarkan pembahasan tiap variabel tingkat kepuasan pelanggan diatas, maka secara keseluruhan penilaian kinerja perspektif kepuasan pelanggan dikategorikan puas dengan nilai rata-rata yang diberikan responden adalah sebesar 2,87 sebagaimana yang disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 5.8
Nilai Kinerja Perspektif Pelanggan

No.	Variabel Perspektif Kepuasan Pelanggan	Nilai Rata-Rata	Kategori
1	Wujud Fisik (<i>Tangibles</i>)	2,78	
2	Keandalan (<i>Reliability</i>)	2,83	
3	Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)	2,82	
4	Jaminan (<i>Assurance</i>)	3,03	
5	Empati (<i>Emphaty</i>)	2,89	
Nilai Rata-Rata		2,87	Baik

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

5.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif pengukuran terhadap proses bisnis internal disesuaikan dengan objek penelitian maka pengukuran hanya menyangkut unsur sarana /prasarana dan proses. Untuk mengukur kinerja perspektif bisnis internal peneliti menyebarkan kuesiner kepada 300 orang responden yaitu pegawai Ditjen Bina Marga yang terdiri dari 8 pernyataan.

Setiap pernyataan tersebut memiliki 4 (empat) kategori jawaban dengan penilaian berdasarkan skala *likert* yaitu: pilihan jawaban sangat tidak setuju dengan nilai 1, pilihan jawaban tidak setuju dengan nilai 2, pilihan jawaban setuju dengan nilai 3 dan pilihan jawaban sangat setuju dengan pernyataan tersebut nilainya 4.

Selanjutnya 8 pernyataan tersebut dibagi dalam 2 (dua) kelompok, yaitu:

5.3.1. Sarana dan prasarana

adalah variabel yang menggambarkan kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki Ditjen Bina Marga dalam mendukung kegiatan internal, yang meliputi:

- Ketersediaan dan kondisi peralatan alat tulis kantor
- Pengecekan dan perbaikan inventaris kantor
- Kemudahan dan kelengkapan data informasi yang dibutuhkan dalam pekerjaan
- Komputerisasi yang menunjang efisiensi dan efektivitas dalam bekerja

Setelah data diolah diperoleh gambaran kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki Ditjen Bina Marga dimana sebesar 36,92% responden menyatakan tidak setuju bahwa sarana dan prasarana yang ada dapat mendukung kegiatan internal. Sebanyak 30,92% menyatakan setuju. 20,92% menyatakan sangat setuju dan sisanya sebesar 11,25% menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 5.9
Rangkuman Pendapat Responden Terhadap Sarana dan Prasarana yang tersedia di Ditjen Bina Marga

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden				Nilai Rata-rata	Jumlah
		1	2	3	4		
1.	Peralatan alat tulis kantor yang dibutuhkan tersedia dan dalam kondisi baik	10 3,33%	102 34%	114 38,33%	74 24,67%	300 100%	2,84
2.	Pengecekan dan perbaikan inventaris kantor selalu dilakukan	10 3,33%	29 9,67%	106 35,33%	155 51,67%	300 100%	3,29
3.	Data dan informasi yang dibutuhkan dalam pekerjaan dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap	85 28,33%	136 45,33%	69 23%	10 3,33%	300 100%	2,01
4.	Komputerisasi telah berjalan dengan baik dalam menunjang efektifitas dan efisiensi bekerja	30 10%	176 58,67%	82 27,33%	12 4%	300 100%	2,25
Jumlah		135	443	371	251	1200	2,59
Prosentase		11,25%	36,92%	30,92%	20,92%	100%	

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan tabel di atas, nilai rata-rata terendah untuk variabel sarana dan prasarana terdapat pada item kelengkapan dan kemudahan dalam mendapatkan data dan informasi untuk menunjang kinerja yaitu sebesar 2,01 dan nilai tertinggi pada item variabel pengecekan dan perbaikan inventaris yang rutin dilakukan yaitu sebesar 3,29. Secara umum nilai rata-rata jawaban responden dengan menggunakan pengukuran skala *likert* sebesar **2,59** yang dikategorikan **baik** bahwa sarana dan prasarana yang ada dapat mendukung kinerja pegawai.

5.3.2. Proses

Aspek proses lebih memperhatikan terhadap kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan terkait dengan target dan waktu yang telah ditetapkan, kemampuan mengatasi hambatan, adanya instruksi yang jelas dalam melaksanakan tugas dan kemampuan pegawai untuk bekerja sesuai dengan SOP.

