



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA
DIREKTORAT JENDERAL BINA MARGA
DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

TESIS

**GITA DINARSANTI
0906586511**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
JAKARTA
DESEMBER 2010**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA
DIREKTORAT JENDERAL BINA MARGA
DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

TESIS

**GITA DINARSANTI
0906586511**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Magister Ekonomi**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
KEKHUSUSAN EKONOMI PERENCANAAN KOTA DAN DAERAH
JAKARTA
DESEMBER 2010**

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini dengan sebenarnya menyatakan bahwa tesis ini saya susun tanpa tindakan plagiarisme sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Indonesia.

Jika di kemudian hari ternyata saya melakukan tindakan plagiarisme, saya akan bertanggung jawab sepenuhnya dan menerima sanksi yang dijatuhkan oleh Universitas Indonesia kepada saya.

Jakarta, Desember 2010



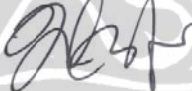
(GITA DINARSANTI)

PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : GITA DINARSANTI

NPM : 0906586511

Tanda Tangan : 

Tanggal : Desember 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : GITA DINARSANTI
NPM : 0906586511
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Judul Tesis : Analisis Pengukuran Kinerja Direktorat Jenderal Bina
Marga Departemen Pekerjaan Umum dengan Pendekatan
Balanced Scorecard

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi pada Program Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Muliadi Widjaja, Ph.D

()

Penguji : Arindra A. Zainal, Ph.D

()

Penguji : Untung Afandi., SE., MM

()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : Desember 2010

KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah, Segala rasa Syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini di tulis dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Master Ekonomi Jurusan Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Dalam penulisan tesis ini penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan. Karena itu, dengan rendah hati penulis mengharapkan adanya kritik, saran dan perbaikan untuk penyempurnaan materi tesis ini.

Pada kesempatan ini secara khusus penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Muliadi Widjaja, Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis ini.

Selain itu, penulis juga menyadari sepenuhnya, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, ucapan terima kasih penulis haturkan kepada:

1. Ketua Program Studi Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik (MPKP) FEUI beserta staf administrasi program yang telah banyak memberikan kemudahan dalam proses perkuliahan;
2. Para dosen pengajar yang telah memberikan wawasan selama mengikuti perkuliahan;
3. Direktur Bina Program, Direktorat Jenderal Bina Marga yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk menyelesaikan studi ini;
4. Kasubdit Pengembangan Sistem dan Evaluasi Kinerja, Kasie Evaluasi Kinerja dan semua karyawan Ditjen Bina Marga yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang diperlukan serta bersedia meluangkan waktu untuk pengisian kuesioner dan memberikan masukan dalam penyusunan tesis saya;

5. Papa “ Istiarso Soerjo”, Mama “ Erna Soelistiowati”, Bapak Sudibyo dan Ibu Sri Darwini yang selalu mengiringi langkah ku dengan dukungan, cinta kasih yang dalam dan mendoakan agar saya cepat menyelesaikan masa studi saya;
6. Suamiku tercinta, Anton Dwiputra Soedibyo serta anak-anakku tersayang Anggito Alif dan Anggoro Fadli, yang selalu memberikan inspirasi, semangat, motivasi, dan doanya dalam penulisan tesis ini. Penulis tidak akan berarti tanpa mereka;
7. Kakakku : Mas Kamal dan Mba Novi, serta Adik-adikku , Midya dan Fiqi untuk doa dan dukungannya semoga ini menjadi pemicu kalian untuk lebih semangat lagi untuk mencapai apa yang kalian cita-citakan. Dimas dan Cindy untuk perhatiannya;
8. Rekan-rekan MPKP Angkatan XXI kelas Pagi Bappenas, terima kasih telah sama-sama belajar, memberikan dukungan dan semangat serta berbagi pengalaman selama masa perkuliahan, maupun dalam penyelesaian tesis ini. Semoga, semangat persaudaraan itu akan selalu terjalin dalam untaian silaturahmi selamanya;
9. Kepada pengurus kesekretariatan MPKP terutama Pak Haris, Mbak Keke, Mbak Ira, Mbak Siti dan Mbak Warni yang selama ini tidak bosan-bosan dan dengan sabar selalu mengingatkan untuk menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, semoga Allah SWT selalu memberikan perlindungan bagi kita semua, kemudahan dalam menjalani kehidupan dan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Salemba, Desember 2010



GITA DINARSANTI

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

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

Nama : Gita Dinarsanti
NPM : 0906586511
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Departemen : Ekonomi
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Tesis

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

**“Analisis Pengukuran Kinerja Direktorat Jenderal Bina Marga Departemen
Pekerjaan Umum dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan 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 : Desember 2010

Yang Menyatakan,



(GITA DINARSANTI)

