



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGUKURAN KINERJA KANTOR PERWAKILAN
PEMERINTAH PROVINSI JAWA BARAT DI JAKARTA
DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD**

TESIS

**INDRANINGSIH
0906586562**

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



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGUKURAN KINERJA KANTOR PERWAKILAN
PEMERINTAH PROVINSI JAWA BARAT DI JAKARTA
DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD**

TESIS

**INDRANINGSIH
0906586562**

**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 bertanggungjawab sepenuhnya dan menerima sanksi yang dijatuhkan oleh Universitas Indonesia kepada saya.

Jakarta, Desember 2010



(INDRANINGSIH)

PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : INDRANINGSIH

NPM : 0906586562

Tanda Tangan : 

Tanggal : Desember 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : INDRANINGSIH
NPM : 0906586562
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Judul Tesis : Pengukuran Kinerja Kantor Perwakilan Pemerintah
Provinsi Jawa Barat di Jakarta 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 Studi Magister Perencanaan Dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Andi Fahmi Lubis

()

Penguji : Iman Rozani, SE., M.Soc.Sc

()

Penguji : Mandala Manurung, SE., ME.

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal :

KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah, Puji Syukur kehadirat Allah SWT karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Master Ekonomi Jurusan Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

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

Penulis juga menyadari sepenuhnya, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi penulis untuk dapat menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, ucapan terima kasih penulis haturkan pula 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. Hj. Sri Priatini, S.Sos selaku Kepala Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat di Jakarta beserta seluruh pegawai Kantor Perwakilan lainnya yang telah membantu dalam proses pengumpulan data yang dibutuhkan dalam penulisan ini.
4. Suami tercinta, Muhammad Burhanuddin Alamsah, anak-anak tersayang, Syifa Kahla Hamidah dan Muhammad Naufal Sayyid Hisyam, terima kasih atas dukungan yang tiada henti, semangat yang diberikan dan keikhlasannya atas waktu-waktu kebersamaan yang tersita.
5. Rekan-rekan MPKP Angkatan XXI kelas Pagi Bappenas yang telah memberi dukungan semangat, semoga rasa persaudaraan yang telah terjalin selama ini akan selalu terjaga.

Akhir kata, semoga Allah SWT selalu memberikan perlindungan bagi kita semua dan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu penyelesaian tesis ini. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi semua pihak.

Jakarta, Desember 2010



INDRANINGSIH



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

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

Nama : INDRANINGSIH
NPM : 0906586562
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 Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“ Pengukuran Kinerja Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat di
Jakarta Dengan Pendekatan Balanced Scorecard “

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/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,



(INDRANINGSIH)

ABSTRAK

Nama : INDRANINGSIH
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Judul Tesis : Pengukuran Kinerja Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat di Jakarta dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah yang mempunyai tugas pokok merumuskan dan menetapkan kebijakan teknis dan penyelenggaraan hubungan antar lembaga, promosi dan informasi serta keprotokolan. Pengukuran kinerja yang dilakukan selama ini hanya mengukur kinerja aspek keuangan dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP). Pengukuran ini tidak mengakomodir output kinerja berupa jasa layanan.

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur kinerja Kantor Perwakilan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* karena dengan pendekatan ini kinerja Kantor akan diukur melalui 4 perspektif kinerja yaitu perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal dan perspektif keuangan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja Kantor Perwakilan termasuk dalam kategori baik dengan hasil pengukuran pembobotan berimbang diperoleh nilai rata-rata kinerja variabel 3,97 dan nilai kinerja akhir 79,35.

Untuk mempertahankan kinerja dan meningkatkan aspek kinerja dengan nilai paling rendah maka disarankan kepada Kantor untuk mengupayakan pemberian pendidikan dan pelatihan khususnya kepada pegawai yang bertugas langsung dalam pemberian layanan dan secara umum seluruh pegawai Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

Kata kunci:
Kinerja, *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

Nama : INDRANINGSIH
Program Studi : *Master of Planning and Public Policy*
Judul Tesis : *Performance Measurement of Representative Office of the West Java Provincial Government in Jakarta with Balanced Scorecard*

Representative office of the West Java provincial government is a regional work units that have a basic task to formulate and define technical policy and the implementation of inter-institutional relation, promotions and information and protocol. Performance measurement that been done only measure the performance of the financial aspects and performance accountability of government agencies (LAKIP). This measurement does not accomodate the output performance of service.

This research was conducted to measure the performance of representative office using the balanced scorecard approach because with this approach, performance will be measured through four perspectives which are costumer perspektif, learning and growth perspective, internal business perspective and financial perspective.

The results of this research indicate that overall performance of representative office is good with the measurement after a balanced weighting, obtained average values of performance variables is 3,97 and final performance values is 79,35.

To maintain performance and improve aspects of performance with the lowest value, this study gives recomendation to Representative office of the West Java provincial government ti improve education and training to employees who served directly in servise delivery and in general all employees of the representative office of the west java provincial government.

*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
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Sistematika Penulisan	6
2. TINJAUAN PUSTAKA PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD	7
2.1. Pengertian Kinerja	7
2.2. Pengukuran Kinerja	9
2.3. Definisi dan Karakteristik Sektor Publik	11
2.4. Balanced Scorecard	14
2.5. Perspektif Balanced Scorecard	18
2.6. Kemampuan Dan Motivasi	21
2.7. Kualitas Layanan	21
2.8. Penelitian Sebelumnya	24
3. METODOLOGI PENELITIAN BALANCED SCORECARD	26
3.1. Rancangan Penelitian	26
3.2. Lokasi Penelitian	26
3.3. Populasi dan Sampel	26
3.4. Pengumpulan Data	27
3.5. Alat Penelitian Dan Analisis Data	28
3.6. Keterbatasan Penelitian	33
4. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	34
4.1. Sejarah Singkat Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat	34
4.2. Tugas Pokok Dan Fungsi	36
4.3. Visi dan Misi	38
4.4. Struktur Organisasi	39
4.5. Data Pegawai	40
5. PENGUKURAN KINERJA KANTOR PERWAKILAN PEMERINTAH PROVINSI JAWA BARAT	42
5.1. Perspektif Pelanggan	43
5.2. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan	61
5.2.1. Tingkat Kemampuan Pegawai	62
5.2.2. Motivasi Pegawai	73
5.2.3. Kemampuan Sistem Informasi	81
5.3. Perspektif Proses Bisnis Internal	82

5.4.	Perspektif Keuangan	88
5.5.	Kinerja Secara Keseluruhan	92
6.	KESIMPULAN DAN SARAN	99
6.1.	Kesimpulan	99
6.2.	Saran	100
DAFTAR PUSTAKA	102



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Model Balanced Scorecard Untuk Instansi Pemerintahan	17
Gambar 4.1.	Bagan Struktur Organisasi Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat	40



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Capaian Kinerja Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun 2009	4
Tabel 2.1	Perbandingan Karakteristik Sektor Publik Dengan Sektor Swasta..	12
Tabel 2.1	Perbandingan Rerangka Balanced Scorecard Sektor Swasta dengan Sektor Publik	17
Tabel 3.1	Kinerja Keseluruhan	31
Tabel 3.2	Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan	32
Tabel 3.3	Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	32
Tabel 3.4	Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	32
Tabel 3.5	Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan	32
Tabel 4.1	Komposisi Pegawai Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat (PNS) Berdasarkan Pendidikan Dan Golongan	41
Tabel 5.1	Capaian Kinerja Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun 2009	42
Tabel 5.2	Tanggapan Responden Terhadap Kantor Terletak Pada Lokasi Yang Strategis	44
Tabel 5.3	Tanggapan Responden Terhadap Penampilan Fisik Gedung Kantor Yang Baik	44
Tabel 5.4	Tanggapan Responden Terhadap Tersedianya Tempat Parkir	45
Tabel 5.5	Tanggapan Responden Terhadap Kebersihan dan Kenyamanan Ruangan/Gedung	45
Tabel 5.6	Tanggapan Responden Terhadap Kendaraan Dinas Yang Mencukup Dan Dalam Kondisi Yang Baik	46
Tabel 5.7	Tanggapan Responden Terhadap Sarana Telekomunikasi Yang Baik	47
Tabel 5.8	Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Tampilan Fisik Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat	48
Tabel 5.9	Tanggapan Responden Terhadap Pemberian Layanan Sesuai Dengan Prosedur Yang Telah Ditetapkan	48
Tabel 5.10	Tanggapan Responden Terhadap Pegawai Memahami Prosedur Pelayanan Yang Ada.....	49

Tabel 5.11	Tanggapan Responden Terhadap Ketersediaan Data Dan Informasi Pembangunan Jawa Barat	50
Tabel 5.12	Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Pegawai Dalam Berkoordinasi	51
Tabel 5.13	Tanggapan Responden Terhadap Pegawai Memiliki Perhatian Yang Baik Terhadap Proses Pelayanan	51
Tabel 5.14	Tanggapan Responden Terhadap Pemberian Layanan Dengan Adil	52
Tabel 5.15	Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Keandalan	52
Tabel 5.16	Tanggapan Responden Terhadap Tanggapan Positif Terhadap Masalah Yang Terjadi	53
Tabel 5.17	Tanggapan Responden Terhadap Kesigapan Pegawai Dalam Memberikan Bantuan Kepada Pengguna Jasa Layanan	54
Tabel 5.18	Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Pegawai Dalam Membantu Memecahkan Permasalahan Pengguna Jasa Layanan ...	54
Tabel 5.19	Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Daya Tanggap	55
Tabel 5.20	Tanggapan Responden Terhadap Bersikap Ramah Dan Sopan Dalam Menjalankan Tugas	56
Tabel 5.21	Tanggapan Responden Terhadap Memberikan Data Dan Informasi Yang Jelas	56
Tabel 5.22	Tanggapan Responden Terhadap Keterampilan Dan Pengetahuan Pegawai Yang Memadai	57
Tabel 5.23	Tanggapan Responden Terhadap Jaminan Keamanan, Ketenangan, Dan Kenyamanan Dalam Menjalankan Tugas	57
Tabel 5.24	Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Jaminan	58
Tabel 5.25	Tanggapan Responden Terhadap Kemudahan Dalam Menjalin Hubungan Yang baik Bila Terjadi Kesulitan Dalam Pekerjaan	59
Tabel 5.26	Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Berkomunikasi Dengan Baik Terhadap Semua Pihak	59
Tabel 5.27	Tanggapan Responden Terhadap Tanggapan Positif Dalam Menerima Dan Memberikan Informasi Baru	60
Tabel 5.28	Tanggapan Responden Terhadap Pemberian Layanan Sesuai Dengan Keinginan Semua Pihak	60
Tabel 5.29	Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Empati	61
Tabel 5.30	Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Bekerja Dengan	

	Baik	62
Tabel 5.31	Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Berkomunikasi Dengan Baik	63
Tabel 5.32	Tanggapan Responden Terhadap Lingkungan Kerja Yang Baik Bagi Inovasi Kerja	64
Tabel 5.33	Tanggapan Responden Terhadap Tanggapan Positif Terhadap Informasi Dari Rekan	64
Tabel 5.34	Tanggapan Responden Terhadap Antusiasme Terhadap Beban Kerja Dari Atasan	65
Tabel 5.35	Tanggapan Responden Terhadap Antusiasme Dalam Membantu Pekerjaan Yang Belum Selesai	65
Tabel 5.36	Tanggapan responden Terhadap Bersikap Terbuka Terhadap Teguran Atasan	66
Tabel 5.37	Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Pengetahuan Pegawai	66
Tabel 5.38	Tanggapan Responden Terhadap Perlu Dibekali Keterampilan Yang Lebih Baik	67
Tabel 5.39	Tanggapan Responden Terhadap Perhatian Terhadap Konsentrasi Pekerjaan	68
Tabel 5.40	Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Baik	69
Tabel 5.41	Tanggapan Responden Terhadap Pemberian Kesempatan Untuk Mengembangkan Bakat Dan Prakarsa	69
Tabel 5.42	Tanggapan Responden Terhadap Memiliki Keterampilan Yang Baik Dan Sesuai Dengan Tugas Sehari-hari	70
Tabel 5.43	Tanggapan Responden Terhadap Atasan Memberikan Petunjuk Teknis Terhadap Pekerjaan	71
Tabel 5.44	Tanggapan Responden Terhadap Atasan Memberikan Pengarahan Dan Menuntun Berfikir Dalam Bekerja	71
Tabel 5.45	Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Keterampilan Pegawai	72
Tabel 5.46	Tanggapan Responden Terhadap Pemberian Kesempatan Untuk Menyampaikan Ide/Gagasan Demi Kebaikan Kantor	73
Tabel 5.47	Tanggapan Responden Terhadap Penghargaan Atas Prestasi Kerja Yang Baik	74

Tabel 5.48	Tanggapan Responden Terhadap Penerimaan Yang Baik Oleh Rekan-rekan Sekerja	74
Tabel 5.49	Tanggapan Responden Terhadap Kepercayaan Dalam Melaksanakan Tugas	75
Tabel 5.50	Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Motif Pegawai	75
Tabel 5.51	Tanggapan Responden Terhadap Keterlibatan Dalam Menyelesaikan Masalah Kantor	76
Tabel 5.52	Tanggapan Responden Terhadap Perhatian Dan Pemberian Penghargaan Apabila Berprestasi	77
Tabel 5.53	Tanggapan Responden Terhadap Keamanan dan Kenyamanan Dalam Melaksanakan Tugas	78
Tabel 5.54	Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Harapan Pegawai...	78
Tabel 5.55	Tanggapan Responden Terhadap Puas Terhadap Gaji Dan Tunjangan Kantor	79
Tabel 5.56	Tanggapan Responden Terhadap Promosi Jabatan Bila Bekerja Dengan Baik	80
Tabel 5.57	Tanggapan Responden Terhadap Pemberian Kesempatan untuk Mengembangkan Karir	80
Tabel 5.58	Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Insentif Pegawai	81
Tabel 5.59	Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Sistem Informasi ...	82
Tabel 5.60	Tanggapan Responden Terhadap Tangibility (Wujud)	83
Tabel 5.61	Tanggapan Responden Terhadap Reliability (Kehandalan)	85
Tabel 5.62	Tanggapan Responden Terhadap Responsiveness (Daya Tanggap)	86
Tabel 5.63	Tanggapan Responden Terhadap Assurance (Jaminan)	86
Tabel 5.64	Tanggapan Responden Terhadap Empathy	87
Tabel 5.65	Realisasi APBD Tahun 2009 Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat	88
Tabel 5.66	Penyerapan Anggaran Tahun 2009	90
Tabel 5.67	Penyerapan Anggaran Tahun 2009 Apabila Dana Kegiatan Pemagaran Dan Pemasangan Papan Kepemilikan Mess Kertamukti Tidak Disertakan	91
Tabel 5.68	Hasil Pengukuran Kinerja Keseluruhan	95
Tabel 5.69	Hasil Pengukuran Kinerja Dengan Bobot Berimbang	96

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Ijin Penelitian dan Memperoleh Data	105
Lampiran 2	Ijin Penelitian	106
Lampiran 3	Daftar Kuesioner	107
Lampiran 4	Rekapitulasi hasil pengukuran kinerja perspektif kepuasan pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dan perspektif proses bisnis internal	116



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat Nomor 7 Tahun 1994 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Penghubung Pemerintah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat dengan tugas pokok melaksanakan kegiatan hubungan antar lembaga, promosi pembangunan dan mengelola Anjungan Daerah. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Kantor Penghubung Pemerintah Daerah mempunyai fungsi : (a) penghubung antara Pemerintah Daerah dengan Pemerintah, Lembaga Pemerintah Non Departemen dan Swasta serta Lembaga Kemasyarakatan di Jakarta; (b) pengumpulan dan pengolahan data dan atau informasi; (c) penyelenggaraan kegiatan promosi pembangunan Daerah yang meliputi ekonomi, sosial, budaya dan pariwisata; (d) pengelolaan Anjungan Daerah; (e) pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga; (f) pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Gubernur Kepala Daerah.

Seiring dengan berjalannya reformasi birokrasi dengan berbagai ketentuan dan peraturan yang melandasinya, Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat mengalami beberapa kali perubahan struktur dan fungsi sampai dengan ditetapkannya Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 22 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis dan Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Barat (Lembaran Daerah Tahun 2008 Nomor 21 Seri D, Tambahan Lembaran Daerah Nomor 56).

Perubahan tersebut membawa konsekuensi dengan berubahnya pula struktur serta tugas pokok dan fungsi kantor sebagaimana ditetapkannya Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 62 Tahun 2009 tentang Tugas Pokok dan Fungsi, Rincian Tugas Unit dan Tata Kerja Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat mempunyai tugas pokok merumuskan dan menetapkan kebijakan teknis dan penyelenggaraan hubungan antar lembaga, promosi dan informasi serta keprotokolan.

Penambahan struktur kantor dengan fungsi keprotokolan semakin menunjukkan keberadaan Kantor Perwakilan sebagai suatu unit kerja yang mempunyai kapasitas sebagai unit pelayanan kedinasan dimana output kerja atau kinerja yang dicapainya cenderung berupa jasa layanan.

Untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh kantor perwakilan maka diperlukan suatu bentuk pengukuran kinerja yang dapat menggambarkan keseluruhan kegiatan yang telah dilaksanakan oleh kantor perwakilan pemerintah provinsi Jawa Barat dari mulai penentuan rencana strategis sampai dengan penentuan program dan kegiatan serta pelaksanaan kegiatan tersebut. Hal ini sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah bahwa Pemerintah Daerah memiliki keharusan untuk menyusun rencana strategis yang memuat visi, misi, tujuan, strategi, program dan kegiatan pembangunan yang berpedoman pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) daerah yang bersifat indikatif. Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat sebagai salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) juga memiliki kewajiban yang sama dalam menyusun perencanaan terhadap manajemen kantor.

Pengukuran kinerja dilakukan untuk menilai ketercapaian suatu stratejik (feedback) untuk tahun berikutnya baik dalam perencanaan maupun implementasi. Jadi pengukuran kinerja ini dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja pemerintah, dasar pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan, dan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Pengukuran kinerja diharapkan dapat memberikan informasi sehingga memungkinkan bagi kantor untuk memonitor kinerjanya dalam menghasilkan output dan outcome terhadap masyarakat. Pengukuran kinerja juga bermanfaat untuk pejabat berwenang dalam memonitor dan memperbaiki kinerja dan berfokus pada tujuan organisasi dalam rangka memenuhi tuntutan akuntabilitas publik.

Namun demikian, pengukuran kinerja di sektor publik bukan sesuatu yang sederhana, karena sangat kompleks dan multidimensional. Pengukuran kinerja sektor publik dalam beberapa hal berbeda dengan pengukuran kinerja pada sektor

swasta. Di sektor swasta, tujuan utama organisasi lebih jelas yaitu menghasilkan laba. Berbeda dengan sektor publik, preferensinya untuk memperbaiki kondisi masyarakat dengan cara memberikan pelayanan terbaik seringkali sulit diukur dengan ukuran finansial.