Setelah data diolah distribusi jawaban responden untuk variabel proses dapat dilihat pada table 5.10 berikut:

Tabel 5.10
Rangkuman Pendapat Responden Terhadap Proses Pelaksanaan Pekerjaan

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden				Jumlah	Nilai Rata-rata
		1	2	3	4		
1.	Target dan waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan kemampuan pegawai	7 2,33%	110 36,67%	158 52,67%	25 8,33%	300 100%	2,67
2.	Pegawai mampu mengatasi hambatan dalam pekerjaan	13 4,33%	11 3,67%	245 81,67%	31 10,33%	300 100%	2,98
3.	Terdapat instruksi yang jelas dalam melakukan pekerjaan	7 2,33%	161 53,67%	102 34%	30 10%	300 100%	2,52
4.	Pegawai mampu melaksanakan tugas sesuai dengan SOP	17 5,67%	9 3%	258 86%	16 5,33%	300 100%	2,91
Jumlah		44	291	763	102	1200	2,77
Prosentase		3,67%	24,25%	63,58%	8,50%	100%	

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari tabel dapat ditunjukkan bahwa sebanyak 63,58% responden menyatakan menjawab setuju atas pernyataan yang berkaitan dengan variable proses. 24,25% responden menyatakan tidak setuju sedangkan yang menyatakan sangat puas sebanyak 8,50%. Dan hanya 3,67% yang menyatakan sangat tidak setuju dari pernyataan yang diajukan

Berdasarkan perhitungan, didapat hasil nilai rata-rata tertinggi pada pernyataan pegawai mampu mengatasi hambatan dalam pekerjaan sebesar 2,98. Hal ini diperkuat dari jawaban responden yang mayoritas (81,67%) merasa mampu mengatasi hambatan dalam pekerjaan. Sedangkan nilai rata-rata terendah pada pernyataan terdapat instruksi yang jelas dalam melakukan pekerjaan sebesar 2,52 dimana lebih banyak responden yang menjawab tidak setuju (53,67%) atas pernyataan dimaksud

Dari hasil perhitungan nilai rata-rata tanggapan responden terhadap proses yang berlangsung dalam penyelesaian pekerjaan dengan metode skala *likert* didapat nilai sebesar **2,77** yang masuk dalam kategori **baik**

Berdasarkan hasil penjelasan distribusi jawaban responden pada masing-masing variable diatas, sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan yang berkaitan dengan penyediaan sarana/prasarana dan proses yang menunjang kinerja dengan nilai rata-rata sebesar 2,68 sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.11
Nilai Kinerja Akhir Perspektif Bisnis Internal

No.	Indikator	Nilai Rata-Rata	Kategori
1	Sarana dan Prasarana	2,58	
2	Proses	2,77	
Nilai Rata-rata		2,68	Baik

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

5.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kaplan dan Norton menggunakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai salah satu aspek pengukuran kinerja, dimaksudkan agar perspektif ini dapat mendorong organisasi menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sehingga mampu tumbuh dan berkembang sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan dan masyarakat yang berubah dengan begitu cepat dan dinamis.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator yaitu: tingkat kepuasan pegawai, tingkat kemampuan pegawai dalam berkomitmen terhadap organisasi dan tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai Direktorat Jenderal Bina Marga.

5.4.1. Kepuasan Pegawai

Untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai telah diajukan 19 jenis pertanyaan yang meliputi masalah kompensasi, supervisi, bekerja sendiri, bekerja sama dengan tim, beban kerja, dan kesempatan berkembang lebih lanjut dalam pekerjaan yang ada sekarang.

Pertanyaan telah diajukan kepada 300 orang responden pegawai Ditjen Bina Marga dan penulis mendapatkan kembali 300 kuesioner yang berisi data-data dan informasi yang diperoleh dari tanggapan para responden. Setiap pernyataan tersebut memiliki 4 (empat) kategori jawaban dengan penilaian berdasarkan skala *likert* yaitu: pilihan jawaban sangat tidak setuju dengan nilai 1, pilihan jawaban tidak setuju dengan nilai 2, pilihan jawaban setuju dengan nilai 3 dan pilihan jawaban sangat setuju dengan pernyataan tersebut nilainya 4

Selanjutnya, tabel 5.12 di bawah ini menunjukkan distribusi jawaban responden tentang tingkat kepuasan pegawai Ditjen Bina Marga.