ABSTRAK

Nama : Gita Dinarsanti
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Judul : Analisis Pengukuran Kinerja Direktorat Jenderal Bina Marga
Departemen Pekerjaan Umum dengan *Pendekatan Balanced Scorecard*

Penelitian ini berfokus pada pengukuran kinerja Direktorat Jenderal Bina Marga Departemen Pekerjaan Umum dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Pendekatan *Balanced Scorecard* mengukur kinerja dari 4 perspektif yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal perspektif keuangan dan perspektif pelanggan.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Direktorat Jenderal Bina Marga Pusat yang berjumlah 1147 orang, dan Mitra Kerja Direktorat Jenderal Bina Marga Pusat yang berjumlah 51 konsultan. Sampel penelitian adalah 300 responden yaitu pegawai Direktorat Jenderal Bina Marga Pusat dan 51 konsultan terdaftar yang dipilih sebagai responden dengan kriteria khusus yaitu yang turut serta dalam proyek pengadaan barang dan jasa di Ditjen Bina Marga Pusat pada tahun 2008 dan 2009.

Hasil dari penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja Direktorat Jenderal Bina Marga dengan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah cukup baik dengan nilai rata-rata total 3,05 dan hasil pengukuran skor serta bobot untuk keseluruhan aspek sebesar total 76,26 sehingga termasuk kinerja cukup baik. Kinerja dengan nilai tertinggi ada pada kinerja keuangan. Sedangkan kinerja yang mendapat skor paling kecil adalah kinerja pembelajaran dan pertumbuhan.

Upaya-upaya stratejik untuk meningkatkan kinerja Direktorat Jenderal Bina Marga harus terus dilakukan agar tingkat kinerja Direktorat Jenderal Bina Marga berada pada kondisi yang lebih baik/sangat baik, terutama pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan yaitu pemberian kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dan peningkatan kesejahteraan pegawai harus terus diperhatikan. Selain itu pada aspek proses bisnis internal yang juga perlu diperhatikan adalah sarana dan prasarana yang ada harus disesuaikan dengan kebutuhan agar dapat meningkatkan kinerja Direktorat Jenderal Bina Marga

Kata Kunci : Kinerja, *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

Name : GITA DINARSANTI
Study Program: Magister of Planning and Public Policy
Title : Analysis on Performance Measurement Using Balanced Scorecard Approach at Directorate General of Highway Ministry of Public Works.

This study focuses on performance measurement Directorate General of Highways Ministry of Public Works using the Balanced Scorecard approach. The Balanced Scorecard approach to measure the performance from 4 perspectives: learning and growth perspective, internal business process perspective and customer perspective the financial perspective.

The population in this study were employees of the Central Directorate General of Highways, amounting to 1147 people, and Partners Directorate General of Highways, amounting to 51 consultants Center. The sample was 300 respondents are employees of the Directorate General of Highways Centre and 51 registered consultants were selected as respondents with specific criteria that is participating in the project the procurement of goods and services at DGH Center in 2008 and 2009.

The results of this study concluded that the performance of the Directorate General of Highways with the Balanced Scorecard approach is quite good with an average rating of 3.05 and total score and weight measurements for all aspects of a total of 76.26 that included the performance is quite good. Performance with the highest value on financial performance. While the performance of the smallest score is the performance of learning and growth.

Strategic efforts to improve the performance of the Directorate General of Highways must continue so that the performance level Directorate General of Highways is in better condition / very good, especially on aspects of learning and growth that is giving the opportunity to participate in education and training and improving the welfare of employees should continue to be addressed. In addition to the aspects of internal business processes that also take into account is that existing infrastructure must be tailored to the needs in order to improve the performance of the Directorate General of Highways

Key words: performance, balanced scorecard

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
1. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Pertanyaan Penelitian	7
1.4. Tujuan Penelitian	8
1.5. Manfaat Penelitian	8
1.6. Keterbatasan Penelitian	9
1.7. Sistematika Penelitian	9
2. PENGUKURANKINERJA ORGANISASI DENGAN METODE <i>BALANCED SCORECARD</i>	
2.1. Kinerja	11
2.1.1. Pengertian Kinerja	11
2.1.2. Pengukuran Kinerja	14
2.1.3. Visi dan Misi Sebagai Dasar Pengukuran Kinerja	19
2.2. Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.2.1. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.2.2. Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.2.3. Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> Pada Organisasi Pemerintahan	26
2.3. Penelitian Terdahulu	28
3. GAMBARAN UMUM DIREKTORAT JENDERAL BINA MARGA	
3.1. Visi dan Misi Direktorat Jenderal Bina Marga	30
3.2. Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Ditjen Bina Marga	31
3.2.1. Tugas Pokok	31
3.2.2. Fungsi	31
3.2.3. Struktur Organisasi	32
3.3. Sasaran dan Program	38
3.3.1. Sasaran	38
3.3.2. Program	43
3.4. Data Pegawai Direktorat Jenderal Bina Marga	44
4. METODE PENELITIAN	
4.1. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data	46