Perhatian terhadap pengukuran kinerja organisasi sektor publik menjadi sangat penting karena pengukuran kinerja memiliki kaitan erat dengan akuntabilitas publik. Hasil kerja sektor publik harus dilaporkan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban kinerja, demikian pula dengan Kantor Perwakilan.

Instruksi Presiden Republik Indonesia nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan mewajibkan setiap instansi pemerintahan sebagai unsur penyelenggaraan pemerintahan negara untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya serta kewenangan pengelolaan sumber daya dengan didasarkan suatu perencanaan strategik yang ditetapkan oleh masing-masing instansi.

LAKIP disamping berperan sebagai alat kendali, alat penilai kualitas kinerja dan alat pendorong terwujudnya good governance lebih luas juga berfungsi sebagai media pertanggungjawaban publik.

Selama ini kantor perwakilan pemerintah provinsi Jawa Barat telah melaksanakan evaluasi berupa penyampaian akuntabilitas publik, baik akuntabilitas keuangan maupun akuntabilitas non keuangan (akuntabilitas kinerja). Laporan akuntabilitas kinerja didasarkan atas Instruksi Presiden Republik Indonesia (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang selama ini dikenal dengan LAKIP. Sedangkan akuntabilitas keuangan berupa :

- a. Laporan Realisasi Anggaran
- b. Neraca
- c. Laporan Arus Kas
- d. Catatan atas Laporan Keuangan

Hasil pengukuran kinerja Kantor berdasarkan LAKIP pada tahun 2009 didapatkan nilai capaian kinerja sebesar 80,55%, dimana nilai tersebut diperoleh dari perbandingan realisasi anggaran yang dapat diserap dengan keseluruhan anggaran yang dimiliki sesuai dengan Dokumen Pelaksanaan Anggaran.

Tabel 1-1. Capaian Kinerja Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun 2009

Program	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Capaian (%)	Keterangan
1	180.000.000,-	108.208.310,-	60,12	Sedang
2	1.934.116.000,-	1.751.145.880,-	90,54	Baik
3	100.000.000,-	99.525.000,-	99,53	Baik
4	1.620.038.938,-	643.469.000,-	39,72	Kurang
5	650.000.000,-	576.859.816,-	88,75	Baik
6	400.000.000,-	396.557.776,-	99,14	Baik
7	600.000.000,-	596.053.692,-	99,34	Baik
Jumlah	6.861.360.282,-	5.526.668.505,-	80,55	Baik

(Sumber : Diolah dari data LAKIP Tahun 2009)

Data tersebut di atas menunjukkan bahwa berdasarkan pengukuran kinerja yang dilakukan selama ini, kinerja Kantor sudah dinyatakan baik. Namun demikian hasil pengukuran tersebut belum dapat memberikan gambaran secara menyeluruh kinerja yang dicapai karena hanya mengukur sejauh mana program dan kegiatan dapat dilaksanakan dengan membandingkan realisasi atau anggaran yang terserap oleh masing-masing program dan kegiatan. Pengukuran kinerja tersebut belum dapat mengakomodasi hasil kinerja kantor yang berupa jasa layanan, padahal apabila dikaji lebih mendalam perubahan struktur Kantor yang baru secara nyata lebih menuntut Kantor untuk meningkatkan kinerjanya dalam hal pelayanan.

Dengan adanya kondisi tersebut, maka sangatlah diperlukan suatu sistem pengukuran komprehensif yang dapat melakukan pengukuran kinerja, pelaporan dan evaluasi terhadap implementasi program-program kerja dan kegiatannya, sehingga dapat terus memantau dan meningkatkan kualitas pelayanan publik yang dihasilkan dan sekaligus dapat menunjukkan akuntabilitasnya dalam menjalankan pemerintahan.

Terkait dengan fungsi kantor sebagai unit pelayanan kedinasan dimana output yang dihasilkan cenderung berupa jasa layanan maka peneliti beranggapan bahwa pengukuran kinerja yang dilakukan selama ini masih belum mencukupi. Oleh karena itu pada penelitian ini peneliti bermaksud untuk menganalisis kinerja kantor secara lebih menyeluruh dengan tidak hanya aspek finansial saja yang akan

dinilai kinerjanya tetapi juga aspek lain terutama akan dinilai pula bagaimana kinerja kantor dilihat dari sisi penerima jasa layanan.

1.2 Perumusan Masalah

Pengukuran kinerja kantor perwakilan pemerintah provinsi Jawa Barat dilakukan berdasarkan aturan yang telah ditetapkan baik itu ketentuan pemerintah pusat maupun pemerintah provinsi. Sebagaimana telah diuraikan dalam latar belakang, maka kinerja yang dapat diukur sebatas ketentuan tersebut yaitu berupa akuntabilitas kinerja yang termuat dalam LAKIP dan akuntabilitas keuangan.

Berdasarkan hal tersebut maka pada peneliti bermaksud untuk mengkaji pengukuran kinerja organisasi Kantor Perwakilan dengan menggunakan pendekatan yang lebih komprehensif sehingga dapat mengukur kinerja secara lebih menyeluruh termasuk aspek kepuasan pengguna jasa layanan.

Dengan demikian permasalahan dalam penelitian ini adalah “Bagaimana kinerja Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat dilihat dari aspek pengguna jasa layanan, aspek pertumbuhan dan pembelajaran, aspek proses bisnis internal dan aspek keuangan”.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah mengukur kinerja Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard yang terdiri dari perspektif kepuasan pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan mengetahui indikator apa yang dapat meningkatkan kinerja kantor.

1.4 Manfaat Penelitian

Mengacu pada tujuan penelitian ini dan dengan adanya dukungan data yang disajikan maka diharapkan hasil analisa terhadap permasalahan di atas dapat memberikan gambaran secara jelas mengenai kinerja Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Diharapkan pula dengan hasil pengukuran kinerja tersebut dapat ditentukan kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan untuk

meningkatkan kinerja Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat di masa yang akan datang.

1.5 Sistematika Penulisan

Secara garis besar, sistematika penulisan proposal tesis ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memuat tentang uraian teori-teori yang berkaitan dengan pengukuran kinerja pada sektor publik

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

BAB IV GAMBARAN UMUM KANTOR PERWAKILAN PEMERINTAH PROVINSI JAWA BARAT

Bab ini memuat uraian tentang gambaran umum Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini memuat data hasil penelitian dan pembahasannya mengenai pengukuran kinerja kantor perwakilan pemerintah provinsi Jawa Barat.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat uraian tentang kesimpulan dan saran.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja organisasi berhubungan erat dengan sasaran organisasi sebagai tujuan yang akan dicapai. Kinerja organisasi merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran melalui keberhasilan organisasi dalam mencapai sasarannya.

Kinerja organisasi sangat terkait dengan apa yang disebut sebagai produktivitas dan efektivitas (productivity and affectiveness). Namun seiring dengan perkembangan ilmu manajemen kinerja, konsep produktivitas dalam organisasi telah bergeser sebagaimana yang dikatakan oleh Lawlor (1985) dan Pritchard (1992;448-449) : “.... Konsep produktivitas harus menggabungkan gagasan-gagasan efisiensi dan efektivitas, produktivitas menjadi sangat luas seperti perspektif manajerial.....”.

Anderson (1995;12) menulis paradigma baru tentang produktivitas dimana produktivitas merupakan paradigma kinerja, dimana kita mengukur keseluruhan kinerja, termasuk produktivitas organisasi.

Berry dan Houston (1993) dalam Zaenal Mutaqien (2006) menyatakan bahwa kinerja merupakan kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan yang dikerjakan. Supaya menghasilkan kinerja yang baik, seseorang harus memiliki kemampuan, kemauan dan usaha sehingga kegiatan yang dilaksanakan tidak mengalami hambatan yang berat dalam lingkungannya. Dengan demikian akan dipenuhi kiat-kiat yang bermakna dalam menghasilkan kinerja yang baik. Kemauan dan usaha dapat menghasilkan motivasi, kemudian setelah ada motivasi dapat menimbulkan kegiatan.

Campbell (1990) dalam Mahmudi (2005) menyatakan bahwa hubungan fungsional antara kinerja dengan atribut kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu knowledge, skill, dan motivation. Persamaan tersebut dinotasikan sebagai berikut :

$$\text{Kinerja} = f(\text{knowledge, skill, motivation})$$

Knowledge mengacu pada pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai, skill mengacu kepada keterampilan untuk melakukan pekerjaan, dan motivation adalah dorongan dan semangat untuk melakukan pekerjaan. Hilangnya salah satu faktor tersebut akan mengganggu kinerja. Pengaruh motivasi dalam penilaian kinerja sangat penting karena motivasi berperan dalam mengubah perilaku pekerja.

Prawirosentoso (1999) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Dan terdapat hubungan erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi, dengan kata lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik.

Kinerja juga diterjemahkan sebagai suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi (Mohamad Mahsun, 2009)

Rogers (1994) dalam Mahmudi (2005) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu konstruk yang bersifat multidimensional, pengukurannya juga bervariasi tergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- a. Faktor personal/individu yang meliputi : pengetahuan, keterampilan/skill, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
- c. Faktor sistem yang meliputi sistem kerja, fasilitas terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem yang meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja organisasi.
- e. Faktor kontekstual/situasional yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Pada sistem penilaian kinerja tradisional, kinerja hanya dikaitkan dengan faktor personal/individu, namun dalam kenyataannya, kinerja sering diakibatkan

oleh faktor-faktor lain diluar faktor personal seperti sistem, situasi, kepemimpinan atau tidak. Hal itu karena yang dilakukan individu merupakan refleksi perilaku anggota tim dan pimpinan misalnya ketika dalam pelatihan dan pengarahan.

Sedangkan menurut Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor : 239/IX/6/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) sendiri dinyatakan sebagai perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui sistem pertanggungjawaban secara periodik.

2.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja instansi pemerintah yang berlaku sekarang dikenal dengan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang pada pokoknya merupakan instrumen yang digunakan instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi, terdiri dari berbagai komponen yang merupakan satu kesatuan, yaitu perencanaan stratejik, perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, dan pelaporan kinerja.

Steward (1993) yang dikutip oleh Zaenal Mutaqien (2006) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah usaha untuk membantu merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi dan Handoko (1995) menyatakan bahwa penilaian kinerja digunakan untuk perbaikan prestasi kerja, penyesuaian-penyesuaian kompensasi, keputusan-keputusan penempatan, kebutuhan latihan, pengembangan perencanaan dan pengembangan karier, penaggulangan penyimpangan-penyimpangan proses staffing, ketidakakuratan informasi,

mencegah kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil, serta menghadapi tantangan eksternal.

Roberstson (2002) dalam Mahmudi (2005) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Mahmudi (2005) dalam Manajemen Kinerja Sektor Publik menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah :

- a. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi.

Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.

- b. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai.

Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, keterampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik. Proses penilaian kinerjanya dilakukan melalui refleksi terhadap kinerja masa lalu, evaluasi kinerja saat ini, identifikasi solusi permasalahan kinerja saat ini dan membuat keputusan untuk perbaikan kinerja yang akan datang.

- c. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya.

Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi. Kinerja saat ini harus lebih baik dari kinerja sebelumnya. Kinerja saat ini harus lebih baik dari kinerja sebelumnya dan kinerja yang akan datang harus lebih baik daripada sekarang.

- d. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian penghargaan dan hukuman.

Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, keterampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.

e. Memotivasi pegawai

Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.

f. Menciptakan akuntabilitas publik

Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi.

2.3. Definisi dan Karakteristik Sektor Publik

Sektor publik seringkali dipahami sebagai sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dengan hukum (Mohamad Mahsun, 2009).

Sektor publik merupakan sesuatu yang keberadaannya tidak bisa dihindarkan dari tengah-tengah masyarakat (inevitable). Menurut Jones (1993) sebagaimana dikutip oleh Mohamad Mahsun (2009), peranan utama sektor publik mencakup tiga hal, yaitu regulatory role, enabling role dan direct provision of good and services.

Prijono dan Mandala (2010) mengatakan bahwa sektor publik dibutuhkan karena selalu terjadi distorsi alokasi sumber daya oleh sektor swasta yang menyebabkan kesejahteraan sosial lebih rendah dari yang seharusnya dapat dicapai. Selanjutnya dikemukakan pula perbandingan karakteristik sektor publik dengan sektor swasta yaitu :

Tabel 2.1. Perbandingan karakteristik sektor publik dengan sektor swasta

	Sektor Privat	Sektor Publik
Orientasi	Maksimalisasi manfaat neto individu	Maksimalisasi kesejahteraan sosial
Dimensi pengambilan keputusan	Individualistik, teknis dan finansial	Kolektif, ekonomis dan politis
Pihak yang terlibat	Rumah tangga dan dunia usaha	Pemerintah
Sifat interaksi	Sukarela dan desentralistik	Memaksa dan kadang-kadang sentralistik
Sifat komoditi yang dihasilkan	Rival dan eksklusif	Nonrival dan Noneksklusif
Pemegang otoritas tertinggi	Individu pemilik	Rakyat
Mekanisme penetapan pengelola	Ditetapkan oleh pemilik	Dipilih secara langsung atau tidak langsung oleh masyarakat
Pembiayaan	Pembayaran langsung oleh pengguna kepada pemasok	Kontribusi tidak langsung melalui pajak
Kontrol kekuatan	Kompetisi dan kompensasi tanpa pengaturan legal	Nonkompetisi, politik, hukum

(Sumber : Priyono dan Mandala, Paradigma Administrasi Publik dan Perkembangannya:2010)

Dalam beberapa hal sektor publik dan sektor swasta sangatlah berbeda, namun demikian ada beberapa hal yang merupakan kesamaan, antar lain (Mardiasmo, 2002) :

1. Bagian dari sistem ekonomi negara

Keduanya merupakan bagian integral dari sistem ekonomi di suatu negara dan menggunakan sumber daya yang sama untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Kelangkaan sumber daya

Menghadapi masalah yang sama, yaitu masalah kelangkaan sumber daya (scarcity of resource), sehingga baik organisasi sektor publik maupun sektor

swasta dituntut untuk menggunakan sumber daya organisasi secara ekonomis, efisien, dan efektif.

3. Proses pengendalian manajemen

Proses pengendalian manajemen, termasuk manajemen keuangan, pada dasarnya sama. Kedua-duanya sama-sama membutuhkan informasi yang handal dan relevan untuk melaksanakan fungsi manajemen, yaitu : perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian.

4. Produk

Pada beberapa hal, kedua sektor menghasilkan produk yang sama, misalnya baik pemerintah maupun swasta sama-sama bergerak di bidang transportasi massa, pendidikan, kesehatan, penyediaan energi, dan sebagainya.

5. Peraturan perundangan

Kedua sektor terikat pada peraturan perundangan dan ketentuan hukum lain yang diisyaratkan.

6. Perubahan lingkungan organisasi sektor publik

Perubahan lingkungan terkait pada berbagai inovasi baru yang banyak dikembangkan para manajer sektor publik.

Sejalan dengan perkembangan paradigma pemerintahan yang berkaitan dengan administrasi publik, maka dikenal adanya teori manajemen baru dimana paradigma tersebut berorientasi pada reformasi yang bertujuan meningkatkan kinerja publik (Priyono dan Mandala, 2010). Manajemen Publik Baru memiliki premis-premis pokok yaitu :

1. Fokus kepada hasil (focus on results). Administrasi Publik seharusnya lebih memfokuskan diri pada pencapaian hasil, ketimbang terlalu menaati peraturan dan atau prosedur.
2. Pemanfaatan mekanisme pasar untuk meningkatkan kinerja (marketization). Untuk memperbaiki kinerja pelayanan atau hasil, administrasi publik seharusnya menempatkan diri atau ditempatkan sebagai sebuah perusahaan yang harus hidup di tengah persaingan yang ketat. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara pemerintah memperluas keterlibatan sektor swasta dalam produksi sektor publik.

3. Berorientasi kepada pelanggan/klien (customer driven). Hal ini akan mengubah administrasi publik yang tadinya bersifat berorientasi pada diri sendiri (inward looking) menjadi administrasi publik yang berorientasi kepada pelanggan atau lingkungan (outward looking). Birokrasi dapat dipandang sebagai sebuah perusahaan yang kelangsungan hidupnya sangat ditentukan oleh kemampuan memenuhi tuntutan konsumen (pelanggan).
4. Mengarahkan bukan mendikte (steering, not rowing). Tugas pemerintah adalah memastikan bahwa barang/jasa publik yang diprovinsi adalah benar-benar dibutuhkan masyarakat.
5. Deregulasi (deregulation). Pemerintah harus diregulasi, dengan regulasi para pimpinan unit-unit pemerintah dihadapkan dengan kompetisi yang ketat, para pelanggan, dan akuntabilitas untuk mencapai hasil maksimal dari sumber daya manusia dan keuangan yang dimiliki.
6. Pemberdayaan pekerja (employee empowerment). Deregulasi yang efektif dipercaya akan memberdayakan para pekerja sektor publik, sehingga mereka mampu menggunakan potensi dan kreativitas dalam menjalankan tugas mereka dan dalam melayani masyarakat.
7. Fleksibilitas (flexibility). Kultur administrasi publik tradisional adalah sangat ketat terhadap ketentuan/prosedural, berorientasi pada proses dan memfokuskan diri pada input ketimbang hasil. Kultur ini harus diubah sehingga menjadi fleksibel, inovatif, berorientasi pada pemecahan masalah, dan memiliki jiwa kewirausahaan.

2.4 Balanced Scorecard

Secara umum setiap organisasi membutuhkan organisasi yang jitu dan efektif dalam mencapai dan merealisasikan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan, penyusunan strategi organisasi dilakukan dengan mempertimbangkan potensi yang ada, baik potensi manusia maupun sarana dan prasarana yang ada, selanjutnya diikuti dengan mempertimbangkan peluang, tantangan dan kendala yang mungkin dihadapi dalam pelaksanaan strategi. Agar strategi menjadi lebih efektif, dibutuhkan pula kecakapan dalam mempertimbangkan kelemahan dan

memperbaiki kelemahan yang ada sehingga terwujud strategi yang berkualitas, efektif dan efisien.

Harapan untuk dapat mengembangkan organisasi untuk dapat tumbuh sebagai organisasi yang efektif dan efisien dapat dilakukan dengan menggunakan Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat faktor utama yang diantaranya faktor keuangan, faktor pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan menganalisa keempat faktor tersebut akan diperoleh gambaran tentang kemajuan yang dapat dicapai oleh perusahaan atau organisasi.

Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa Balanced Scorecard terdiri dari kartu skor (scorecard) dan berimbang (balanced). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk merencanakan score yang akan digunakan untuk mencatat skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personil harus mempertimbangan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan yang bersifat ekstern jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan dimasa depan.