Tabel 5.12
Rangkuman Pendapat Responden tentang Tingkat Kepuasan Pegawai
Direktorat Jenderal Bina Marga Departemen Pekerjaan Umum

No.	Pernyataan	Tanggapan responden				Jumlah	Nilai rata-rata
		1	2	3	4		
1.	Saya puas dengan gaji dan insentif yang saya terima	39 13%	133 44,33%	122 40,67%	6 2%	300 100%	2,32
2.	Secara berkala pimpinan memberikan umpan balik atas prestasi kerja karyawannya	15 5%	51 17%	192 64%	42 14%	300 100%	2,87
3.	Kesempatan untuk dapat berkembang dalam menekuni pekerjaan ini cukup besar	14 4,67%	38 12,67%	162 54%	86 28,67%	300 100%	3,07
4.	Teguran yang dilakukan pimpinan bersifat mendidik	19 6,33%	2 0,67%	247 82,33%	32 10,67%	300 100%	2,97
5.	Terjalin hubungan yang hangat antara pimpinan dan karyawan	22 7,33%	43 14,33%	218 72,67%	17 5,67%	300 100%	2,77
6.	Pembagian beban kerja di Ditjen Bina Marga cukup merata	14 4,67%	139 46,33%	135 45%	12 4%	300 100%	2,48
7.	Adanya penghargaan jika karyawan melaksanakan pekerjaan dengan baik	5 1,67%	81 27%	193 64,33%	21 7%	300 100%	2,77
8.	Pimpinan mengerti dan tanggap terhadap persoalan yang dihadapi karyawan	34 11,33%	61 20,33%	194 64,67%	11 3,67%	300 100%	2,61
9.	Saya diberi wewenang dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas	6 2%	30 10%	229 76,33%	35 11,67%	300 100%	2,98
10.	Peralatan kerja di Ditjen Bina Marga cukup memadai	28 9,33%	46 15,33%	195 65%	31 10,33%	300 100%	2,76
11.	Pimpinan melakukan penilaian kinerja secara obyektif	11 3,67%	53 17,67%	221 73,67%	15 5%	300 100%	2,8
12.	Terjalin kerjasama antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	12 4%	53 17,67%	202 67,33%	33 11%	300 100%	2,85
13.	Pekerjaan saya memberikan ketenangan hidup	12 4%	78 26%	195 65%	15 5%	300 100%	2,71

Universitas Indonesia

(Sambungan Tabel 5.12)

No.	Pernyataan	Tanggapan responden				Jumlah	Nilai rata-rata
		1	2	3	4		
14.	Saya merasa leluasa untuk dapat memberikan pendapat kepada atasan	18 6%	79 26,33%	188 62,67%	15 5%	300 100%	2,67
15.	Terbuka kesempatan untuk mengerjakan sesuatu dengan kemampuan saya	3 1%	28 9,33%	248 82,67%	21 7%	300 100%	2,96
16.	Suasana kerja di Ditjen Bina Marga saat ini membuat saya betah	-	59 19,67%	223 74,33%	18 6%	300 100%	2,86
17.	Saya mendapatkan banyak pengalaman kerja yang berguna bagi hidup saya disini.	-	16 5,33%	244 81,33%	40 13,33%	300 100%	3,08
18.	Cara pimpinan membina bawahan bijaksana.	19 6,33%	31 10,33%	223 74,33%	27 9%	300 100%	2,86
19.	Pimpinan mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.	23 7,67%	26 8,67%	232 77,33%	19 6,33%	300 100%	2,82
Jumlah		294	1047	3863	496	5700	2,8
Prosentase		5,16%	18,37%	67,77%	8,70%	100%	

(Sumber: Hasil penelitian penulis)

Berdasarkan tabel di atas mayoritas responden yaitu 67,77% merasa puas bekerja di Ditjen Bina Marga. Sebanyak 18,37% menyatakan tidak puas. Yang menyatakan sangat puas sebesar 8,70% sebaliknya yang menjawab sangat tidak puas sebesar 5,16%.