4.2. Populasi dan Sampel	47
4.3. Skala Pengukuran dan Instrumen Penelitian	49
4.4. Model Analisis Pengukuran Kinerja	52
4.5. Analisis Data Penelitian	52
4.6. Validitas dan Reliabilitas	56
5. ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
5.1. Perspektif Keuangan	58
5.2. Perspektif Pelanggan	61
5.3. Perspektif Proses Bisnis Internal	68
5.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	72
5.5. Hasil Analisis Kinerja Keseluruhan	80
5.6. Pengujian Validitas dan Reliabilitas	81
6. KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1. Kesimpulan	87
6.2. Saran	89
6.3. Kekurangan Penelitian	90
DAFTAR REFERENSI	91



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2-1	<i>Balanced Scorecard</i> pada sector public	13
Gambar 2-2	Keseimbangan Sasaran-sasaran strategic yang ditetapkan Dalam Perencanaan Strategik	23
Gambar 2-3	<i>Balanced Scorecard</i> pada organisasi pemerintah	27
Gambar 3-1	Struktur Organisasi Ditjen Bina Marga sebelum Balai	36
Gambar 3-2	Struktur Organisasi Ditjen Bina Marga sesudah Balai	37
Gambar 4-1	Model Analisis Pengukuran Kinerja	52



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Sasaran dan Program Penyelenggaraan Jalan.....	39
Tabel 3.2	Pengukuran Pencapaian Sasaran Ditjen Bina Marga.....	40
Tabel 3.3	Komposisi Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin.....	44
Tabel 3.4	Distribusi Pegawai Berdasarkan Unit Kerja.....	45
Tabel 4.1	Komposisi Pegawai Berdasarkan Pendidikan.....	48
Tabel 4.2	Distribusi Sampel Pegawai.....	49
Tabel 4.3	Skala Pengukuran Kuesioner	51
Tabel 4.4	Nilai Kinerja Akhir <i>Balanced Scorecard</i>	56
Tabel 5.1	Alokasi dan Realisasi Anggaran Per Jenis Belanja Tahun 2009	59
Tabel 5.2	Alokasi dan Realisasi Anggaran Per Program Tahun 2009	60
Tabel 5.3	Tanggapan Responden Terhadap Tampilan Fisik	63
Tabel 5.4	Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Ditjen Bina Marga Dalam Mewujudkan Janji	64
Tabel 5.5	Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Ditjen Bina Marga Dalam Memberikan Pelayanan yang Cepat	65
Tabel 5.6	Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Ditjen Bina Marga Dalam Memberikan Jaminan Pelayanan	66
Tabel 5.7	Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Ditjen Bina Marga Dalam Memahami Kebutuhan Pelanggan	67
Tabel 5.8	Nilai Kinerja Perspektif Pelanggan	68
Tabel 5.9	Rangkuman Pendapat Responden Tentang Sarana dan Prasarana	69
Tabel 5.10	Rangkuman Pendapat Responden Tentang Proses	70
Tabel 5.11	Nilai Kinerja Akhir Perspektif Bisnis Internal	71
Tabel 5.12	Rangkuman Pendapat Responden Tentang Kepuasan Kerja	73
Tabel 5.13	Rangkuman Pendapat Responden Tentang Komitmen Organisasi	75
Tabel 5.14	Pengetahuan akan Visi dan Misi	77
Tabel 5.15	Rangkuman Pendapat Responden Tentang Motivasi dan Pemberdayaan Pegawai.....	78
Tabel 5.16	Nilai Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	79
Tabel 5.17	Hasil Pengukuran Kinerja Keseluruhan	80
Tabel 5.18	Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Pelanggan	81
Tabel 5.19	Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Pegawai	82
Tabel 5.20	Uji Validitas dan Reliabilitas Komitmen Terhadap Organisasi	84
Tabel 5.21	Uji Validitas dan Reliabilitas Motivasi dan Pemberdayaan Pegawai	85
Tabel 5.22	Uji Validitas dan Reliabilitas Perspektif Bisnis Internal	86

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Lembar Pengantar Permohonan Pengisian Kuesioner Kepada Mitra Kerja
- Lampiran 2 Kuesioner Tentang Keterlibatan Mitra Kerja Direktorat Jenderal Bina Marga
- Lampiran 3 Lembar Pengantar Permohonan Pengisian Kuesioner Kepada Karyawan Direktorat Jenderal Bina Marga
- Lampiran 4 Kuesioner Tentang Proses Bisnis Internal
- Lampiran 5 Kuesioner Tentang Kepuasan Kerja
- Lampiran 6 Kuesioner Tentang Komitmen Organisasi
- Lampiran 7 Kuesioner Tentang Peningkatan Ketrampilan (*Skill*)/Pendidikan
- Lampiran 8 Rekap Hasil Penelitian Tentang Pengukuran kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