Balanced Scorecard memungkinkan para manajer organisasi untuk mengukur bagaimana unit bisnis yang ada melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan di masa akan datang. Melalui Balanced Scorecard memungkinkan manajer mengukur apa yang telah dilakukannya dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa yang akan datang.

Kelebihan-kelebihan Balanced Scorecard menurut Wahyuni, dkk. (2005) diantaranya adalah :

1. Pendekatan Balanced Scorecard menghasilkan strategic plan yang komprehensif. Strategic plan tidak hanya terbatas pada perspektif keuangan, namun mencakup perspektif pelanggan, proses internal, dan perspektif

pertumbuhan dan pembelajaran. Oleh karena itu strategic plan mencakup perspektif non keuangan, pihak manajemen dan karyawan diharuskan untuk merumuskan strategic plan ke upaya-upaya yang akan menjadikan kinerja keuangan bersifat sustainable (manfaat jangka panjang).

2. Pendekatan Balanced Scorecard menghasilkan strategic plan yang koheren. Dalam menentukan strategic objectives pada setiap perspektif, manajemen dan karyawan harus mempertimbangkan dan mendiskusikan sebab akibat (rationable) strategic objectives yang dipilih. Pertimbangan dan diskusi yang mendalam diantara manajemen dan karyawan tentang strategic objectives yang dipilih akan menumbuhkan komitmen personel organisasi dalam implementasi strategic plan.
3. Pendekatan Balanced Scorecard menjadikan semua strategic terukur. Dengan demikian personel yang bertanggung jawab atas pencapaian strategic objectives dapat mengetahui ukuran keberhasilannya dan faktor yang menjadi pemacu keberhasilannya tersebut. Hal ini yang menjadikan strategic objectives menjadi manageable (mudah dikelola) dan achievable (mudah dalam pencapaian keberhasilan).
4. Kekomprensifan dan kekoherenan strategic plan yang dihasilkan memungkinkan manajemen dan karyawan melakukan perbaikan secara berkelanjutan terhadap implementasi strategic plan yang telah dirumuskan, manakala lingkungan menuntut adanya perubahan, juga memudahkan penyusunan program jangka panjang dan jangka pendek.

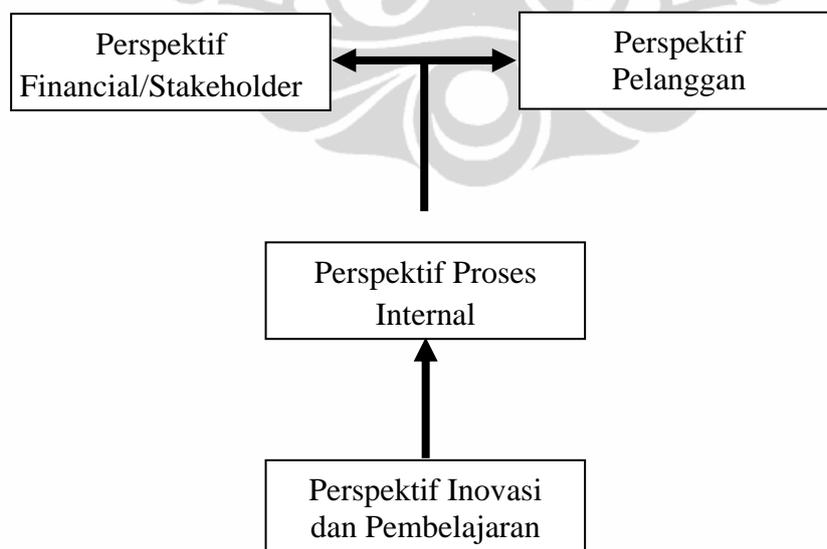
Pendekatan Balanced Scorecard pada awalnya didesain untuk digunakan pada organisasi bisnis atau organisasi yang bergerak pada sektor swasta, namun demikian pada perkembangannya Balanced Scorecard dapat diterapkan pada organisasi sektor publik dan organisasi nonprofit lainnya. Perbedaan utama penggunaan metode ini adalah terletak pada tujuannya, sektor swasta lebih menekankan pada tujuan untuk mencari laba (profit maximization) sedangkan sektor publik lebih bersifat nonprofit motive yaitu lebih kepada pelayanan publik. Beberapa perbedaan organisasi sektor swasta/bisnis dengan organisasi sektor publik mengenai perspektif dalam Balanced Scorecard menurut Mahmudi (2010) adalah seperti dalam tabel 2-2.

Tabel 2.2. Perbandingan Rerangka Balanced Scorecard
Sektor Swasta dengan Sektor Publik

PERSPEKTIF	SEKTOR SWASTA	SEKTOR PUBLIK
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat kita?	Bagaimana masyarakat pengguna pelayanan publik melihat kita?
Kuangan	Bagaimana kita melihat pemegang saham?	Bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya? Bagaimana kita melihat pembayar pajak?
Proses Internal	Keunggulan apa yang harus kita miliki?	Bagaimana kita membangun keunggulan?
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Bagaimana kita terus memperbaiki dan menciptakan nilai?	Bagaimana kita terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan stakeholder?

(Sumber : Mahmudi, Manajemen Kinerja Sektor Publik:2010)

Balanced Scorecard dapat diterapkan pada sektor publik dengan memodifikasinya sehingga perspektif pelanggan ditempatkan pada posisi puncak diikuti oleh perspektif yang lainnya.



Gambar 2.1. Model Balanced Scorecard untuk Instansi Pemerintahan

(Sumber : Gordon Robertson, Lokakarya Review Kinerja, 2000)

2.5. Perspektif Balanced Scorecard

Teknik pengukuran Balanced Scorecard didasarkan atas aspek finansial dan nonfinansial yang dibagi dalam empat perspektif. Mahmudi (2010) menjelaskan keempat perspektif dalam Balanced Scorecard sebagaimana berikut :

1. Perspektif Pelanggan

Tinjauan dari perspektif pelanggan antara sektor publik dan sektor bisnis pada intinya sama yaitu mengetahui bagaimana pelanggan melihat organisasi. Perbedaannya terletak pada siapa yang menjadi pelanggannya. Pelanggan sektor publik yang utama adalah masyarakat pembayar pajak dan masyarakat pengguna layanan publik sehingga perspektif pelanggan dalam sektor publik adalah untuk mengetahui “bagaimana masyarakat pembayar pajak dan pengguna pelayanan publik melihat organisasi”. Dalam perspektif pelanggan, organisasi sektor publik berfokus untuk memenuhi kepuasan masyarakat melalui penyediaan barang dan pelayanan publik yang berkualitas dengan harga yang terjangkau. Dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan organisasi sektor publik harus mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan kemudian membuat ukuran-ukuran kepuasan tersebut.

Perspektif pelanggan dalam organisasi sektor publik merupakan tumpuan (leverage) utama, karena tujuan organisasi sektor publik secara makro adalah untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat (welfare society). Kepuasan pelanggan tersebut akan memicu kesuksesan kinerja lain, yaitu kinerja keuangan. Bagi organisasi bisnis yang murni bertujuan mencari laba, upaya untuk menciptakan kepuasan pelanggan adalah dalam rangka melipatgandakan kinerja keuangan. Perspektif finansial menjadi tujuan tertinggi. Inisiatif strategis yang dibuat pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal, dan pelanggan adalah dalam rangka memaksimalkan kinerja finansial. Sementara, dalam organisasi sektor publik, inisiatif strategis dibuat pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal, dan keuangan adalah untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, pembuatan desain Balanced Scorecard untuk organisasi publik, perspektif pelanggan ditempatkan

pada posisi paling atas, diikuti dengan perspektif keuangan, proses internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam organisasi sektor publik untuk menjawab pertanyaan : Bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya? Bagaimana kita melihat pembayar pajak? Perspektif keuangan menjelaskan apa yang diharapkan oleh penyedia sumber daya terhadap kinerja keuangan organisasi. Dalam sektor publik penyedia sumber daya finansial yang utama adalah pembayar pajak sehingga organisasi harus berfokus pada sesuatu yang diharapkan oleh pembayar pajak. Pembayar pajak mengharapkan uang yang telah dibayarkan digunakan secara ekonomis, efisien dan efektif (value for money) serta memenuhi prinsip transparansi dan akuntabilitas publik.

Meskipun organisasi sektor publik tidak mengejar laba namun organisasi perlu memikirkan bagaimana meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya secara berkelanjutan. Dalam konsep Reinventing Government, organisasi pemerintah diharapkan menghasilkan tidak sekedar membelanjakan (earning rather than spending). Dalam organisasi sektor publik seringkali timbul masalah suboptimasi. Suboptimasi merupakan fenomena yang terjadi di mana unit kerja mengejar target kinerja baik untuk unit kerja tersebut akan tetapi berdampak kurang baik bagi organisasi secara keseluruhan. Misalnya kenaikan pelayanan publik tertentu selalu diikuti dengan peningkatan biaya.

Perspektif keuangan dalam organisasi sektor publik terkait dengan upaya untuk meningkatkan kinerja keuangan dengan cara meningkatkan pendapatan dan sekaligus mengurangi biaya. Upaya untuk meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya dimaksudkan untuk meningkatkan kemandirian fiskal yang dapat digunakan untuk meningkatkan pelayanan. Beberapa ukuran kinerja yang digunakan perspektif keuangan misalnya pertumbuhan ekonomi, pertumbuhan pajak, penghematan anggaran, dan indikator lain yang terkait dengan kinerja keuangan organisasi.

3. Perspektif Proses Internal

Perspektif proses internal pada organisasi bisnis dengan organisasi sektor publik pada dasarnya adalah sama, yaitu untuk membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal organisasi secara berkelanjutan. Tujuan strategik dalam perspektif proses internal adalah mendukung perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Dalam perspektif proses internal, organisasi mengidentifikasi proses kunci yang harus dikelola dengan baik agar terbangun keunggulan organisasi. Pertanyaan yang harus dijawab oleh organisasi dalam perspektif proses bisnis internal tersebut adalah : kita harus unggul di bidang apa? Bagaimana kita membangun keunggulan? Pencapaian tujuan strategik pada perspektif proses internal akan berdampak pada kepuasan pelanggan. Beberapa tujuan atau sasaran strategik pada perspektif proses internal misalnya peningkatan proses layanan, perbaikan siklus layanan, peningkatan kapasitas infrastuktur, pemutakhiran teknologi, dan pengintegrasian proses layanan pelanggan secara langsung akan mempengaruhi kepuasan pelanggan dan secara tidak langsung akan berdampak pada peningkatan kinerja keuangan.

Dalam rangka meningkatkan kinerja pada perspektif proses internal organisasi sektor publik harus mengidentifikasi dan mengukur kompetensi inti (core competencies) organisasi, mengidentifikasi proses utama pelayanan, mengidentifikasi teknologi utama yang perlu dimiliki dan menentukan ukuran kinerja dan target kinerja. Identifikasi proses pelayanan diperlukan untuk mengetahui tahap yang menyebabkan pelayanan lambat dan proses yang tidak menambah nilai (non-value added). Apabila proses atau siklus utama telah teridentifikasi, organisasi dapat melakukan penyederhanaan siklus pelayanan dengan cara menghilangkan proses yang tidak menambah nilai sehingga proses pelayanan menjadi lebih cepat. Selain identifikasi proses utama, organisasi sektor publik juga harus mengidentifikasi kebutuhan teknologi untuk mendukung perbaikan proses internal organisasi.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif proses internal dan perspektif pelanggan dalam Balanced Scorecard mengidentifikasi parameter-parameter untuk membangun keunggulan organisasi. Target dan ukuran kesuksesan akan terus berubah seiring dengan perubahan

waktu. Oleh karena itu, organisasi harus berinovasi, berkreasi, dan belajar. Organisasi perlu melakukan perbaikan secara terus-menerus (continuous improvement) dan menciptakan pertumbuhan secara berkelanjutan.

Dalam organisasi sektor publik perspektif pembelajaran dan pertumbuhan difokuskan untuk menjawab pertanyaan bagaimana organisasi terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan stakeholder-nya? Sasaran dan tujuan strategik yang ditetapkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan berpengaruh terhadap perspektif lainnya, yaitu perspektif proses internal dan perspektif pelanggan. Beberapa sasaran strategik untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tersebut antara lain : peningkatan keahlian pegawai, peningkatan komitmen pegawai, peningkatan kemampuan membangun jaringan, dan peningkatan motivasi pegawai. Ukuran kinerja untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan misalnya cakupan penguasaan keahlian (skill coverage), pendapatan pegawai dan kepuasan pegawai.

2.6. Kemampuan dan Motivasi

Keith Davis dalam Zaenal Mutaqien (2006) menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation) sebagaimana berikut :

- a. Human Performance = Ability + Motivation
- b. Ability = Knowledge + Skill
- c. Motivation = Attitude + Situation

Teori dasar ini digunakan untuk menilai kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Suharto (2000) dalam Zaenal Mutaqien (2006) telah menguji dan mengklarifikasi bahwa ada hubungan antara kemampuan dan motivasi.

2.7. Kualitas Layanan

Sebagai organisasi publik maka jasa layanan yang diberikan adalah berupa jasa layanan kepada masyarakat dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat yang dilayaninya sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku (Pamudji; 1994:21).

Sementara itu Lenvine (1990:188) dalam Agus Dwiyanto (2008) mengatakan bahwa produk pelayanan publik di dalam negara demokrasi setidaknya harus memenuhi tiga indikator, yaitu :

- (1) Responsiveness atau responsivitas adalah daya tanggap penyedia layanan terhadap harapan, keinginan, aspirasi maupun tuntutan pengguna layanan;
- (2) Responsibility atau tanggung jawab adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip atau ketentuan-ketentuan administrasi dan organisasi yang benar dan telah ditetapkan.
- (3) Accountability atau akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar proses penyelenggaraan pelayanan sesuai dengan kepentingan stakeholder dan norma-norma yang berkembang dalam masyarakat.

Berdasarkan KepMenpan Nomor 81/1995, kinerja organisasi publik dalam memberikan pelayanan dapat dilihat dari indikator :

- (1) Kesederhanaan, yaitu prosedur atau tata cara pelayanan umum harus didesain sedemikian rupa sehingga penyelenggaraan pelayanan umum menjadi mudah, lancar, cepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
- (2) Kejelasan dan kepastian tentang tata cara, rincian biaya layanan dan cara pembayarannya, jadwal waktu penyelesaian layanan, dan unit kerja atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan umum.
- (3) Keamanan, yaitu usaha untuk memberikan rasa aman dan bebas pada pelanggan dari adanya bahaya, resiko, dan keragu-raguan. Proses serta hasil pelayanan dapat memberikan keamanan dan kenyamanan dan dapat memberikan kepastian hukum.
- (4) Keterbukaan, yaitu bahwa pelanggan dapat mengetahui seluruh informasi yang mereka butuhkan secara mudah dan jelas, yang meliputi tata cara, persyaratan, waktu penyelesaian, biaya dan lain-lain.
- (5) Efisien, yaitu persyaratan pelayanan umum hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap

memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dan produk pelayanan publik yang diberikan. Di samping itu, juga harus dicegah adanya pengulangan di dalam pemenuhan kelengkapan persyaratan, yaitu mempersyaratkan kelengkapan persyaratan dari satuan kerja atau instansi pemerintah lain yang terkait.

- (6) Ekonomis, yaitu agar pengenaan biaya pelayanan ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan nilai barang/jasa dan kemampuan pelanggan untuk membayar.
- (7) Keadilan yang merata, yaitu cakupan atau jangkauan pelayanan umum harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil.
- (8) Ketepatan waktu, yaitu agar pelaksanaan pelayanan umum dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990:26) dalam Agus Dwiyanto (2008) menggambarkan kualitas layanan dengan menggunakan ukuran :

- (1) Tangibles, yaitu fasilitas fisik, peralatan, pegawai, dan fasilitas-fasilitas komunikasi yang dimiliki oleh penyedia layanan.
- (2) Reliability atau reabilitas adalah kemampuan untuk menyelenggarakan pelayanan yang dijanjikan secara akurat.
- (3) Responsiveness atau responsivitas adalah kerelaan untuk menolong pengguna layanan dan menyelenggarakan pelayanan secara ikhlas.
- (4) Assurance atau kepastian adalah pengetahuan, kesopanan, dan kemampuan para petugas penyedia layanan dalam memberikan kepercayaan kepada pengguna layanan.
- (5) Emphaty adalah kemampuan memberikan perhatian kepada pengguna layanan secara individual.

Dari pengertian-pengertian tersebut maka dapat dikatakan untuk mengetahui atau mengukur kualitas layanan tidaklah mudah hanya dengan menggunakan satu indikator melainkan harus menggunakan beberapa indikator atau multi indikator. Dan atas dasar hal tersebut juga dapat diketahui bahwa

kualitas pelayanan publik dapat dilihat dari aspek proses pelayanan maupun dari output atau hasil pelayanan (Agus Dwiyanto, 2008).

2.8. Penelitian Sebelumnya

Pada penelitian ini ada beberapa hasil penelitian terdahulu yang peneliti jadikan acuan atau bahan studi pustaka dimana keseluruhan bahan tersebut memiliki persamaan dengan penelitian ini yaitu pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard. Penelitian-penelitian tersebut diantaranya yaitu :

- 1) Teguh Sudarmadi, Pengukuran Kinerja Pusat Dokumentasi dan Informasi Hukum Nasional BPHN Dengan Pendekatan Balanced Scorecard, Tesis Ilmu Pengkajian Ketahanan Nasional-UI, Jakarta, 2007.

Hasil penelitian tersebut disimpulkan bahwa secara keseluruhan hasil kinerja Pusdokinfokumnas berada pada kualifikasi kinerja baik dengan skor 42. Dari perspektif yang diukur diperoleh nilai yang bervariasi dari cukup baik sampai dengan sangat baik dengan perspektif yang paling menonjol adalah kinerja pelanggan dengan kualifikasi sangat baik sedangkan perspektif yang mendapat skor yang terendah adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan kualifikasi cukup baik.

Dengan adanya kondisi yang demikian peneliti menyimpulkan adanya ketidakseimbangan pada tiap perspektif, terdapat kelemahan pada perspektif proses bisnis internal dengan raihan nilai skor 4 dengan hasil pengukuran sebesar 15,16 dan termasuk dalam kategori baik sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran skor masing-masing komponen 3 dengan kategori cukup baik. Skor paling rendah dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah kemampuan sistem informasi dengan nilai pengukuran 7,89.

- 2) Siti Rokhaniyah, Pengukuran Kinerja Organisasi Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard Pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan HAM RI, Tesis Ilmu Pengkajian Ketahanan Nasional-UI, 2007.

Penelitian ini menyimpulkan hal yang hampir sama dengan penelitian sebelumnya yaitu secara keseluruhan kinerja organisasi berada dalam kategori

baik dengan kinerja yang menonjol yaitu kinerja perspektif pelanggan dan yang paling rendah adalah kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Namun demikian ada aspek-aspek yang perlu diperhatikan karena masih ada aspek-aspek yang memperoleh skor yang cukup yaitu kehandalan informasi dari aspek pertumbuhan dan pembelajaran.