Secara rata-rata, nilai tertinggi yaitu 3,08 dimana responden merasa mendapatkan banyak pengalaman kerja yang berguna di Ditjen Bina Marga. Hal ini ditunjukkan dengan mayoritas responden yaitu sebesar 81,33% menyatakan setuju bahwa mereka mendapatkan banyak pengalaman dengan bekerja di Ditjen Bina Marga. Sedangkan nilai rata-rata terendah yaitu 2,32 dimana mayoritas responden merasa tidak puas dengan gaji dan insentif yang mereka terima. Hal ini diperkuat dengan jawaban dari responden yaitu sebesar 44,33% menyatakan tidak puas dengan gaji dan insentif yang mereka terima.

Namun begitu secara umum dari 19 pernyataan yang diberikan setelah menggunakan pengukuran skala *likert* tingkat kepuasan pegawai Ditjen Bina Marga baik yaitu dengan nilai sebesar **2,8**.

5.4.2. Tingkat Kemampuan Pegawai Dalam Berkomitmen Terhadap Organisasi

Untuk mengukur tingkat kemampuan pegawai dalam berkomitmen terhadap organisasi telah diajukan 13 (tiga belas) pernyataan yang menggambarkan sejauh mana keterikatan, keterlibatan dan sikap tanggung jawab seorang karyawan terhadap kantornya. Selain itu diajukan 2 (dua) buah pertanyaan yang berhubungan dengan pemahaman visi dan misi organisasi.

Berdasarkan data-data dan informasi yang diperoleh dari 300 responden terhadap pernyataan dan pertanyaan yang diajukan table 5.13 berikut menunjukkan distribusi jawaban para responden

Tabel 5.13
Rangkuman Pendapat Responden Tentang Tingkat Kemampuan Pegawai dalam Berkomitmen Terhadap Organisasi

No.	Pernyataan	Tanggapan responden				Jumlah	Nilai Rata rata
		1	2	3	4		
1.	Saya merasa bangga karena termasuk dalam organisasi Ditjen Bina Marga ini	-	17 5,67%	214 71,33%	69 23%	300 100%	3,17
2.	Saya merasa ikut memiliki Ditjen Bina Marga ini	-	10 3,33%	225 75%	65 21,67%	300 100%	3,18
3.	Saya harus bersikap loyal/patuh kepada Ditjen Bina Marga	10 3,33%	7 2,33%	228 76%	55 18,33%	300 100%	3,09
4.	Adanya kepercayaan pada Ditjen Bina Marga sehingga timbul rasa persatuan dan kesatuan di antara karyawan	23 7,67%	240 80%	28 9,33%	9 3%	300 100%	2,08
5.	Saya yakin bahwa apa yang dianggap baik oleh Ditjen Bina Marga akan baik pula untuk saya	11 3,67%	63 21%	205 68,33%	21 7%	300 100%	2,79
6.	Saya optimis tentang masa depan yang semakin cerah	15	27	202	56	300	2,99

No.	Pernyataan	Tanggapan responden				Jumlah	Nilai Rata rata
		1	2	3	4		
	bersama Ditjen Bina Marga.	5%	9%	67,33%	18,67%	100%	
7.	Saya diberi kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang menantang.	13	48	223	16	300	2,81
		4,33%	16%	74,33%	5,33%	100%	
8.	Saya mengetahui tentang tugas pokok saya	7	19	247	27	300	2,98
		2,33%	6,33%	82,33%	9%	100%	
9.	Saya mengetahui tentang cara melakukan tugas dengan baik.	14	12	231	43	300	3,01
		4,67%	4%	77%	14,33%	100%	
10.	Saya memperoleh informasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik.	16	34	223	27	300	2,87
		5,33%	11,33%	74,33%	9%	100%	
11.	Prakarsa yang disampaikan staf dinilai positif oleh pimpinan	13	31	241	15	300	2,86
		4,33%	10,33%	80,33%	5%	100%	
12.	Saya berkesempatan melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu	14	64	209	13	300	2,74
		4,67%	21,33%	69,67%	4,33%	100%	
13.	Tugas dan tanggung jawab pekerjaan telah sesuai dengan kemampuan, pendidikan, ketrampilan dan bakat.	11	83	187	19	300	2,71
		3,67%	27,67%	62,33%	6,33%	100%	
Jumlah		147	655	2663	435	3900	2,87
Prosentase		3,41%	11,36%	73,72%	11,51%	100%	

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan tabel 5.13 di atas, sebesar 73,72% menunjukkan komitmennya dengan menyatakan setuju atas 13 pernyataan yang diajukan. Sebanyak 11,51% menyatakan sangat setuju, selisish sedikit dengan yang menyatakan tidak setuju yaitu 11,36%. Sedangkan sisanya sebesar 3,41% menyatakan sangat tidak setuju.