3) Zaenal Mutaqien, Penilaian Lima Puskesmas Di Kota Cirebon Dengan Pendekatan Balanced Scorecard, Tesis MPKP-FEUI, 2006.

Pada penelitian ini secara umum hampir sama dengan penelitian sebelumnya, namun untuk perspektif keuangan peneliti tidak menggunakan indikator penyerapan anggaran namun dengan cara melihat perkembangan pendapatan fungsionalnya yaitu retribusi pelayanan kesehatan dan seberapa besar upaya pemungutannya.

Hasil evaluasi penilaian kerja secara keseluruhan pada penelitian ini menyimpulkan bahwa lima Puskesmas tersebut memiliki kinerja yang baik, yaitu 79,85 (3,99) untuk Puskesmas Gunungsari, 79,60 (3,98) untuk Puskesmas Kalitanjung, 79,30 (3,97) untuk Puskesmas Kejaksan, 77,45 (3,87) untuk Puskesmas Kesunean dan 77,35 (3,86) untuk Puskesmas Jagasatru.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

2.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian pada tesis ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif ini dimaksudkan adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono; 2009: 13).

Penelitian ini juga menggunakan metode deskriptif analitis. Tujuan penelitian dengan menggunakan metode deskriptif adalah untuk menggambarkan/memecahkan masalah secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah tertentu (Usman Rianse dan Abdi; 2009:30). Pada penelitian ini menguraikan bagaimana penerapan alat kinerja Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat diukur dengan menggunakan pendekatan BSC.

Sedangkan analitis adalah dimaksudkan dilakukan analisis tentang faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi sehingga dapat menjadi acuan bagi pimpinan organisasi untuk perbaikan kinerja organisasi.

2.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat di Jakarta dengan ketentuan waktu adalah tahun 2009.

2.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010).

Berdasarkan pada definisi tersebut maka populasi pada penelitian ini adalah pegawai Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat untuk

pengukuran kinerja proses bisnis internal dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran.

Sedangkan untuk pengukuran kinerja pelanggan, populasinya adalah seluruh pengguna jasa layanan kantor yang dalam hal ini adalah tamu yang datang ke kantor.

Sugiyono (2010) mengatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dengan demikian sampel yang akan digunakan dalam penelitian haruslah mewakili apa yang termasuk dalam populasi yang telah ditentukan. Penentuan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2010).

Menurut pendapat Gay sebagaimana dikutip (Umar, 1999) ukuran minimal sampel yang dapat diterima untuk metode analisis deskriptif adalah 30 orang dari jumlah populasi. Oleh karena itu sampel yang ditetapkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Pengukuran kinerja proses bisnis internal dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan sampel seluruh pegawai Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang sudah berstatus sebagai PNS sebanyak 31 orang.
- b. Pengukuran kinerja pelanggan menggunakan sampel seluruh tamu yang datang ke Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang menggunakan fasilitas jasa layanan yang dimiliki kantor yaitu sebanyak 59 orang.

2.4 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumen baik berupa dokumen perencanaan maupun dokumen laporan yang terdiri dari laporan keuangan dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah serta menyebarkan kuesioner kepada responden untuk dapat mengetahui tanggapan sesuai dengan pernyataan yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti.

Kuesioner diberikan langsung kepada responden sehingga memudahkan responden untuk menuangkan pendapat atau tanggapannya terhadap setiap pernyataan yang terdapat dalam kuesioner.

2.5 Alat Penelitian dan Analisis Data

Pada penelitian ini alat penelitian menggunakan pedoman kuesioner. Disamping itu juga dilakukan studi literatur berupa dokumen-dokumen baik dokumen perencanaan maupun dokumen pelaporan juga literatur pendukung lainnya.

Analisis data yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan metode pengukuran kinerja dengan teknik balanced scorecard yang terdiri dari :

1. Kinerja Pelanggan

Pengukuran kinerja pelanggan dilakukan menggunakan indikator kepuasan pelanggan yang terdiri dari lima dimensi yaitu :

- a. Tangibility atau tampilan fisik organisasi;
- b. Reliability atau kemampuan organisasi mewujudkan janjinya;
- c. Responsiveness atau kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan yang cepat;
- d. Assurance atau kemampuan organisasi dalam memberikan jaminan pelayanan; dan
- e. Emphaty atau kemampuan organisasi dalam memahami kebutuhan pelanggan.

Analisis dilakukan dengan melakukan tabulasi atas tanggapan yang diberikan responden dengan menggunakan skala likert.

2. Kinerja Keuangan

Analisis terhadap kinerja keuangan dilakukan dengan menganalisis tingkat penyerapan anggaran yaitu dengan membandingkan antara dana yang tersedia sesuai dengan Dokumen Perencanaan Anggaran (DPA) dengan dana yang mampu diserap selama satu tahun anggaran. Analisis dilakukan terhadap dokumen laporan keuangan kantor.

3. Kinerja Proses Bisnis Internal

Pengukuran kinerja proses bisnis internal dilakukan menggunakan indikator kualitas jasa layanan dengan menggunakan 5 dimensi seperti pada kinerja pelanggan. Analisis juga dilakukan dengan membuat tabulasi atas jawaban yang diberikan responden dengan menggunakan skala likert.

4. Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran

Untuk pengukuran kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan menggunakan indikator kemampuan dan motivasi pegawai serta kemampuan sistem informasi. Pengukuran data yang diperoleh menggunakan skala likert.

Data-data yang diperoleh dari keempat perspektif pengukuran kinerja kemudian ditentukan skala atau kategori kinerjanya dengan menggunakan skala dimana untuk menentukan rentang skala tersebut dilakukan melalui analisis rentang kriteria (Umar, 1999 : 225).

Adapun tahapan analisis rentang criteria 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

Perhitungan rentang skala ini secara matematis menggunakan rumus dengan persamaan :

$$RS = (R_t - R_r) / N$$

dimana R_s : Rentang skala

R_t : Rentang tertinggi

R_r : Rentang terendah

N : Jumlah sampel

Sedangkan skor rata-rata kelompok secara keseluruhan ditentukan melalui perhitungan sebagai berikut :

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

dimana

- 1 sampai sengan 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

Tahap selanjutnya adalah dilakukan pembobotan pada setiap nilai skor yang diperoleh dengan menggunakan bobot yang seimbang terhadap keempat perspektif yang diukur.

Sebelum data yang diperoleh berdasarkan rekapitulasi hasil tanggapan responden digunakan maka terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji ini dilakukan terhadap semua item pernyataan yang terdapat dalam kuesioner yang dimaksudkan untuk mengukur kehandalan dan kemantapan alat ukur dalam kuesioner yang digunakan.

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi Pearson Product Moment (Gunawan, 2005) :

$$r_{hitung} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n\sum X^2 - (\sum X)^2\} \cdot \{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

dimana :

- r_{hitung} = Koefisien validasi item yang dicari
 X = Skor responden untuk tiap item
 Y = Total skor tiap responden dari seluruh item
 $\sum X$ = Jumlah skor dalam distribusi X
 $\sum Y$ = Jumlah skor dalam distribusi Y
 N = Jumlah responden

dengan ketentuan jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ berarti valid

$R_{hitung} < r_{tabel}$ berarti tidak valid

dihitung sesuai dengan tingkat kepercayaan yang ditentukan.

Sedangkan untuk mengukur tingkat reliabilitas keseluruhan instrumen digunakan metode Cronbach's Alpha dimana metode ini sangat cocok digunakan pada skor berbentuk skala (misal 1-5) (Joko Sulistyono, 2010).

Rumus koefisien reliabilitas Alpha Cronbach (Sugiyono, 2010) :

$$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

dimana :

K = mean kuadrat antara subyek

ΣS_i^2 = mean kuadrat kesalahan

S_t^2 = varians total

Untuk memudahkan melakukan pengujian validitas dan realibilitas peneliti menggunakan alat bantu software yaitu SPSS 17.

Untuk memudahkan analisis penilaian terhadap nilai skor akhir pada tiap-tiap indikator maka peneliti merangkum data aspek yang diukur beserta skornya sebagaimana tabel 3-1.

Tabel 3-1. Kinerja Keseluruhan

NO	ASPEK YANG DIUKUR	Skor Minimal	Skor Maksimal
I.	Perspektif Pelanggan		
	a. Tangibility	1	5
	b. Reliability	1	5
	c. Responsiveness	1	5
	d. Assurance	1	5
	e. Emphaty	1	5
		5	25
II.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
	a. Kemampuan Pegawai		
	- Pengetahuan	1	5
	- Keterampilan	1	5
	b. Motivasi		
	- Motif	1	5
	- Harapan	1	5
	- Insentif	1	5
	c. Kemampuan Sistem Informasi	1	5
		6	30
III.	Perspektif Proses Bisnis Internal		
	a. Tangibility	1	5
	b. Reliability	1	5
	c. Responsiveness	1	5
	d. Assurance	1	5
	e. Emphaty	1	5
		5	25
IV.	Perspektif Keuangan		
	Penyerapan Anggaran	1	5
	Skor Keseluruhan (I s.d. IV)	17	85

(Sumber : Hasil Olahan Peneliti)

Dari data skor-skor setiap indikator kinerja yang terdapat dalam tabel 3.1. kemudian ditentukan skala penilaian tiap indikator sebagaimana tabel-tabel berikut ini :

Tabel 3-2. Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

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

(Sumber : Hasil Olahan Peneliti)

Tabel 3-3. Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Skor	Skala Likert	Hasil
25,21 - 30	5	Sangat Baik
20,41 - 25	4	Baik
15,61 - 20	3	Cukup Baik
10,81 - 16	2	Tidak Baik
6 - 11	1	Sangat Tidak Baik

(Sumber : Hasil Olahan Peneliti)

Tabel 3-4. Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

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

(Sumber : Hasil Olahan Peneliti)

Tabel 3-5. Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif 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 - 1,80	1	Sangat Tidak Baik

(Sumber : Hasil Olahan Peneliti)

2.6 Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yaitu :

- a. Pada proses penentuan sampel untuk kinerja pelanggan didasarkan atas jumlah pengguna jasa layanan yang langsung datang ke kantor perwakilan tidak menyertakan keseluruhan pengguna jasa layanan kantor karena diasumsikan bahwa hanya pengguna jasa layanan yang datang ke kantorlah yang lebih mengetahui seluruh dimensi yang akan diteliti terkait dengan kepuasan pelanggan.
- b. Pada pengukuran kinerja keuangan peneliti menggunakan metode penyerapan anggaran untuk satu tahun anggaran. Hal ini berbeda dengan metode BSC yang diterapkan pada sektor swasta dimana pengukuran kinerja keuangan disesuaikan dengan tujuan organisasi yaitu untuk memperoleh laba yang sebesar-besarnya. Alasan lainnya yaitu keberadaan Kantor yang bukan merupakan instansi penghasil sehingga tidak mempunyai pendapatan.
- c. Pada pengukuran kinerja proses bisnis internal tidak menggunakan variabel inovasi dan pada kinerja pertumbuhan dan pembelajaran tidak menggunakan variabel internalisasi visi dan misi.

BAB 4

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

4.1. Sejarah singkat

Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat Nomor 7 Tahun 1994 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Penghubung Pemerintah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat dengan tugas pokok melaksanakan kegiatan hubungan antar lembaga, promosi pembangunan dan mengelola Anjungan Daerah. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Kantor Penghubung Pemerintah Daerah mempunyai fungsi : (a) penghubung antara Pemerintah Daerah dengan Pemerintah, Lembaga Pemerintah Non Departemen dan Swasta serta Lembaga Kemasyarakatan di Jakarta; (b) pengumpulan dan pengolahan data dan atau informasi; (c) penyelenggaraan kegiatan promosi pembangunan Daerah yang meliputi ekonomi, sosial, budaya dan pariwisata; (d) pengelolaan Anjungan Daerah; (e) pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga; (f) pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Gubernur Kepala Daerah.

Adapun susunan organisasi Kantor Penghubung berdasarkan Perda tersebut adalah : (a) Kepala Kantor; (b) Bagian Tata Usaha; (c) Bidang Hubungan Antar Lembaga; (d) Bidang promosi dan informasi; (e) Kelompok Jabatan Fungsional.

Sehubungan dengan meningkatnya pelaksanaan pembangunan dan kompleksitas permasalahan kemasyarakatan, menuntut intensitas komunikasi Pemerintah Daerah dengan Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah Tingkat I lain, swasta dan lembaga kemasyarakatan di Jakarta, menyebabkan Kantor Penghubung Pemerintah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat memiliki peran penting dan strategis. Oleh karena itu pada tahun 1998, ditetapkan Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat Nomor 3 Tahun 1998 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Penghubung Pemerintah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat.

Berdasarkan pada Perda Nomor 3 Tahun 1998, tugas pokok dan fungsi Kantor Penghubung mengalami perkembangan dimana dalam tugas

pokoknya ditambah dengan pembinaan dan peningkatan peran serta masyarakat Daerah.

Berkaitan dengan hal tersebut maka fungsi Kantor Penghubung juga semakin meningkat sebagaimana berikut : (a) penghubung antara Pemerintah Daerah Tingkat I dengan Pemerintah, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen dan swasta di Jakarta; (b) pelaksanaan pelayanan terhadap kegiatan Pejabat ataupun petugas dari daerah yang melaksanakan tugas di daerah; (c) pelaksanaan pembinaan masyarakat daerah yang berada di Jakarta; (d) pelaksanaan pengumpulan, pengolahan data, dan informasi pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan, (e) pengadaan kegiatan promosi daerah yang meliputi pembangunan, ekonomi, sosial, budaya dan pariwisata; (f) pelaksanaan pengelolaan dan pemeliharaan anjungan daerah di Taman Mini Indonesia Indah; (g) pelaksanaan urusan ketatausahaan dan rumah tangga kantor.

Susunan organisasi Kantor Penghubung berdasarkan Perda Nomor 3 Tahun 1998 adalah : (a) Kepala Kantor; (b) Bagian Tata Usaha yang membawahi : 1) Subbagian Kepegawaian; 2) Subbagian Keuangan; 3) Subbagian Umum; (c) Bidang Hubungan Antar Lembaga, yang membawahi : 1) Subbidang Hubungan Antar Lembaga Pemerintah/Departemen dan Pelayanan Pejabat; 2) Subbidang Hubungan Antar Lembaga Pemerintah Non Departemen dan Pembinaan Masyarakat; (d) Bidang Promosi dan Informasi, membawahi : 1) Subbidang Promosi Pembangunan dan Pengelolaan Anjungan; 2) Subbidang Pengumpulan Data dan Informasi; (e) Kelompok Jabatan Fungsional.

Kedudukan Kantor Penghubung berdasarkan kedua Perda diatas mengatur bahwa anjungan daerah di Taman Mini Indonesia Indah melekat dengan Kantor Penghubung sehingga Kepala Kantor Penghubung secara fungsional merangkap sebagai pimpinan anjungan Daerah di Taman Mini Indonesia Indah.

Sejalan dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Perangkat Daerah serta Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom, maka pada tahun 2000 ditetapkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Barat Nomor 16 Tahun 2000 tentang Lembaga Teknis Daerah Propinsi Jawa Barat yang

kemudian diubah dengan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Barat Nomor 6 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Propinsi Jawa Barat Nomor 16 Tahun 2000 tentang Lembaga Teknis Daerah Propinsi Jawa Barat. Pada Perda perubahan tersebut nomenklatur Kantor Penghubung berubah menjadi Kantor Perwakilan Pemerintah Propinsi Jawa Barat dan berdiri terpisah dengan Anjungan Daerah di Taman Mini Indonesia Indah.

Perubahan Perda Nomor 16 Tahun 2000 menjadi Perda Nomor 6 Tahun 2002, salah satunya dikarenakan keberadaan SOTK Kantor Penghubung belum terakomodasi dalam Perda. Hal ini dikarenakan pada saat dilakukan pembahasan Raperda, keberadaan SOTK Kantor Penghubung tidak diajukan rancangannya oleh pihak Eksekutif. Namun setelah dilakukan kajian oleh Komisi A DPRD Propinsi Jawa Barat maka DPRD merekomendasikan bahwa keberadaan Kantor Penghubung tersebut sangat penting, karena tugas, fungsi, dan kewenangannya sangat strategis. DPRD juga merekomendasikan tentang keberadaan anjungan Daerah di Taman Mini Indonesia Indah seyogyanya berada dalam naungan Kantor Penghubung. Namun demikian pada Perda Nomor 6 Tahun 2002 anjungan Daerah terpisah dari Kantor Perwakilan, sedangkan tugas dan fungsi Kantor Perwakilan pun mengalami perubahan, dimana fungsi yang melekat dalam fungsi Anjungan Daerah menjadi terpisah. Organisasi Kantor Perwakilan juga mengalami perubahan sebagai berikut : 1. Kepala Kantor; 2. Subbagian Tata Usaha; 3. Sksi Hubungan Dalam Negeri; 4. Seksi Hubungan Luar Negeri; dan 5. Kelompok Jabatan Fungsional.

Kedudukan Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat terus berubah seiring dengan perubahan-perubahan sistem pemerintahan dan peraturan yang berlaku. Demikian pula ketika Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah ditetapkan, dan ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.

4.2. Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat

Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 62 Tahun 2009 tentang Tugas Pokok dan Fungsi, Rincian Tugas Unit dan Tata Kerja Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat mempunyai tugas pokok merumuskan

dan menetapkan kebijakan teknis dan penyelenggaraan hubungan antar lembaga, promosi dan informasi serta keprotokolan.

Dalam menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) pasal 2, Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat mempunyai fungsi :

- a. Penyelenggaraan perumusan dan penetapan kebijakan teknis hubungan antar lembaga, promosi dan informasi serta keprotokolan;
- b. Penyelenggaraan ketatausahaan kantor;
- c. Penyelenggaraan pengelolaan hubungan antar lembaga, promosi dan informasi serta keprotokolan;
- d. Penyelenggaraan pengelolaan data dan informasi serta promosi pembangunan daerah di Provinsi Jawa Barat.

Sesuai dengan ayat (4) pasal 3, Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat membawahi :

- a. Sub bagian Tata Usaha
- b. Seksi Hubungan Antar Lembaga
- c. Seksi Promosi dan Informasi
- d. Seksi Keprotokolan

Adapun tugas pokok dan fungsi dari tiap-tiap struktur tersebut adalah sebagai berikut :

1. Sub bagian tata usaha mempunyai tugas pokok melaksanakan pengelolaan administrasi, ketatalaksanaan, kepegawaian, keuangan, umum dan perlengkapan.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, sub bagian tata usaha mempunyai fungsi :

- a. Pelaksanaan pengelolaan administrasi ketatalaksanaan dan kepegawaian;
 - b. Pelaksanaan pengelolaan administrasi keuangan;
 - c. Pelaksanaan pengelolaan urusan umum dan perlengkapan kantor
2. Seksi Hubungan antar lembaga mempunyai tugas pokok menyusun bahan kebijakan teknis dan pelaksanaan hubungan antar lembaga pemerintah dan swasta.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, seksi hubungan antar lembaga mempunyai fungsi :

- a. Pelaksanaan penyusunan bahan kebijakan teknis di bidang hubungan antar lembaga pemerintah dan swasta;
 - b. Pelaksanaan penyusunan bahan fasilitasi peran serta masyarakat asal Jawa Barat yang ada di Jakarta.
3. Seksi promosi dan informasi mempunyai tugas pokok menyusun bahan perumusan kebijakan teknis dan pelaksanaan pengelolaan data dan informasi serta promosi.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, seksi promosi dan informasi mempunyai fungsi :

- a. Pelaksanaan penyusunan bahan kebijakan teknis di bidang promosi dan informasi;
 - b. Pelaksanaan penyusunan bahan promosi dan informasi.
4. Seksi keprotokolan mempunyai tugas pokok melaksanakan pengelolaan urusan keprotokolan dan pelayanan.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, seksi keprotokolan mempunyai fungsi :

- a. Pelaksanaan penyusunan mekanisme operasional keprotokolan;
 - b. Pelaksanaan urusan keprotokolan.
- 4.3. Visi, misi, tujuan dan sasaran, strategi dan kebijakan Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat

Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat dalam menjalankan fungsinya berpedoman pada Visi dan Misi Jawa Barat. Oleh karena itu untuk mencapai tujuan organisasi ditetapkan visi kantor yaitu : Mitra Kerja dalam Fasilitasi Kedinasan dan sebagai Jendela Informasi dan Promosi Pembangunan Jawa Barat.

1. Mitra kerja dalam fasilitasi kedinasan adalah proses kegiatan operasional pelayanan penunjang terhadap pejabat negara, tamu negara, pejabat pemerintah pusat, daerah, swasta maupun masyarakat dalam rangka tugas kedinasan.

2. Jendela Informasi dan Promosi Pembangunan Jawa Barat, yaitu Kantor Perwakilan berperan serta dalam memberikan informasi awal bagi aparatur, swasta maupun masyarakat tentang pembangunan Jawa Barat.

Dalam rangka menjabarkan visi tersebut ditetapkan lima misi Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun 2008-2013, yaitu :

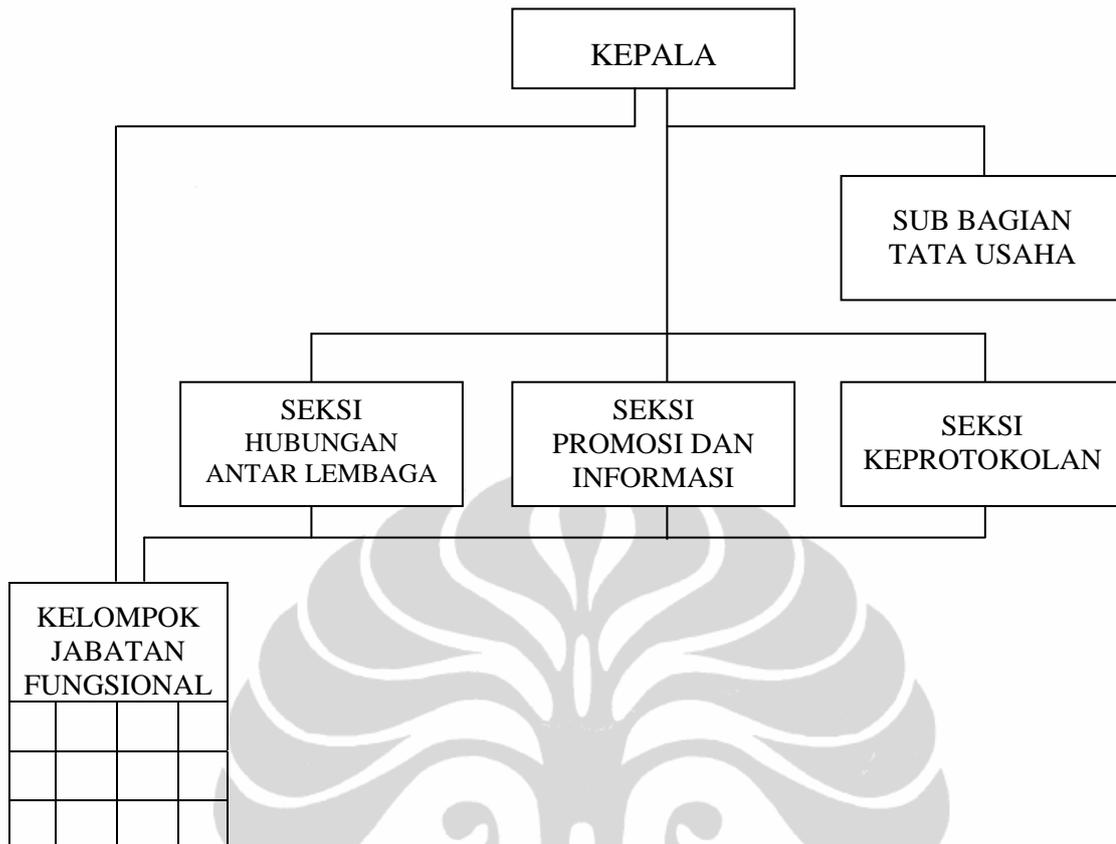
1. Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme aparatur dalam rangka melaksanakan tugas pelayanan kedinasan.
2. Meningkatkan sarana dan prasarana yang memadai
3. Melaksanakan pelayanan data informasi pembangunan Jawa Barat yang mutakhir dan akurat serta memfasilitasi penyelenggaraan promosi potensi Jakarta.
4. Memfasilitasi pelayanan penunjang aparatur Pemerintah Pusat/Daerah, swasta maupun masyarakat.
5. Memfasilitasi hubungan kerja Pemerintah Provinsi Jawa Barat dengan Lembaga Pemerintah, Departemen/Lembaga Non Departemen, Swasta Dalam dan Luar Negeri.

4.4. Struktur Organisasi

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 22 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Barat, paragraf 14 pasal 27, Susunan Organisasi Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat terdiri atas:

- a. Kepala;
- b. Sub Bagian Tata Usaha;
- c. Seksi Hubungan Antar Lembaga;
- d. Seksi Promosi dan Informasi;
- e. Keprotokolan.

Berikut adalah bagan struktur organisasi Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat sebagaimana gambar 4.1.



Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat

Sumber : Lampiran XVI Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 22 Tahun 2008 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Dan Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Barat

4.5. Data Pegawai

Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya didukung oleh sejumlah pegawai, dimana pegawai tersebut terdiri atas pegawai dengan status Pegawai Negeri Sipil dan ada beberapa pegawai yang berstatus kontrak. Hal ini dilakukan karena masih belum memadainya komposisi jumlah pegawai apabila dibandingkan dengan beban pekerjaan yang ada.

Adapun kondisi pegawai Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun 2010 yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah sebagaimana terdapat dalam tabel 4.1.

Tabel 4.1. Komposisi Pegawai Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat (PNS) Berdasarkan Pendidikan dan Golongan

No.	Pendidikan	Golongan				Jumlah
		I	II	III	IV	
1.	SD	-	5	-	-	5
2.	SLTP	2	1	-	-	3
3.	SLTA	-	6	5	-	11
4.	D-3/Akademi	-	1	1	-	2
5.	Strata 1 (S1)	-	-	9	-	9
6.	Strata 2 (S2)	-	-	-	1	1
Jumlah		2	13	15	1	31

(Sumber : Data Kepegawaian Tahun 2010)



BAB 5
PENGUKURAN KINERJA KANTOR PERWAKILAN PEMERINTAH
PROVINSI JAWA BARAT

Bab ini menguraikan tentang analisis data dan informasi yang telah diperoleh dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Analisis data dan informasi dilakukan menggunakan teori-teori yang telah dikemukakan pada bab III. Analisis pengukuran kinerja Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat menggunakan metode Balance Scorecard yang dimulai dengan pengukuran kinerja kepuasan pelanggan, pengukuran kinerja pertumbuhan dan pembelajaran, pengukuran kinerja proses bisnis internal dan pengukuran kinerja keuangan.

Tetapi sebelum menganalisis kinerja Kantor perwakilan dengan menggunakan pendekatan BSC berikut adalah data pencapaian kinerja Kantor yang peneliti kutip berdasarkan LAKIP Kantor Perwakilan Tahun 2009.

Tabel 5.1. Capaian Kinerja Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun 2009

NO	PROGRAM	SASARAN	INDIKATOR	CAPAIAN %	KET
1	Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur, dengan Kegiatan Peningkatan Kesejahteraan dan Kemampuan Aparatur	Terlaksananya peningkatan kemampuan kinerja aparatur yang berbasis kompetensi	Terwujudnya pemberdayaan dan peningkatan kesejahteraan aparatur Kantor Perwakilan	60,12	S
2	Program Pelayanan Administrasi Perkantoran, dengan Kegiatan Penyelenggaraan Administrasi Kantor Perwakilan	Terlaksananya peningkatan kemampuan kinerja aparatur yang berbasis kompetensi	Terpenuhinya kebutuhan dasar operasional kantor dalam melaksanakan tugas unit kerja	90,54	B
3	Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan, dengan Kegiatan Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan Internal SKPD	Terlaksananya peningkatan kemampuan kinerja aparatur yang berbasis kompetensi	Terwujudnya sistem pelaporan dan capaian kinerja kantor	99,53	B
4	Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur, dengan Kegiatan Peningkatan dan Pengadaan Sarana Prasarana Kantor Perwakilan Jabar	Terpeliharanya sarana dan prasarana Kantor Perwakilan	Terwujudnya rehabilitasi Kantor Perwakilan dan pengadaan sarana prasarana	39,72	B
5	Program Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Aparatur, dengan Kegiatan Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Kantor Perwakilan	Terpeliharanya sarana dan prasarana Kantor Perwakilan	Tingkat pemeliharaan sarana dan prasarana untuk mendukung tugas pokok dan fungsinya	88,75	B

(sambungan Tabel 5.1)

6	Program Pengembangan Komunikasi, Informasi, Media Massa dan Pemanfaatan Teknologi Informasi, dengan Kegiatan Peningkatan Kualitas dan Kuantitas Materi Informasi Pembangunan kepada Masyarakat	Tersedianya data informasi dan promosi pembangunan Jawa Barat kepada masyarakat yang mutakhir dan akurat	Mengembangkan dan menerapkan teknologi informasi dalam manajemen pemerintahan dalam rangka peningkatan pelayanan kepada masyarakat	99,14	B
7	Program Kerjasama Pembangunan, dengan Kegiatan Fasilitasi Pimpinan Daerah dalam Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan antar Provinsi dan Pusat	Terlaksananya pelayanan penunjang kedinasan kepada para pejabat Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Kabupaten/Kota secara prima dan profesional	Terfasilitasinya pelayanan kedinasan pimpinan, kinerja aparatur Kantor Perwakilan serta pelayanan kunjungan Presiden/Wakil Presiden, Pimpinan Negara Sahabat dan Duta Besar Negara Sahabat ke Jawa Barat	99,34	B

(Sumber : LAKIP Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun 2009)

Data tersebut dalam tabel 5-1 memberikan gambaran bahwa penilaian kinerja masih terbatas pada sejauh mana anggaran dari tiap-tiap program dan kegiatan dapat terserap. Atas dasar hal tersebut maka peneliti mencoba untuk mengukur kinerja Kantor dengan menggunakan pendekatan BSC.

5.1. Perspektif Pelanggan

Analisis kinerja pelanggan dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan pelanggan dengan menggunakan teori service quality yang diperkenalkan oleh Zethaml et.al (1990). Teori tersebut menyebutkan bahwa kualitas layanan dibagi menjadi lima dimensi yaitu tangibility, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy.

Berdasarkan data-data dan informasi yang diperoleh peneliti dari tanggapan responden terhadap pernyataan yang diajukan peneliti kepada 59 orang responden, didapat data-data tanggapan responden yang peneliti sajikan dalam bentuk tabel 5-2.

Dari data tabel 5-2 terlihat bahwa pengguna jasa layanan Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat sebanyak 16 orang responden (27,12%) mengatakan sangat setuju jika Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat terletak pada lokasi yang strategis dan sebanyak 43 responden lainnya (72,88%) menyatakan setuju. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa

pengguna jasa layanan kantor berpendapat bahwa Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat berada pada lokasi yang strategis.

Tabel 5.2. Tanggapan Responden Terhadap Kantor Terletak Pada Lokasi Yang Strategis

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00
2.	Tidak Setuju	0	0,00
3.	Netral	0	0,00
4.	Setuju	43	72,88
5.	Sangat Setuju	16	27,12
	Total	59	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Hal ini terkait dengan fungsi Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang banyak berperan dalam memfasilitasi urusan pemerintahan antara Pemerintah Daerah dan Pemerintah Pusat yang ada di Jakarta, sehingga letak Kantor Perwakilan yang berada di Pusat Kota Pemerintahan yang strategis sangat berperan penting dalam mendukung kelancaran pelaksanaan tugas pengguna jasa layanan kantor.

Salah satu unsur yang sangat penting dalam mewujudkan pelaksanaan tugas dan fungsi kantor yang lainnya adalah keberadaan fisik gedung kantor yang memadai. Dikarenakan Kantor Perwakilan menjadi salah satu alternatif tempat singgah bagi para pejabat atau pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang melakukan tugas kedinasan ke Ibukota Negara Jakarta.

Tabel 5.3. Tanggapan Responden Terhadap Penampilan Fisik Gedung Kantor Yang Baik

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0
2.	Tidak Setuju	0	0
3.	Netral	6	10,17
4.	Setuju	53	89,83
5.	Sangat Setuju	0	0,00
	Total	59	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Sebagaimana pada tabel 5-3, dapat digambarkan bahwa sebanyak 53 responden (89,83%) menyatakan bahwa kondisi fisik gedung kantor berada dalam kondisi yang baik dan 6 orang responden lainnya (10,17%) lainnya menyatakan netral dengan pernyataan tersebut. Dari data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pengguna jasa layanan Kantor Perwakilan berpendapat bahwa kondisi fisik gedung kantor berada dalam keadaan yang baik.

Selanjutnya seperti digambarkan dalam tabel 5-4 sebanyak 43 orang responden (72,88%) menyatakan setuju dengan pernyataan ketersediaan tempat parkir di lingkungan kantor, 2 orang responden (3,39%) menyatakan sangat setuju sedangkan 14 orang responden lainnya (23,7%) berpendapat netral. Hal ini menggambarkan bahwa ketersediaan tempat parkir di Kantor Perwakilan telah mencukupi dan menjadi pendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

Tabel 5.4. Tanggapan Responden Terhadap Tersedianya Tempat Parkir

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0
2.	Tidak Setuju	0	0
3.	Netral	14	23,73
4.	Setuju	43	72,88
5.	Sangat Setuju	2	3,39
	Total	59	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Untuk kebersihan dan kenyamanan ruangan/gedung kantor, penulis memperoleh data sebagaimana pada tabel 5-5.

Tabel 5.5. Tanggapan Responden Terhadap Kebersihan dan Kenyamanan Ruangan/Gedung

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0
2.	Tidak Setuju	0	0
3.	Netral	14	23,73
4.	Setuju	45	76,27
5.	Sangat Setuju	0	0,00
	Total	59	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Berdasarkan tabel 5-5 tersebut diketahui bahwa sebanyak 45 orang responden (76,27%) menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa Kantor Perwakilan memiliki ruangan/gedung yang bersih dan nyaman dan 14 orang responden lainnya (23,72%) menyatakan netral atas pernyataan tersebut. Data pada tabel tersebut menyimpulkan bahwa kondisi kebersihan dan kenyamanan kantor sudah cukup baik namun karena masih banyak responden yang hanya beranggapan cukup maka Kantor Perwakilan perlu meningkatkan kebersihan dan kenyamanan ruangan/gedung yang ditempatinya.

Karena Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat banyak berperan dalam memfasilitasi pelayanan kedinasan baik pejabat maupun pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat lainnya, maka dalam penelitian ini penulis merasa perlu mengetahui tanggapan pengguna jasa layanan mengenai fasilitas yang dimiliki kantor yang terkait dengan pelaksanaan fasilitasi tersebut. Salah satu sarana yang sering digunakan adalah berupa kendaraan dinas roda empat, dimana kendaraan dinas tersebut digunakan dalam rangka memberikan kemudahan kepada pengguna jasa layanan dalam menyelesaikan tugas yang diembannya.

Tabel 5.6. Tanggapan Responden Terhadap Kendaraan Dinas Yang Mencukupi Dan Dalam Kondisi Yang Baik

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0
2.	Tidak Setuju	0	0
3.	Netral	10	16,95
4.	Setuju	49	83,05
5.	Sangat Setuju	0	0,00
	Total	59	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Berkaitan dengan kendaraan dinas yang dimiliki kantor, penulis memperoleh data yaitu sebanyak 49 orang responden (83,05%) menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat memiliki kendaraan dinas yang mencukupi dan berada dalam kondisi yang baik dan 10 orang responden lainnya (16,95%) menyatakan netral terhadap

pernyataan tersebut. Dari data hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengguna jasa layanan berpendapat bahwa kendaraan dinas yang digunakan dalam mendukung kelancaran pelaksanaan tugas telah memadai dan berada dalam kondisi yang baik.

Selanjutnya pada tabel 5-7 dibawah digambarkan data mengenai tanggapan responden terhadap sarana telekomunikasi yang ada di Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

Tabel 5.7. Tanggapan Responden Terhadap Sarana Telekomunikasi Yang Baik

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0
2.	Tidak Setuju	0	0
3.	Netral	11	18,64
4.	Setuju	48	81,36
5.	Sangat Setuju	0	0,00
	Total	59	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Dari data yang diperoleh sebanyak 48 orang responden (81,36%) menyatakan setuju bahwa Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat telah memiliki sarana telekomunikasi yang baik, sedangkan 11 orang responden lainnya (18,64%) berpendapat netral.

Dari keenam item pernyataan yang merupakan tanggapan responden mengenai tampilan fisik Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat digambarkan secara keseluruhan pada tabel 5-8. Data yang terangkum dalam tabel 5-8 mengindikasikan bahwa tampilan fisik Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat di mata para pengguna jasa layanan telah dipandang baik (84,46%). Angka tersebut mencerminkan pula bahwa kualitas pelayanan kantor dilihat dari aspek fisik bangunan dan peralatan pendukung lainnya telah dapat memuaskan pengguna jasa layanan kantor. Dengan kondisi yang demikian maka yang perlu dilakukan kantor adalah mempertahankan kondisi yang telah dicapai untuk tetap mengupayakan memberikan kepuasan kepada pengguna jasa layanan kantor. Tapi disamping itu Kantor juga perlu meningkatkan aspek fisik kantor

karena masih cukup banyak responden yang hanya berpendapat cukup atas tampilan fisik kantor (15,54%).