Secara rata-rata nilai tertinggi ada pada item pernyataan perasaan ikut memiliki Ditjen Bina Marga dengan nilai sebesar 3,18. Hal ini didukung dengan jawaban responden yang mayoritas (75%) menjawab setuju atas pernyataan dimaksud. Sedangkan nilai rata-rata terendah pada item pernyataan adanya kepercayaan pada Ditjen Bina

Marga sehingga menimbulkan rasa persatuan dan kesatuan di antara karyawan dengan nilai 2,08, dimana sebagian besar responden yaitu 80% menjawab tidak setuju atas pernyataan dimaksud.

Secara keseluruhan nilai rata-rata pada variable ini dengan pengukuran skala *likert* adalah **2,87** yang berarti baik.

Selain pernyataan yang berkaitan dengan komitmen karyawan terhadap organisasi, dalam penelitian ini peneliti juga mengajukan pertanyaan seputar pengetahuan tentang visi dan misi Ditjen Bina Marga. Hasil pendapat responden dapat dilihat pada tabel 5.14 di bawah ini:

Tabel 5.14
Tingkat Pengetahuan Responden atas Visi dan Misi Organisasi

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Mengetahui visi dan misi	91	30,33
2.	Tidak mengetahui visi dan misi	209	69,67
Jumlah		300	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5.14 di atas menunjukkan bahwa Tingkat kemampuan Pegawai dalam Memahami Visi dan Misi Organisasi Ditjen Bina Marga masih rendah. Dimana hanya sebagian kecil dari responden yaitu 91 orang pegawai atau 30,33% saja yang mengetahui visi dan misi Ditjen Bina Marga. Sisanya sebanyak 209 orang pegawai atau 69,67% menyatakan ketidaktahuannya.

Meski mayoritas responden menyatakan ketidak tahuannya akan visi dan misi Ditjen Bina Marga, namun umumnya mereka tetap bekerja sebaik mungkin karena memang seharusnya demikian. Dalam konteks pertumbuhan dan perkembangan organisasi, visi dan misi tersebut menjadi penting karena makin kompleksnya masalah yang ada baik *tangible assets* maupun *intangibile assets* dalam proses implementasi kebijakan penyelenggaraan infrastruktur khususnya jalan dan jembatan.

Untuk itu pimpinan Ditjen Bina Marga harus lebih mensosialisasikan visi dan misi organisasi. Kondisi ini sangat penting agar seluruh pegawai dapat mengetahui dengan pasti arah dan tujuan organisasi sehingga dapat lebih meningkatkan motivasi kerja para pegawai di masa-masa mendatang.

5.4.3. Tingkat Motivasi dan Pemberdayaan Pegawai

Untuk mengukur tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai telah diajukan 11 pernyataan yang berhubungan dengan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh Ditjen Bina Marga. Distribusi jawaban dari 300 responden seperti terlihat dalam tabel 5.15 dibawah ini.

Tabel 5.15
Rangkuman Pendapat Responden Tentang Tingkat Motivasi dan Pemberdayaan Pegawai

No.	Pernyataan	Tanggapan responden				Jumlah	Nilai rata-rata
		1	2	3	4		
1.	Saya diberi kesempatan untuk memperoleh pengetahuan/keterampilan	13 4,33%	27 9%	209 69,67%	51 17%	300 100%	2,32
2.	Setiap tahun kesempatan untuk ikut pelatihan selalu ada paling tidak 1thn 1kali	12 4%	42 14%	198 66%	48 16%	300 100%	2,31
3.	Pimpinan menunjuk saya untuk ikut pelatihan tertentu	17 5,67%	73 24,33%	179 59,67%	31 10,33%	300 100%	2,34
4.	Keinginan untuk ikut pelatihan atau peningkatan pendidikan adalah keinginan saya sendiri	16 5,33%	63 21%	187 62,33%	34 11,33%	300 100%	2,36
5.	Setelah ikut pelatihan atau pendidikan kemampuan menyelesaikan tugas-tugas kantor dapat lebih cepat saya selesaikan	13 4,33%	16 5,33%	210 70%	61 20,33%	100 100%	2,27
6.	Pelatihan bahasa asing akan sangat membantu tugas kantor sehari-hari	17 5,67%	20 6,67%	208 69,33%	55 18,33%	300 100%	2,29
7.	Sebaiknya pelatihan/ pendidikan yang terkait dengan tugas kantor dilaksanakan di kantorsaja.	14 4,67%	44 14,67%	185 61,67%	57 19%	300 100%	2,21

Universitas Indonesia

No.	Pernyataan	Tanggapan responden				Jumlah	Nilai rata-rata
		1	2	3	4		
8.	Agar ketrampilan saya meningkat, saya pelajari sendiri fasilitas yang ada di kantor	11 3,67%	80 26,67%	187 62,33%	22 7,33%	300 100%	2,47
9.	Setiap karyawan perlu selalu meningkatkan keterampilannya masing-masing	10 3,33%	16 5,33%	202 67,33%	72 24%	300 100%	2,19
10.	Pelatihan bahasa asing sangat dibutuhkan oleh pejabat	19 6,33%	41 13,67%	172 57,33%	68 22,67%	300 100%	2,09
11.	Jika diberi kesempatan ikut pelatihan yang terkait dengan pekerjaan atau tugas kantor saya tidak akan menolaknya	11 3,67%	18 6%	215 71,67%	56 18,67%	300 100%	2,34
Jumlah		153	440	2152	555	3300	2,29
Prosentase		4,64%	13,33%	65,21%	16,82%		2,29

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 65,21% responden menjawab setuju atas 11 pernyataan yang diajukan. Sebanyak 16,82% responden menjawab sangat termotivasi dan diberdayakan oleh organisasi. Namun 13,33% menjawab tidak setuju dan hanya sebesar 4,64% yang menjawab sangat tidak setuju.

Dari hasil penjelasan tiap variable yang menjadi indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tersebut diatas, maka secara umum penilaian kinerja untuk perspektif ini dapat dilihat pada tabel 5.16 dibawah ini:

Tabel 5.16
Nilai Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

No.	Indikator	Nilai Rata-Rata	Kategori
1	Tingkat kepuasan pegawai	2,80	
2	Komitmen pegawai kepada organisasi	2,87	
3	Motivasi dan pemberdayaan pegawai	2,29	
Nilai Rata-Rata		2.65	Baik

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan tabel diatas, dengan menggunakan skala *likert* didapat nilai rata-rata tingkat pencapaian kinerja sebesar **2,65** dan dikategorikan **baik** dengan nilai rata-rata terendah pada variable motivasi dan pemberdayaan pegawai dan nilai tertinggi pada variable komitmen pegawai kepada organisasi.

5.5. Hasil Analisis Kinerja Secara Keseluruhan

Peneliti akan menyajikan rekapitulasi data hasil perhitungan dari keseluruhan aspek yang diperoleh dari hasil penelitian pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Berdasarkan penilaian kinerja pada empat perspektif tersebut diatas, maka kinerja Ditjen Bina Marga secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5.17
Hasil Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan

No.	PERSPEKTIF	Nilai Per Variabel	Nilai Rata-rata	Bobot (%)	Nilai Kinerja Akhir
I	Perspektif Keuangan				
	Penyerapan anggaran	4			
	Jumlah	4		25	100
II	Perspektif Pelanggan				
	a. <i>Tangibility</i>	2,78			
	b. <i>Realibility</i>	2,83			
	c. <i>Responsiveness</i>	2,82			
	d. <i>Assurance</i>	3,03			
	e. <i>Emphaty</i>	2,89			
	Jumlah	14,36	2,87	25	71,84
III	Perspektif Proses Bisnis Internal				
	a. Sarana dan prasarana	2,58			
	b. Proses	2,77			
	Jumlah	5,35	2,67	25	66,88
IV	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan				
	a. Tingkat kepuasan pegawai	2,80			
	b. Tingkat kemampuan pegawai dalam berkomitmen kepada organisasi	2,87			
	c. Tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai	2,29			
	Jumlah	7,96	2,65	25	66,33
	Jumlah Total	31,67	12,20		305,05
	Nilai rata-rata Total		3,05		76,26