Tabel 5.8. Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Tampilan Fisik Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat

No.	Daftar Pernyataan	1	2	3	4	5	Total
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Kantor terletak pada lokasi yang strategis	0	0	0	43	16	59
		0	0	0	72,88	27,12	100
2.	Penampilan fisik gedung kantor yang baik	0	0	6	53	0	59
		0	0	0	89,83	0	100
3.	Tersedianya tempat parkir	0	0	14	43	2	59
		0	0	23,73	72,88	3,39	100
4.	Kebersihan dan kenyamanan ruangan/gedung	0	0	14	45	0	59
		0	0	23,73	76,27	0	100
5.	Kendaraan dinas yang mencukupi dan dalam kondisi yang baik	0	0	10	49	0	59
		0	0	16,95	83,05	0	100
6.	Sarana telekomunikasi yang memadai	0	0	11	48	0	59
		0	0	18,64	81,36	0	100
	Total	0	0	55	281	18	354
		0	0	15,54	79,38	5,08	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pengguna jasa layanan kantor penulis juga menganalisis pendapat responden terhadap dimensi kehandalan sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5.9. Tanggapan Responden Terhadap Pemberian Layanan Sesuai Dengan Prosedur Yang Telah Ditetapkan

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0
2.	Tidak Setuju	0	0
3.	Netral	8	13,56
4.	Setuju	51	86,44
5.	Sangat Setuju	0	0,00
	Total	59	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Sebagaimana terlihat pada tabel 5-9 di atas responden yang menyatakan setuju terhadap pernyataan bahwa pemberian layanan yang didapatkan telah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan yaitu sebanyak 51 orang (86,44%) dan selebihnya sebanyak 8 orang (13,56%) berpendapat netral.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat telah menetapkan pelayanan yang sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, namun demikian untuk lebih mengetahui sejauhmana prosedur tersebut telah diterapkan oleh pegawai sebagai aparat pemberi jasa layanan penulis meminta pendapat responden sebagai pengguna jasa layanan mengenai pemahaman pegawai terhadap prosedur pelayanan yang telah ditetapkan. Tanggapan responden terlihat sebagaimana tabel 5-10 berikut :

Tabel 5.10. Tanggapan Responden Terhadap Pegawai Memahami Prosedur Pelayanan Yang Ada

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0
2.	Tidak Setuju	0	0
3.	Netral	9	15,25
4.	Setuju	50	84,75
5.	Sangat Setuju	0	0,00
	Total	59	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Dari data tabel yang diperoleh menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa pegawai kantor telah memahami prosedur pelayanan yang ada yaitu sebanyak 50 orang (84,75%) dan hanya sebagian kecil lainnya yaitu sebanyak 9 orang lainnya (15,15%) menyatakan netral dalam artian hanya menganggap bahwa pegawai kantor cukup memahami prosedur pelayanan yang ditetapkan.

Sebagai salah satu perwujudan kantor sebagai jendela informasi pembangunan Jawa Barat maka penulis juga merasa perlu mengetahui pendapat

responden mengenai ketersediaan data dan informasi pembangunan Jawa Barat dan hasilnya tergambar pada tabel 5-11.

Tabel 5.11. Tanggapan Responden Terhadap Ketersediaan Data Dan Informasi Pembangunan Jawa Barat

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00
2.	Tidak Setuju	0	0,00
3.	Netral	12	20,34
4.	Setuju	47	79,66
5.	Sangat Setuju	0	0,00
	Total	59	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Sebanyak 47 orang responden (79,66%) menyatakan bahwa mereka berpendapat data dan informasi pembangunan Jawa Barat sudah tersedia di Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Namun demikian masih ada 12 orang responden lainnya (20,34%) berpendapat netral. Meskipun secara keseluruhan dapat dikatakan ketersediaan data dan informasi telah baik tetapi dengan adanya responden yang masih menganggap hanya cukup terhadap pernyataan tersebut maka sangat penting menjadi pertimbangan bagi kantor untuk lebih meningkatkan ketersediaan data dan informasi pembangunan Jawa Barat.

Selain tiga hal yang menjadi pertanyaan peneliti kepada responden pada dimensi kehandalan, ada tiga hal lainnya yang penulis angkat untuk ditanyakan kepada responden yaitu mengenai kemampuan pegawai dalam berkoordinasi, perhatian pegawai dalam memberikan layanan dan keadilan dalam memberikan layanan. Tanggapan responden yang peneliti peroleh tergambar pada tabel-tabel sebagaimana berikut :

Tabel 5.12. Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Pegawai Dalam Berkoordinasi

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0
2.	Tidak Setuju	0	0
3.	Netral	15	25,42
4.	Setuju	44	74,58
5.	Sangat Setuju	0	0,00
	Total	59	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Data yang penulis peroleh memperlihatkan bahwa 44 orang responden (74,58%) menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa pegawai memiliki kemampuan dalam berkoordinasi sedangkan 15 orang lainnya (25,42%) hanya berpendapat netral. Demikian pula tergambar dalam tabel 5-13 mengenai tanggapan responden terhadap perhatian pegawai dalam memberikan pelayanan, 49 orang responden (83,05%) menyatakan pegawai memiliki kemampuan yang baik dan sisanya sebanyak 10 orang (16,95%) hanya berpendapat netral.

Tabel 5.13. Tanggapan Responden Terhadap Pegawai Memiliki Perhatian Yang Baik Terhadap Proses Pelayanan

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00
2.	Tidak Setuju	0	0,00
3.	Netral	10	16,95
4.	Setuju	49	83,05
5.	Sangat Setuju	0	0,00
	Total	59	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Selanjutnya tabel 5-13 menggambarkan bahwa pegawai telah memiliki perhatian yang baik terhadap proses pelayanan. Hal ini tampak dengan tidak adanya responden yang menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan dimaksud. Data menunjukkan sebanyak 49 orang responden (83,05%) berpendapat setuju dan yang lainnya sebanyak 10 orang (16,95%) menyatakan netral atau merasa cukup.

Tabel 5.14. Tanggapan Responden Terhadap Pemberian Layanan Dengan Adil

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00
2.	Tidak Setuju	0	0,00
3.	Netral	5	8,47
4.	Setuju	54	91,53
5.	Sangat Setuju	0	0,00
	Total	59	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Adapun data mengenai tanggapan responden terhadap pemberian layanan yang adil adalah sebanyak 54 orang (91,53%) menyatakan setuju dan 5 orang lainnya (8,47%) berpendapat netral atau hanya merasa cukup.

Dari keenam hal yang dipertanyakan dalam dimensi kehandalan penulis merangkum data-data yang diperoleh pada tabel 5-15.

Tabel 5.15. Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Kehandalan

No.	Daftar Pernyataan	1	2	3	4	5	Total
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Pemberian layanan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan	0	0	8	51	0	59
		0	0	13,56	86,44	0	100
2.	Pegawai memahami prosedur pelayanan yang ada	0	0	9	50	0	59
		0	0	0	84,75	0	100
3.	Ketersediaan data dan informasi pembangunan Jawa Barat	0	0	12	44	0	59
		0	0	20,34	47,00	0	100
4.	Kemampuan pegawai dalam berkoordinasi	0	0	15	44	0	59
		0	0	25,42	74,58	0	100
5.	Pegawai memiliki perhatian yang baik terhadap proses pelayanan	0	0	10	49	0	59
		0	0	16,95	83,05	0	100
6.	Pemberian layanan dengan adil	0	0	5	54	0	59
		0	0	8,47	91,53	0	100
Total		0	0	59	292	0	351
		0	0	16,81%	83,19%	0	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Tabel 5.15. memberikan gambaran bahwa dimensi kehandalan menurut persepsi pengguna jasa layanan kantor telah memuaskan dengan capaian total responden menganggap puas/setuju dengan pernyataan sebesar 83,19%. Sedangkan 16,81% responden lainnya hanya merasa cukup. Meskipun tidak ada responden yang merasa tidak puas dengan pernyataan yang terdapat pada dimensi kehandalan bukan berarti kualitas layanan yang diberikan kantor tidak harus ditingkatkan kembali karena masih ada responden yang hanya merasa cukup atas layanan yang diberikan.

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat kepuasan pengguna jasa layanan kantor dilakukan menggunakan dimensi daya tanggap yang terdiri dari tiga pernyataan yaitu mengenai tanggapan positif terhadap masalah yang terjadi, kesiapan pegawai dalam memberikan bantuan kepada pengguna jasa layanan dan kemampuan pegawai dalam membantu memecahkan permasalahan pengguna jasa layanan.

Dalam hal tanggapan positif terhadap masalah yang terjadi, tanggapan responden yang hanya merasa cukup puas cukup banyak yaitu sebanyak 23 orang responden (38,98%) sedangkan 36 orang responden lainnya (61,02%) merasa puas terhadap pernyataan tanggapan positif terhadap masalah yang terjadi. Dari data tersebut menggambarkan bahwa tanggapan positif yang diberikan dalam melayani kebutuhan pengguna jasa layanan masih belum maksimal, oleh karena itu Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat harus berupaya untuk lebih meningkatkan kualitas layanannya dalam hal memberikan tanggapan positif dalam menanggapi permasalahan yang dihadapi oleh pengguna jasa layanan kantor.

Tabel 5.16. Tanggapan Responden Terhadap Tanggapan Positif Terhadap Masalah Yang Terjadi

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0
2.	Tidak Setuju	0	0
3.	Netral	23	38,98
4.	Setuju	36	61,02
5.	Sangat Setuju	0	0,00
	Total	59	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Adapun tanggapan responden terhadap kesigapan pegawai dalam memberikan bantuan kepada pengguna jasa layanan kantor sebagaimana tabel 5-17 adalah sebanyak 42 orang responden (71,19%) menyatakan setuju dalam artian sudah merasa puas dan 17 orang responden (28,81%) hanya merasa cukup atau berpendapat netral terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 5.17. Tanggapan Responden Terhadap Kesigapan Pegawai Dalam Memberikan Bantuan Kepada Pengguna Jasa Layanan

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0
2.	Tidak Setuju	0	0
3.	Netral	17	28,81
4.	Setuju	42	71,19
5.	Sangat Setuju	0	0
	Total	59	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Hampir sama dengan tabel 5.17, pada tabel 5-18 pun didapatkan data yaitu 41 orang responden (69,49%) menyatakan bahwa pegawai Kantor Perwakilan telah mampu membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi pengguna jasa layanan kantor dan 18 orang responden (30,51%) berpendapat netral terhadap pernyataan tersebut. Meskipun tidak ada responden yang merasa tidak setuju/ tidak puas dengan kemampuan pegawai dalam memecahkan permasalahan pengguna jasa layanan kantor namun masih ada responden yang hanya merasa cukup maka Kantor Perwakilan harus lebih meningkatkan kemampuan pegawainya untuk dapat memecahkan setiap permasalahan yang dihadapi pengguna jasa layanan kantor.

Tabel 5.18. Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Pegawai Dalam Membantu Memecahkan Permasalahan Pengguna Jasa Layanan

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0
2.	Tidak Setuju	0	0
3.	Netral	18	30,51
4.	Setuju	41	69,49
5.	Sangat Setuju	0	0,00
	Total	59	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Data yang peneliti peroleh dari ketiga pernyataan tersebut diatas, peneliti rangkum sebagaimana tabel 5.19.

Tabel 5.19. Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Daya Tanggap

No.	Daftar Pernyataan	1	2	3	4	5	Total
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Tanggapan positif terhadap masalah yang terjadi	0	0	23	36	0	59
		0	0	38,98	61,02	0	100
2.	Kesigapan pegawai dalam memberikan bantuan kepada pengguna jasa layanan	0	0	17	42	0	59
		0	0	28,81	71,19	0	100
3.	Kemampuan pegawai dalam membantu memecahkan permasalahan pengguna jasa layanan	0	0	18	41	0	59
		0	0	30,51	69,49	0	100
Total		0	0	58	119	0	177
		0	0	32,77%	67,23%	0	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Data tabel 5.19 menunjukkan bahwa cukup banyak responden yang masih belum setuju atau belum merasa puas dengan dimensi daya tanggap terhadap layanan kantor yaitu sebesar 32,77% meskipun 67,23% responden lainnya sudah merasa puas. Kondisi demikian mengharuskan kantor untuk lebih meningkatkan kualitas layanan terutama terkait dengan kemampuan dan kemauan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada setiap pengguna jasa layanan kantor. Dengan upaya tersebut diharapkan daya tanggap pegawai kantor dalam memberikan pelayanan akan meningkat dengan demikian kinerja kantor pun terkait dengan kualitas layanan yang diberikan akan meningkat pula.

Kualitas layanan Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat dilihat dari dimensi selanjutnya yaitu adanya jaminan peneliti bagi dalam 3 pernyataan yaitu : sikap ramah dan sopan dalam menjalankan tugas, memberikan data dan informasi yang jelas, keterampilan dan pengetahuan pegawai yang

memadai serta jaminan keamanan, ketenangan dan kenyamanan dalam menjalankan tugas.

Dari tiga pernyataan dimensi jaminan peneliti memperoleh data-data sebagai berikut :

Data tabel 5.20 menunjukkan bahwa hampir keseluruhan responden sependapat dengan pernyataan bahwa pegawai telah bersikap ramah dan sopan dalam menjalankan tugas yaitu memberikan pelayanan sebanyak 57 orang responden (96,6%) dan hanya sebagian lainnya yang merasa cukup yaitu hanya 2 orang responden (3,39%).

Tabel 5.20. Tanggapan Responden Terhadap Bersikap Ramah Dan Sopan Dalam Menjalankan Tugas

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00
2.	Tidak Setuju	0	0,00
3.	Netral	2	3,39
4.	Setuju	57	96,6
5.	Sangat Setuju	0	0,00
	Total	59	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Demikian pula berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam memberikan data dan informasi yang jelas hampir sama dengan pernyataan sebelumnya yaitu sebanyak 55 orang responden (93,22%) mengatakan sudah puas/setuju dan hanya 4 orang lainnya (6,78%) berpendapat netral.

Tabel 5.21. Tanggapan Responden Terhadap Memberikan Data Dan Informasi Yang Jelas

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0
2.	Tidak Setuju	0	0
3.	Netral	4	6,78
4.	Setuju	55	93,22
5.	Sangat Setuju	0	0,00
	Total	59	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Berdasarkan hasil penelitian, kemampuan memberikan data dan informasi yang jelas berbanding lurus dengan tanggapan responden terhadap keterampilan dan pengetahuan pegawai yaitu sebanyak 52 orang responden (88,14%) mengatakan setuju dan 7 orang responden (11,86%) mengatakan netral. Data tersebut menunjukkan bahwa pengguna jasa layanan menganggap bahwa pegawai Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat memiliki keterampilan dan pengetahuan yang cukup memadai.

Tabel 5.22. Tanggapan Responden Terhadap Keterampilan Dan Pengetahuan Pegawai Yang Memadai

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0
2.	Tidak Setuju	0	0
3.	Netral	7	11,86
4.	Setuju	52	88,14
5.	Sangat Setuju	0	0,00
	Total	59	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Hal penting lain dalam dimensi jaminan adalah tanggapan responden terhadap jaminan keamanan, ketenangan dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas dimana hampir keseluruhan responden menyatakan merasa terjamin yaitu sebanyak 51 orang (86,44%), 5 orang responden menyatakan sangat setuju dengan pernyataan (8,47%) dan hanya 2 orang responden (3,39%) menyatakan cukup.

Tabel 5.23. Tanggapan Responden Terhadap Jaminan Keamanan, Ketenangan, Dan Kenyamanan Dalam Menjalankan Tugas

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0
2.	Tidak Setuju	0	0
3.	Netral	3	5,08
4.	Setuju	51	86,44
5.	Sangat Setuju	5	8,47
	Total	59	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Untuk lebih mudahnya keseluruhan data yang peneliti peroleh dari dimensi jaminan terangkum dalam tabel 5.24. Dalam rangkuman data tersebut tampak dengan jelas bahwa dilihat dari dimensi jaminan Kantor Perwakilan telah memberikan layanan dengan baik sehingga pengguna jasa layanan merasakan adanya jaminan baik dalam hal kesopanan pegawai, penyampaian data dan informasi yang jelas, keterampilan dan pengetahuan pegawai yang memadai serta adanya jaminan ketenangan dan kenyamanan dalam menjalankan tugasnya. Hal ini terlihat dari data responden sebesar 93,22% responden menyatakan setuju dan hanya 6,78% lainnya yang berpendapat netral.

Tabel 5.24. Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Jaminan

No.	Daftar Pernyataan	1	2	3	4	5	Total
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Bersikap ramah dan sopan dalam menjalankan tugas	0	0	2	57	0	59
		0	0	3,39	96,61	0	100
2.	Memberikan data dan informasi yang jelas	0	0	4	55	0	59
		0	0	6,78	93,22	0	100
3.	Keterampilan dan pengetahuan pegawai yang memadai	0	0	7	52	0	59
		0	0	11,86	88,14	0	100
4.	Jaminan keamanan, ketenangan, dan kenyamanan dalam menjalankan tugas	0	0	3	51	5	59
		0	0	5,08	86,44	0	100
Total		0	0	16	215	5	236
		0	0	6,78%	91,10%	2,12%	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Sebagai dimensi terakhir dalam pengukuran kepuasan pengguna jasa layanan kantor, peneliti menyertakan empat pernyataan yaitu kemudahan dalam menjalin hubungan yang baik bila terjadi kesulitan dalam pekerjaan, kemampuan berkomunikasi terhadap semua pihak, tanggapan positif dalam menerima dan memberikan informasi baru dan pemberian layanan sesuai dengan keinginan semua pihak.

Pada tabel 5.25 menunjukkan bahwa 41 orang responden (69,49%) menyatakan setuju dengan pernyataan adanya kemudahan dalam menjalin hubungan yang baik bila terjadi kesulitan dalam pekerjaan dan 18 orang responden lainnya (30,51%) hanya berpendapat netral.

Tabel 5.25. Tanggapan Responden Terhadap Kemudahan Dalam Menjalinkan Hubungan Yang Baik Bila Terjadi Kesulitan Dalam Pekerjaan

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0
2.	Tidak Setuju	0	0
3.	Netral	18	30,51
4.	Setuju	41	69,49
5.	Sangat Setuju	0	0,00
	Total	59	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Pada pernyataan kemampuan berkomunikasi dengan baik terhadap semua pihak juga didapati data sebagian besar responden menyatakan bahwa kemampuan pegawai Kantor Perwakilan dalam berkomunikasi dengan baik terhadap semua pihak sudah baik sebagaimana dinyatakan oleh sebanyak 45 orang responden (76,27%) dan sisanya berpendapat netral hanya sebanyak 2 orang responden (23,73%).