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari hasil perhitungan kinerja secara keseluruhan dapat dilihat bahwa nilai kinerja tertinggi terletak pada perspektif keuangan yaitu sebesar 4 atau 100% dan nilai kinerja terendah pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu sebesar 2,65 atau 66,33%. Sedangkan secara keseluruhan nilai capaian akhir kinerja Ditjen Bina Marga sebesar 3,05 atau 76,26% dengan menggunakan skala *likert* (hal. 56) maka **kinerja Ditjen Bina Marga** termasuk dalam kategori **cukup baik**

5.6. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Pada penelitian ini penulis melakukan uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan SPSS versi 15 pada instrument penelitian berupa kuesioner yang digunakan penulis untuk menilai tiga perspektif dalam *Balanced Scorecard*, sebagai berikut:

1. Perspektif Kepuasan Pelanggan

- Uji validitas didapat hasil : $r \text{ hitung} > \text{ dari } r \text{ tabel } 0,279 (\alpha = 5\%)$
- Uji reliabilitas : nilai *Cronbach Alpha* $> r \text{ tabel}$.

Tabel berikut menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitasnya

Tabel 5.18
Uji Validitas dan Reliabilitas ($n=50$ dan $\alpha = 5\%$) $r \text{ tabel} = 0,279$
Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Korelasi antara	<i>Pearson Correlation</i> ($r \text{ hitung}$)	Validitas	<i>Cronbach</i> α	Reliabilitas <i>Cronbach</i> $\alpha > r \text{ tabel}$
		$R \text{ hitung} > r \text{ tabel}$		
Item No.1 dengan Total	0,592	Valid		
Item No.2 dengan Total	0,636	Valid		
Item No.3 dengan Total	0,444	Valid		
Item No.4 dengan Total	0,245	Tidak valid		
Item No.5 dengan Total	0,425	Valid		
Item No.6 dengan Total	0,541	Valid		
Item No.7 dengan Total	0,497	Valid		

Universitas Indonesia

Korelasi antara	<i>Pearson Correlation</i> (r hitung)	Validitas	<i>Cronbach α</i>	Reliabilitas <i>Cronbach $\alpha > r$ tabel</i>
		R hitung > r tabel		
Item No.8 dengan Total	0,298	Valid	0,735	Reliable
Item No.9 dengan Total	0,580	Valid		
Item No.10 dengan Total	0,635	Valid		
Item No.11 dengan Total	0,760	Valid		
Item No.12 dengan Total	0,693	Valid		
Item No.13 dengan Total	0,467	Valid		
Item No.14 dengan Total	0,550	Valid		
Item No.15 dengan Total	0,544	Valid		

(Sumber: data penelitian yang diolah kembali)

2. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. Tingkat kepuasan pegawai

- Uji validitas didapat hasil : r hitung > dari r table 0,195 ($\alpha = 5\%$)
- Uji reliabilitas : nilai *Cronbach Alpha* > r table.

Tabel 5.19

**Uji Validitas dan Reliabilitas (n=100 dan $\alpha = 5\%$) r tabel = 0,195
Kuesioner Kepuasan Pegawai**

Korelasi antara	<i>Pearson Correlation</i> (r hitung)	Validitas	<i>Cronbach α</i>	Reliabilitas <i>Cronbach $\alpha > r$ tabel</i>
		R hitung > r tabel		
Item No.1 dengan Total	0,318	Valid		
Item No.2 dengan Total	0,204	Valid		
Item No.3 dengan Total	0,371	Valid		
Item No.4 dengan Total	0,542	Valid		
Item No.5 dengan Total	0,513	Valid		

Korelasi antara	<i>Pearson Correlation</i> (r hitung)	Validitas	<i>Cronbach α</i>	Reliabilitas <i>Cronbach $\alpha > r$ tabel</i>
		R hitung > r tabel		
Item No.6 dengan Total	0,631	Valid	0,774	Reliable
Item No.7 dengan Total	0,559	Valid		
Item No.8 dengan Total	0,631	Valid		
Item No.9 dengan Total	0,285	Valid		
Item No.10 dengan Total	0,328	Valid		
Item No.11 dengan Total	0,404	Valid		
Item No.12 dengan Total	0,559	Valid		
Item No.13 dengan Total	0,445	Valid		
Item No.14 dengan Total	0,529	Valid		
Item No.15 dengan Total	0,286	Valid		
Item No.16 dengan Total	0,527	Valid		
Item No.17 dengan Total	0,445	Valid		
Item No.18 dengan Total	0,589	Valid		
Item No.19 dengan Total	0,519	Valid		

(Sumber: data penelitian yang diolah kembali)

b. Komitmen terhadap organisasi

- Uji validitas didapat hasil : r hitung > dari r tabel 0,195($\alpha = 5\%$)
- Uji reliabilitas : nilai *Cronbach Alpha* > r tabel.

Tabel 5.20
Uji Validitas dan Reliabilitas (n=100 dan $\alpha = 5%$)r tabel = 0,195
Kuesioner Komitmen Terhadap Organisasi

Korelasi antara	<i>Pearson Correlation</i> (r hitung)	Validitas	<i>Cronbach α</i>	Reliabilitas <i>Cronbach $\alpha > r$ tabel</i>
		R hitung > r tabel		
Item No.1 dengan Total	0,363	Valid	0,814	0,195
Item No.2 dengan Total	0,481	Valid		
Item No.3 dengan Total	0,309	Valid		
Item No.4 dengan Total	0,348	Valid		
Item No.5 dengan Total	0,449	Valid		
Item No.6 dengan Total	0,422	Valid		
Item No.7 dengan Total	0,555	Valid		
Item No.8 dengan Total	0,707	Valid		
Item No.9 dengan Total	0,687	Valid		
Item No.10 dengan Total	0,735	Valid		
Item No.11 dengan Total	0,676	Valid		
Item No.12 dengan Total	0,738	Valid		
Item No.13 dengan Total	0,698	Valid		

(Sumber: data penelitian yang diolah kembali)

c. Peningkatan ketrampilan/pendidikan

- Uji validitas didapat hasil : r hitung > dari r table 0,195($\alpha = 5%$)
- Uji reliabilitas : nilai *Cronbach Alpha* > r table.

Tabel 5.21 berikut menunjukkan uji validitas dan reliabilitasnya

Tabel 5.21
Uji Validitas dan Reliabilitas (n=100 dan $\alpha = 5%$)r tabel = 0,195
Kuesioner Motivasi dan Pemberdayaan Pegawai

Korelasi antara	<i>Pearson Correlation</i> (r hitung)	Validitas	<i>Cronbach α</i>	Reliabilitas <i>Cronbach $\alpha > r$ tabel</i>
		R hitung > r tabel		
Item No.1 dengan Total	0,087	Tidak Valid	0,372	0,195
Item No.2 dengan Total	0,469	Valid		
Item No.3 dengan Total	0,467	Valid		
Item No.4 dengan Total	0,409	Valid		
Item No.5 dengan Total	0,483	Valid		
Item No.6 dengan Total	0,382	Valid		
Item No.7 dengan Total	0,566	Valid		
Item No.8 dengan Total	0,467	Valid		
Item No.9 dengan Total	0,147	Tidak Valid		
Item No.10 dengan Total	0,213	Valid		
Item No.11 dengan Total	0,483	Valid		

(Sumber: Data Penelitian yang diolah kembali)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

- Uji validitas didapat hasil : r hitung > dari r table 0,195($\alpha = 5%$)
- Uji reliabilitas : nilai *Cronbach Alpha* > r table.

Tabel 5.22 berikut menunjukkan uji validitas dan reliabilitasnya

Tabel 5.22
Uji Validitas dan Reliabilitas (n=100 dan $\alpha = 5%$)r tabel = 0,195
Kuesioner Perspektif Bisnis Internal

Korelasi antara	<i>Pearson Correlation</i> (r hitung)	Validitas	<i>Cronbach α</i>	Reliabilitas <i>Cronbach $\alpha > r$ tabel</i>
		R hitung > r tabel		
Item No.1 dengan Total	0,642	Valid	0,545	0,195
Item No.2 dengan Total	0,590	Valid		
Item No.3 dengan Total	0,283	Valid		
Item No.4 dengan Total	0,622	Valid		
Item No.5 dengan Total	0,032	Tidak Valid		
Item No.6 dengan Total	0,616	Valid		
Item No.7 dengan Total	0,617	Valid		
Item No.8 dengan Total	0,589	Valid		

(Sumber: data penelitian yang diolah kembali)

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas yang telah dilakukan maka instrumen berupa butir-butir pernyataan yang digunakan dalam kuesioner dianggap valid (benar-benar menyatakan hasil pengukuran) dan *reliable* (dapat dipercaya) untuk mengukur kinerja Direktorat Jenderal Bina Marga.