Tabel 5.26. Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Berkomunikasi Dengan Baik Terhadap Semua Pihak

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0
2.	Tidak Setuju	0	0
3.	Netral	14	23,73
4.	Setuju	45	76,27
5.	Sangat Setuju	0	0,00
	Total	59	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Sejalan dengan data sebelumnya, tabel 5.27 juga menggambarkan bahwa pegawai Kantor Perwakilan telah memberikan tanggapan yang positif dalam menerima dan memberikan informasi baru terkait dengan pelaksanaan tugas pelayanan kantor sebagaimana tercermin dalam pendapat 40 orang responden (67,80%) dan tidak ada satupun responden yang menyatakan bahwa pegawai kurang memberikan tanggapan positif. Pendapat responden lainnya sebanyak 19 orang (32,20%) adalah netral.

Tabel 5.27. Tanggapan Responden Terhadap Tanggapan Positif Dalam Menerima Dan Memberikan Informasi Baru

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0
2.	Tidak Setuju	0	0
3.	Netral	19	32,20
4.	Setuju	40	67,80
5.	Sangat Setuju	0	0,00
	Total	59	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Pernyataan terakhir pada dimensi empati yang peneliti sampaikan kepada responden mendapat tanggapan responden sebagaimana tabel 5-28.

Tabel 5.28. Tanggapan Responden Terhadap Pemberian Layanan Sesuai Dengan Keinginan Semua Pihak

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0
2.	Tidak Setuju	0	0
3.	Netral	15	25,42
4.	Setuju	44	74,58
5.	Sangat Setuju	0	0,00
	Total	59	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Pada tabel 5.28 menunjukkan bahwa layanan yang diberikan Kantor Perwakilan telah sesuai dengan keinginan semua pihak sebagaimana pendapat 44

orang responden (74,58%). Dan 15 orang responden (25,42%) yang menyatakan cukup.

Dari data-data yang diperoleh sesuai dengan pernyataan yang disampaikan peneliti kemudian merangkum seluruh data dan informasi yang peneliti peroleh ke dalam tabel 5.29 sebagai berikut :

Tabel 5.29. Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Empati

No.	Daftar Pernyataan	1	2	3	4	5	Total
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Kemudahan dalam menjalin hubungan yang baik bila terjadi kesulitan dalam pekerjaan	0	0	18	41	0	59
		0	0	30,51	69,49	0	100
2.	Kemampuan berkomunikasi dengan baik terhadap semua pihak	0	0	14	45	0	59
		0	0	23,73	76,27	0	100
3.	Tanggapan positif dalam menerima dan memberikan informasi baru	0	0	19	40	0	59
		0	0	32,20	67,80	0	100
4.	Pemberian layanan sesuai dengan keinginan semua pihak	0	0	15	44	0	59
		0	0	25,42	74,58	0	100
Total		0	0	66	170	0	236
		0	0	27,97%	72,03%	0	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Tabel 5.29 menunjukkan dengan jelas bahwa kualitas layanan yang diberikan Kantor Perwakilan kepada pengguna jasa layanan kantor telah dapat dilaksanakan dengan baik mengingat data yang menunjukkan bahwa sebesar 72,03% responden sependapat dengan pernyataan dimaksud dengan sisa lainnya sebesar 27,9% masih berpendapat cukup.

5.2.Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran kinerja suatu organisasi dengan memperhatikan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimaksudkan agar organisasi dapat menjadi suatu organisasi yang mampu melakukan perbaikan secara terus menerus dan menciptakan pertumbuhan secara berkelanjutan. Dalam penelitian ini, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan 3 (tiga) tolok ukur

yaitu tingkat kemampuan pegawai, motivasi pegawai dan kemampuan sistem informasi.

5.2.1. Tingkat kemampuan pegawai

Pengukuran tingkat kemampuan pegawai dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Dalam penelitian ini yang menjadi responden adalah seluruh pegawai Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang telah berstatus pegawai negeri yang keseluruhannya berjumlah 31 (tiga puluh satu) orang (termasuk eselon IV dan III yang berjumlah 5 orang).

Kuesioner yang dibagikan kepada pegawai untuk mengukur tingkat kemampuan pegawai terdiri dari 14 pertanyaan yang meliputi aspek pengetahuan sebanyak 7 pernyataan dan aspek keterampilan sebanyak 7 pernyataan pula.

Data dan informasi yang diperoleh dalam penelitian akan dijabarkan secara rinci satu persatu dari setiap aspek yang ditanyakan kepada responden. Dan dari hasil aspek tersebut akan dituangkan dalam tabel-tabel.

Pada tabel 5-30 dijabarkan data hasil penelitian mengenai kemampuan bekerja dengan baik dimana 20 orang responden (64,52%) menyatakan setuju, 8 orang responden (25,81%) menyatakan sangat setuju, dan 1 orang responden (3,23%) menyatakan netral. Dari data tersebut tergambar bahwa pegawai Kantor Perwakilan telah mampu bekerja dengan baik meskipun ada 2 orang responden (6,45%) menyatakan tidak sependapat dengan pernyataan yang diutarakan atau dengan kata lain beranggapan bahwa pegawai belum mampu bekerja dengan baik namun hal tersebut jumlahnya relatif kecil.

Tabel 5.30. Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Bekerja Dengan Baik

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0
2.	Tidak Setuju	2	6,45
3.	Netral	1	3,23
4.	Setuju	20	64,52
5.	Sangat Setuju	8	25,81
	Total	31	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Tidak berbeda jauh dengan pernyataan berikutnya yaitu sebanyak 20 orang responden (64,52%) menyatakan bahwa pegawai mampu berkomunikasi dengan baik, 8 orang responden (25,81%) menyatakan sangat setuju, 1 orang responden (3,23%) menyatakan netral dan 2 orang responden lainnya (6,45%) menyatakan tidak setuju atau berpendapat bahwa pegawai belum mampu berkomunikasi dengan baik.

Tabel 5.31. Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Berkomunikasi Dengan Baik

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0
2.	Tidak Setuju	2	6,45
3.	Netral	2	6,45
4.	Setuju	21	67,74
5.	Sangat Setuju	6	19,35
	Total	31	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Pada dimensi kemampuan pegawai peneliti juga meminta tanggapan responden terhadap kondisi lingkungan kerja. Jawaban responden yang peneliti peroleh adalah 21 orang responden (67,74%) menyatakan bahwa lingkungan kerja sudah kondusif bagi inovasi kerja bahkan 4 orang responden lainnya (12,90%) menyatakan sangat setuju. Tetapi disamping itu ada 3 orang responden (9,68%) berpendapat netral, 1 orang responden (3,23%) berpendapat tidak setuju bahkan ada 2 orang responden (6,45%) sangat tidak setuju dengan pernyataan dimaksud. Data tersebut menunjukkan sebanyak 81,64% responden atau sebanyak 25 orang pegawai menganggap bahwa kantor telah kondusif bagi inovasi kerja sedangkan 18,36% responden atau sebanyak 6 orang hanya merasa cukup bahkan menganggap bahwa kantor belum kondusif bagi inovasi kerja.

Tabel 5.32. Tanggapan Responden Terhadap Lingkungan Kerja Yang Kondusif Bagi Inovasi Kerja

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	2	6,45
2.	Tidak Setuju	1	3,23
3.	Netral	3	9,68
4.	Setuju	21	67,74
5.	Sangat Setuju	4	12,90
	Total	31	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Tabel 5.33 menunjukkan data yang peneliti peroleh berkaitan dengan tanggapan responden terhadap tanggapan positif terhadap informasi dari rekan dimana sebanyak 23 orang responden (74,19%) menyatakan telah memberikan tanggapan positif terhadap informasi dari rekan, 5 orang responden (16,13%) sangat setuju, 1 orang responden (3,23%) berpendapat netral sedangkan 2 orang responden lainnya (6,45%) berpendapat sebaliknya yaitu menganggap bahwa pegawai belum memberikan tanggapan positif terhadap informasi dari rekan kerja.

Tabel 5.33. Tanggapan Responden Terhadap Tanggapan Positif Terhadap Informasi Dari Rekan

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00
2.	Tidak Setuju	2	6,45
3.	Netral	1	3,23
4.	Setuju	23	74,19
5.	Sangat Setuju	5	16,13
	Total	31	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Dengan data-data yang hampir sama dengan pernyataan lainnya tabel 5-34 juga menunjukkan bahwa pegawai Kantor Perwakilan merasa antusias terhadap beban kerja yang diberikan oleh atasan, sebagaimana data yang ditunjukkan oleh 22 orang responden (70,97%) yang berpendapat setuju dan 4 orang responden (12,90%) berpendapat sangat setuju. Namun demikian masih ada responden yang

merasa sebaliknya yaitu 3 orang responden (12,90%) berpendapat netral bahkan ada 2 orang responden (6,45%) yang beranggapan bahwa pegawai belum merasa antusias menerima beban kerja yang diberikan oleh atasan.

Tabel 5.34. Tanggapan Responden Terhadap Antusiasme Terhadap Beban Kerja Dari Atasan

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00
2.	Tidak Setuju	2	6,45
3.	Netral	3	9,68
4.	Setuju	22	70,97
5.	Sangat Setuju	4	12,90
	Total	31	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Disamping rasa antusiasme pegawai dalam menerima beban kerja yang diberikan oleh atasan, peneliti juga merasa perlu mengetahui tanggapan responden terhadap antusiasme pegawai dalam membantu pekerjaan yang belum selesai. Dan pada pernyataan tersebut peneliti memperoleh data sebagaimana tercantum dalam tabel 5.35.

Tabel 5.35. Tanggapan Responden Terhadap Antusiasme Dalam Membantu Pekerjaan Yang Belum Selesai

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	1	3,23
2.	Tidak Setuju	1	3,23
3.	Netral	5	16,13
4.	Setuju	18	58,06
5.	Sangat Setuju	6	19,35
	Total	31	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Pada tabel 4.35 diperlihatkan bahwa 18 orang responden (58,06%) berpendapat setuju dengan pernyataan, dan 6 orang responden (19,35%) berpendapat sangat setuju. Namun masih ada 5 orang responden (16,13%) yang

berpendat netral bahkan terdapat 1 orang responden (3,23%) dan 1 orang responden lainnya berpendapat tidak setuju dan bahkan sangat tidak setuju dengan pernyataan.

Tabel 5.36. Tanggapan Responden Terhadap Bersikap Terbuka Terhadap Teguran Atasan

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	1	3,23
2.	Tidak Setuju	1	3,23
3.	Netral	2	6,45
4.	Setuju	21	67,74
5.	Sangat Setuju	6	19,35
	Total	31	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Pernyataan terakhir dalam dimensi kemampuan pegawai adalah tanggapan responden terhadap bersikap terbuka terhadap teguran atasan. Data yang peneliti peroleh menyebutkan bahwa sebanyak 21 responden (67,74%) menyatakan setuju, 6 orang responden (19,35%) menyatakan sangat setuju, 2 orang responden (6,45%) menyatakan netral 2 orang responden lainnya (6,45%) berpendapat tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada dimensi kemampuan pegawai ini peneliti merangkum data dan informasi yang peneliti peroleh sebagaimana tabel 5.37.

Tabel 5.37. Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Pengetahuan Pegawai

No.	Daftar Pernyataan	1	2	3	4	5	Total
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Kemampuan bekerja dengan baik	0 0	2 6,45	1 3,23	20 64,52	8 25,81	31 100
2.	Kemampuan berkomunikasi dengan baik	0 0	2 6,45	2 6,45	21 67,74	6 19,35	31 100
3.	Lingkungan kerja kondusif bagi inovasi kerja	2 6,45	1 3,23	3 9,68	21 67,74	4 12,90	31 100
4.	Tanggapan positif terhadap informasi dari rekan	0 0	2 6,45	1 3,23	23 74,19	5 16,13	31 100

(sambungan tabel 5.37)

5.	Antusiasme terhadap beban kerja dari atasan	0 0	2 6,45	3 9,68	22 70,97	4 12,90	31 100
6.	Antusiasme dalam membantu pekerjaan yang belum selesai	1 3,23	1 3,23	5 16,13	18 58,06	6 19,35	31 100
7.	Bersikap terbuka terhadap teguran dari atasan	1 3,23	1 3,23	2 6,45	21 67,74	6 19,35	31 100
Total		4	11	17	146	39	217
		1,84%	5,07%	7,83%	67,28%	17,97%	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Sebagaimana data yang tertera pada tabel 5.37 menunjukkan bahwa pegawai Kantor Perwakilan merasa telah memiliki keterampilan yang baik (85,25%), 6,91% responden lainnya menyatakan hal yang bertolak belakang yaitu beranggapan bahwa pegawai belum memiliki keterampilan yang baik, sedangkan 7,83% lainnya berpendapat netral.

Dimensi selanjutnya yang peneliti gunakan untuk menganalisa tingkat kemampuan pegawai adalah tanggapan responden terhadap keterampilan yang dimiliki pegawai dengan menggunakan 7 pernyataan sebagaimana digambarkan dalam tabel-tabel berikut :

Tabel 5.38. Tanggapan Responden Terhadap Perlu Dibekali Keterampilan Yang Lebih Baik

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00
2.	Tidak Setuju	0	0,00
3.	Netral	0	0,00
4.	Setuju	20	64,52
5.	Sangat Setuju	11	35,48
Total		31	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Meskipun pada aspek sebelumnya telah diketahui mengenai tanggapan responden tentang kemampuan pegawai sudah tinggi namun dari tabel 5-38 menunjukkan responden masih sependapat dengan perlunya pegawai untuk

dibekali keterampilan yang lebih baik. Hal ini tercermin dalam tanggapan 20 orang responden (64,52%) yang menyatakan setuju dan bahkan 11 orang responden lainnya (35,48%) menyatakan sangat setuju.

Tabel 5.39. Tanggapan Responden Terhadap Perhatian Terhadap Konsentrasi Pekerjaan

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00
2.	Tidak Setuju	1	3,23
3.	Netral	2	6,45
4.	Setuju	18	58,06
5.	Sangat Setuju	10	32,26
	Total	31	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Berikutnya adalah data mengenai tanggapan responden mengenai perhatian terhadap konsentrasi pekerjaan. Secara umum konsentrasi pekerjaan pada Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat adalah memfasilitasi berbagai urusan pemerintahan antara pemerintah daerah khususnya Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat dengan Pemerintah Pusat ataupun sebaliknya. Oleh karena itu banyak sekali pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis lapangan baik itu dalam rangka melakukan berbagai koordinasi dengan lembaga pemerintah, lembaga non pemerintah dan juga lembaga masyarakat Jawa Barat yang ada di Jakarta maupun dalam rangka melakukan pelayanan kedinasan lainnya.

Untuk kelancaran pelaksanaan tugas tersebut maka dibutuhkan pegawai yang disamping mempunyai pengetahuan yang baik juga dituntut mampu memberikan perhatian terhadap beban tugas atau konsentrasi pekerjaan yang diembannya. Sehubungan dengan hal tersebut peneliti menganggap perlu untuk mengetahui bagaimana tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut sehingga akhirnya peneliti mendapatkan data sebagaimana tercantum dalam tabel 5-39.

Tabel 5.39 menunjukkan bahwa sebanyak 28 responden (90,32%) sependapat dengan pernyataan yang diajukan dengan rincian 18 orang responden (56,06%) menyatakan sependapat atau setuju dan 10 orang (32,26%) menyatakan

sangat setuju. Masih terdapat 3 orang responden yang menyatakan kurang dan tidak sependapat yaitu 2 orang (6,45%) netral 1 orang responden (3,23%) menyatakan bahwa pegawai tidak memberikan perhatian terhadap konsentrasi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Tabel 5.40. Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Baik

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00
2.	Tidak Setuju	1	3,23
3.	Netral	1	3,23
4.	Setuju	22	70,97
5.	Sangat Setuju	7	22,58
	Total	31	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan baik merupakan salah satu indikator untuk mengetahui tingkat keterampilan yang dimiliki oleh pegawai. Dan data menunjukkan bahwa 29 orang responden (93,45%) menyatakan telah mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang dipercayakan atau menjadi beban kerjanya dan hanya 1 orang responden (3,23%) yang menyatakan bahwa pegawai tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi beban pekerjaannya dan 1 orang responden lainnya (3,23%) hanya berpendapat netral terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 5.41. Tanggapan Responden Terhadap Pemberian Kesempatan Untuk Mengembangkan Bakat Dan Prakarsa

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	1	3,23
2.	Tidak Setuju	0	0,00
3.	Netral	4	12,90
4.	Setuju	18	58,06
5.	Sangat Setuju	8	25,81
	Total	31	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Pada dimensi keterampilan ini juga peneliti mempertanyakan kepada responden mengenai tanggapan mereka terhadap pemberian kesempatan untuk mengembangkan bakat dan prakarsa. Dan peneliti memperoleh data sebagaimana tergambar dalam tabel 5.41 yang menunjukkan sebanyak 18 orang responden (58,06%) menyatakan setuju, 8 orang responden (25,82%) menyatakan sangat setuju, 4 orang responden (12,90%) menyatakan netral dan terdapat 1 orang responden (3,23%) menyatakan sangat tidak setuju atau menganggap bahwa Kantor tidak memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk mengembangkan bakat dan prakarsa.

Tidak jauh berbeda dengan data-data sebelumnya, tabel 5-42 juga memperlihatkan hampir seluruh responden (96,77%) menyatakan setuju dengan pernyataan yang diberikan yang berarti bahwa pegawai telah memiliki keterampilan yang baik dan sesuai dengan tugas sehari-hari dan hanya 1 orang responden (3,23%) saja yang tidak setuju.

Tabel 5.42. Tanggapan Responden Terhadap Memiliki Keterampilan Yang Baik Dan Sesuai Dengan Tugas Sehari-hari

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00
2.	Tidak Setuju	1	3,23
3.	Netral	0	0,00
4.	Setuju	21	67,74
5.	Sangat Setuju	9	29,03
	Total	31	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Data pada tabel 5.43 menunjukkan sebanyak 19 orang responden (61,29%) menyatakan setuju bahwa atasan telah memberikan petunjuk teknis atas pekerjaan yang akan dilakukan, bahkan 7 orang responden (22,58%) menyatakan sangat setuju. Namun masih ada 2 orang responden (6,45%) hanya merasa cukup dan 2 orang responden lainnya (6,45%) merasa atasan tidak memberikan petunjuk teknis.

Tabel 5.43. Tanggapan Responden Terhadap Atasan Memberikan Petunjuk Teknis Terhadap Pekerjaan

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00
2.	Tidak Setuju	1	3,23
3.	Netral	4	12,90
4.	Setuju	19	61,29
5.	Sangat Setuju	7	22,58
	Total	31	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Data pada tabel berikutnya menunjukkan tanggapan responden terhadap atasannya dalam hal pemberian petunjuk teknis dalam pekerjaan dan pemberian arahan dan menuntun berfikir dalam bekerja. Data yang penulis peroleh menunjukkan pada kedua hal tersebut sebagian besar responden menyatakan sependapat sehingga dapat diambil keputusan bahwa atasan dari para pegawai telah memberikan petunjuk teknis dalam pekerjaan dan juga telah memberikan arahan dan menuntun berfikir dalam bekerja.

Tabel 5.44. Tanggapan Responden Terhadap Atasan Memberikan Pengarahan Dan Menuntun Berfikir Dalam Bekerja

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	2	6,45
2.	Tidak Setuju	0	0,00
3.	Netral	2	6,45
4.	Setuju	19	61,29
5.	Sangat Setuju	8	25,81
	Total	31	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Sedangkan data pada tabel 5.44 menunjukkan 27 orang responden 87,1% menyatakan bahwa atasan telah memberikan pengarahan dan menuntun untuk berfikir dalam bekerja. Data tersebut terbagi ke dalam 19 orang menyatakan setuju dan 8 orang lainnya menyatakan sangat setuju. Namun demikian masih ada 2 orang responden yang menyatakan netral dan 2 orang responden lainnya (6,45%) menyatakan sangat tidak setuju dengan kata lain masih ada pegawai yang

merasa belum mendapat pengarahan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

Berikut peneliti rangkum data dimensi keterampilan pegawai sebagaimana tabel 5-45. Data pada tabel 5.45 menunjukkan bahwa sebagian responden berpendapat telah memiliki keterampilan yang baik sesuai dengan tuntutan pelaksanaan tugas sehari-hari seperti terlihat pada data sebesar 63,13% menyatakan setuju dan 27,65% menyatakan sangat setuju, namun demikian mereka juga sangat sepakat dengan pernyataan untuk mendapat tambahan keterampilan yang lebih baik. Pernyataan ini didukung dengan data 5,99% responden masih merasa cukup bahkan 3,22% responden merasa belum mempunyai keterampilan yang memadai. Hal ini juga dikarenakan seiring dengan perkembangan waktu dan informasi semakin menuntut kualitas pelayanan yang terus meningkat.

Tabel 5.45. Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Keterampilan Pegawai

No.	Daftar Pernyataan	1	2	3	4	5	Total
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Perlu dibekali keterampilan yang lebih baik	0 0	0 0,00	0 0,00	20 64,52	11 35,48	31 100
2.	Perhatian terhadap konsentrasi pekerjaan	0 0	1 3,23	2 6,45	18 58,06	10 32,26	31 100
3.	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan baik	0 0,00	1 3,23	1 3,23	22 70,97	7 22,58	31 100
4.	Pemberian kesempatan untuk mengembangkan bakat dan prakarsa	1 3,23	0 0,00	4 12,90	18 58,06	8 25,81	31 100
5.	Memiliki keterampilan yang baik dan sesuai dengan tugas sehari-hari	0 0	1 3,23	0 0,00	21 67,74	9 29,03	31 100
6.	Atasan memberikan petunjuk teknis terhadap pekerjaan	0 0,00	1 3,23	4 12,90	19 61,29	7 22,58	31 100
7.	Atasan memberikan pengarahan dan menuntun berfikir dalam bekerja	2 6,45	0 0,00	2 6,45	19 61,29	8 25,81	31 100
Total		3	4	13	137	60	217
		1,38	1,84	5,99	63,13	27,65	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

5.2.2. Motivasi Pegawai

Selain mengukur tingkat kemampuan pegawai, pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan juga dianalisis mengenai motivasi pegawai yang terdiri dari motif, harapan dan insentif yang dijabarkan dalam setiap pernyataan dan peneliti sajikan dalam bentuk tabel.

Untuk mengetahui tingkat motif responden peneliti membagi ke dalam 4 pernyataan yaitu tanggapan responden terhadap pemberian kesempatan untuk menyampaikan ide/gagasan demi kebaikan kantor, tanggapan responden terhadap penghargaan atas prestasi kerja yang baik, tanggapan responden terhadap penerimaan yang baik oleh rekan-rekan sekerja dan tanggapan responden terhadap kepercayaan dalam melaksanakan tugas.

Adapun data yang peneliti peroleh tersaji dalam tabel-tabel berikut :

Tabel 5.46. Tanggapan Responden Terhadap Pemberian Kesempatan Untuk Menyampaikan Ide/Gagasan Demi Kebaikan Kantor

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00
2.	Tidak Setuju	0	0,00
3.	Netral	1	3,23
4.	Setuju	17	54,84
5.	Sangat Setuju	13	41,94
	Total	31	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Tabel 5.46 menunjukkan bahwa responden telah merasa diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide/gagasan dengan baik seperti tercermin pada data sebanyak 30 orang responden (96,77%) menyatakan setuju dan sangat setuju dan tidak ada responden yang tidak sependapat dengan pernyataan. Meskipun ada 1 orang responden (3,23%) yang berpendapat netral tetapi hal tersebut kurang bisa berpengaruh terhadap hasil yang didapat.

Pada tabel 5.47 peneliti memperoleh data sebanyak 17 orang responden (54,84%) berpendapat setuju terhadap pernyataan adanya penghargaan atas

prestasi kerja yang baik, 10 orang responden (32,26%) berpendapat sangat setuju, dan 4 orang responden (12,90%) berpendapat netral. Data yang penulis peroleh ini sesuai dengan kondisi kantor dimana hampir seluruh pegawai Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang telah mempunyai masa kerja 10 tahun atau lebih telah mendapat penghargaan atas kinerjanya baik penghargaan yang diperoleh dari Gubernur Jawa Barat maupun penghargaan yang diberikan oleh Presiden Republik Indonesia.

Tabel 5.47. Tanggapan Responden Terhadap Penghargaan Atas Prestasi Kerja Yang Baik

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00
2.	Tidak Setuju	0	0,00
3.	Netral	4	12,90
4.	Setuju	17	54,84
5.	Sangat Setuju	10	32,26
	Total	31	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Mengenai tanggapan responden terhadap penerimaan yang baik oleh rekan-rekan sekerja sebagaimana pada tabel 5.48 peneliti memperoleh data yaitu sebanyak 22 orang responden (70,97%) berpendapat setuju, 7 orang responden berpendapat sangat setuju dan ada 2 orang responden (6,45%) berpendapat netral. Kondisi kantor yang demikian salah satunya karena kantor hanya memiliki jumlah pegawai yang relatif terbatas sehingga untuk menumbuhkan hal-hal positif diantara sesama rekan kerja tidak sesulit bila jumlah pegawainya sangat banyak.

Tabel 5.48. Tanggapan Responden Terhadap Penerimaan Yang Baik Oleh Rekan-rekan Sekerja

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00
2.	Tidak Setuju	0	0,00
3.	Netral	2	6,45
4.	Setuju	22	70,97
5.	Sangat Setuju	7	22,58
	Total	31	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Selain ketiga pernyataan sebelumnya, kepercayaan dalam melaksanakan tugas menjadi motivasi yang sangat penting bagi responden guna berupaya untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Hasil penelitian yang peneliti peroleh menunjukkan sebanyak 21 orang responden (67,74%) berpendapat telah mendapat kepercayaan dalam melaksanakan tugas, 8 orang responden (25,81%) berpendapat sangat setuju dan 2 orang responden lainnya (6,45%) berpendapat netral.

Tabel 5.49. Tanggapan Responden Terhadap Kepercayaan Dalam Melaksanakan Tugas

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00
2.	Tidak Setuju	0	0,00
3.	Netral	2	6,45
4.	Setuju	21	67,74
5.	Sangat Setuju	8	25,81
	Total	31	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Berikut adalah rangkuman dari keempat pernyataan yang terdapat dalam data tanggapan responden terhadap motif pegawai sebagaimana dalam tabel 5-50.

Tabel 5.50. Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Motif Pegawai

No.	Daftar Pertanyaan	1	2	3	4	5	Total
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Pemberian kesempatan untuk menyampaikan ide/gagasan demi kebaikan kantor	0	0	1	17	13	31
		0	0	3,23	54,84	41,94	100
2.	Penghargaan atas prestasi kerja yang baik	0	0	4	17	10	31
		0	0	12,90	54,84	32,26	100
3.	Penerimaan yang baik oleh rekan-rekan sekerja	0	0	2	22	7	31
		0	0	6,45	70,97	0	100
4.	Kepercayaan dalam melaksanakan tugas	0	0	2	21	8	31
		0	0	6,45	67,74	0	100
Total		0	0	9	77	38	124
		0	0	7,26%	62,10%	30,65%	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Tabel 5.50 sangat jelas menunjukkan bahwa responden yang dalam hal ini adalah pegawai Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat telah memiliki motif yang kuat dalam upaya melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pegawai dengan baik. Sebagaimana dinyatakan oleh data sebesar 62,10% responden menyatakan setuju, 30,65% menyatakan sangat setuju dan 7,26% menyatakan netral.

Pengukuran data yang kedua dari dimensi motivasi pegawai adalah tingkat harapan pegawai terhadap kantor yang terdiri dari 3 pernyataan yaitu tanggapan responden terhadap keterlibatan dalam menyelesaikan masalah kantor, tanggapan terhadap adanya perhatian dan pemberian penghargaan apabila berprestasi, dan tanggapan responden terhadap kemandirian dan kenyamanan dalam melaksanakan pekerjaan.

Tabel 5.51. Tanggapan Responden Terhadap Keterlibatan Dalam Menyelesaikan Masalah Kantor

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00
2.	Tidak Setuju	1	3,23
3.	Netral	2	6,45
4.	Setuju	23	74,19
5.	Sangat Setuju	5	16,13
	Total	31	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Tanggapan responden terhadap keterlibatan dalam menyelesaikan masalah tersaji dalam tabel 5.51 dimana sebanyak 23 orang responden (74,19%) menyatakan setuju, 5 orang responden (16,13%) menyatakan sangat setuju dan 2 orang responden (6,45%) menyatakan netral. Meskipun pada data yang ada terdapat 1 orang responden (3,23%) yang menyatakan tidak setuju tetapi secara keseluruhan responden menganggap telah terlibat dalam menyelesaikan masalah kantor. Dengan memiliki pegawai yang mau terlibat dalam setiap penyelesaian masalah akan meningkatkan kinerja pelaksanaan pekerjaan karena setiap muncul

permasalahan akan dapat teratasi dengan mudah dan cepat dengan adanya dukungan keterlibatan seluruh pegawai dalam mengatasi masalah.

Tabel 5.52. Tanggapan Responden Terhadap Perhatian Dan Pemberian Penghargaan Apabila Berprestasi

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00
2.	Tidak Setuju	0	0,00
3.	Netral	2	6,45
4.	Setuju	21	67,74
5.	Sangat Setuju	8	25,81
	Total	31	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Selanjutnya adalah tanggapan responden terhadap perhatian dan pemberian penghargaan apabila berprestasi dengan data sebanyak 21 orang responden (67,74%) menyatakan setuju, 8 orang responden (25,81%) menyatakan sangat setuju dan 2 orang lainnya (6,45%) menyatakan netral. Data hasil kuesioner ini didukung oleh data sekunder lainnya yang menyatakan bahwa Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat selalu mengusulkan pegawainya untuk beribadah ke tanah suci dengan biaya dinas dan hampir setiap tahun usulan tersebut dapat terealisasi, dan seperti peneliti kemukakan dimuka hampir seluruh pegawai yang mempunyai masa kerja 10 tahun ke atas telah menerima penghargaan baik dari Gubernur Jawa Barat maupun penghargaan yang diperoleh dari Presiden Republik Indonesia.

Adapun mengenai pernyataan keamanan dan kenyamanan dalam melaksanakan pekerjaan hampir seluruh responden menyatakan merasa aman dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaan. Dari tabel 5-53 terlihat sebanyak 19 orang responden (61,29%) menyatakan setuju, 11 orang responden (35,48%) menyatakan sangat setuju dan 1 orang responden (3,23%) menyatakan netral.

Tabel 5.53. Tanggapan Responden Terhadap Keamanan dan Kenyamanan Dalam Melaksanakan Pekerjaan

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00
2.	Tidak Setuju	0	0,00
3.	Netral	1	3,23
4.	Setuju	19	61,29
5.	Sangat Setuju	11	35,48
	Total	31	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Berikut adalah rangkuman data yang peneliti peroleh dari ketiga pernyataan pada dimensi harapan pegawai.

Tabel 5.54. Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Harapan Pegawai

No.	Daftar Pertanyaan	1	2	3	4	5	Total
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Keterlibatan dalam menyelesaikan masalah di kantor	0	1	2	23	5	31
		0	3,23	6,45	74,19	16,13	100
2.	Perhatian dan pemberian penghargaan apabila berprestasi	0	0	2	21	8	31
		0	0	6,45	67,74	25,81	100
3.	Keamanan dan kenyamanan dalam melakukan pekerjaan	0	0	1	19	11	31
		0	0	3,23	61,29	35,48	100
Total		0	1	5	63	24	93
		0	1,08%	5,38%	67,74%	25,81%	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Data pada tabel 5.54 menunjukkan bahwa pada dimensi harapan pegawai sebagian besar responden 93,55% menyatakan sependapat 5,38% menyatakan

netral dan hanya 1,08% sisanya yang menyatakan tidak setuju dengan pernyataan yang termasuk dalam dimensi harapan pegawai. Data ini menggambarkan bahwa pegawai Kantor Perwakilan telah memiliki harapan yang tinggi terhadap pelaksanaan tugasnya terutama berkaitan dengan pernyataan yang telah disampaikan.

Pada pengukuran motivasi pegawai yang selanjutnya adalah dilihat dari segi insentif yang terbagi dalam 3 pernyataan yaitu kepuasan terhadap gaji dan tunjangan kantor, promosi jabatan bila bekerja dengan baik dan pemberian kesempatan untuk mengembangkan karir.

Tingkat kepuasan responden terhadap gaji dan tunjangan yang diperoleh tergambar pada tabel 5.55 yaitu sebanyak 19 orang (61,29%) menyatakan puas terhadap gaji dan tunjangan yang diperoleh, 6 orang responden (19,35%) menyatakan sangat puas, 3 orang (9,68%) berpendapat netral dan 3 orang (9,68%) lainnya merasa tidak puas dengan gaji dan tunjangan yang diperoleh.

Tabel 5.55. Tanggapan Responden Terhadap Puas Terhadap Gaji Dan Tunjangan Kantor

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00
2.	Tidak Setuju	3	9,68
3.	Netral	3	9,68
4.	Setuju	19	61,29
5.	Sangat Setuju	6	19,35
	Total	31	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Sedangkan pada tabel 5-56 diperoleh data sebanyak 21 orang (67,74%) menyatakan mendapatkan kesempatan promosi jabatan bila bekerja dengan baik, 8 orang responden (25,82%) menyatakan sangat setuju sedangkan 2 orang (6,45%) berpendapat netral.

Tabel 5.56. Tanggapan Responden Terhadap Promosi Jabatan Bila Bekerja Dengan Baik

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00
2.	Tidak Setuju	0	0,00
3.	Netral	2	6,45
4.	Setuju	21	67,74
5.	Sangat Setuju	8	25,81
	Total	31	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Sejalan dengan tanggapan responden terhadap promosi jabatan bila bekerja dengan baik, data yang hampir sama juga peneliti dapatkan berkaitan dengan tanggapan responden mengenai pemberian kesempatan untuk mengembangkan karir yaitu sebanyak 22 orang responden (70,97%) menyatakan setuju, 7 orang responden (22,58%) menyatakan sangat setuju dan 2 orang lainnya (6,45%) menyatakan netral. Data ini menunjukkan bahwa untuk kedua hal tersebut responden sepakat bahwa apabila bekerja dengan baik dan telah memenuhi ketentuan yang disyaratkan maka kesempatan mengembangkan karir dan promosi jabatan akan dapat diraih.

Tabel 5.57. Tanggapan Responden Terhadap Pemberian Kesempatan Untuk Mengembangkan Karir

No.	Uraian	Jumlah	Persen (%)
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00
2.	Tidak Setuju	0	0,00
3.	Netral	2	6,45
4.	Setuju	22	70,97
5.	Sangat Setuju	7	22,58
	Total	31	100,00

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Data pada tabel 5.57 menunjukkan bahwa responden telah merasakan sehingga sebagian besar mereka sependapat dengan pernyataan adanya pemberian

kesempatan untuk mengembangkan karir sehingga sebanyak 22 orang responden (70,97%) menyatakan setuju, 7 orang responden (22,58%) menyatakan sangat setuju dan hanya ada 2 orang lainnya (6,45%) berpendapat netral.

Tabel 5.58. Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Insentif Pegawai

No.	Daftar Pernyataan	1	2	3	4	5	Total
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Puas terhadap gaji dan tunjangan di kantor	0	3	3	19	6	31
		0	9,68	9,68	61,29	19,35	100
2.	Promosi jabatan bila bekerja dengan baik	0	0	2	21	8	31
		0	0	6,45	67,74	25,81	100
3.	Pemberian kesempatan untuk mengembangkan karir	0	0	2	22	7	31
		0	0	6,45	70,97	22,58	100
Total		0	3	7	62	21	93
		0	3,23%	7,53%	66,67%	22,58%	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Dari keseluruhan pernyataan yang termasuk dalam dimensi insentif pegawai sebagaimana terangkum dalam tabel 5-58 dapat disimpulkan bahwa responden telah merasa puas dengan apa yang mereka dapatkan selama ini baik dalam hal gaji dan tunjangan, promosi jabatan dan pengembangan karir yang dinyatakan dalam angka sebesar 66,67% responden menyatakan setuju, 22,58% responden bahkan berpendapat sangat setuju dengan pernyataan, 75,53% responden hanya berpendapat netral dan ada 23% responden menyatakan tidak merasa puas dengan apa yang telah didupatkannya.

5.2.3. Kemampuan Sistem Informasi

Seiring dengan perkembangan teknologi, maka pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan pula analisa mengenai kemampuan sistem informasi kantor dengan hasil data sebagaimana tabel 5.59.

Tabel 5.59. Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Sistem Informasi

No.	Daftar Pertanyaan	1	2	3	4	5	Total
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Bagaimana Penilaian Anda Terhadap Tingkat Ketersediaan Informasi	0	0	6	20	5	31
		0	0,00	19,35	64,52	16,13	100
2.	Bagaimana Penilaian Anda Terhadap Tingkat Kecepatan Memperoleh Informasi	0	1	4	23	3	31
		0	3,23	12,90	74,19	9,68	100
3.	Bagaimana Penilaian Anda Terhadap Tingkat Keakuratan Informasi Yang Tersedia	0	1	4	25	1	31
		0	3,23	12,90	80,65	3,23	100
Total		0	2	14	68	9	93
		0	2,15%	15,05%	73,12%	9,68%	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Tabel 5.59 menunjukkan secara keseluruhan sebesar 73,12% responden menyatakan bahwa data yang tersedia sudah baik (80,65%), tingkat kecepatan memperoleh informasi yang tersedia sudah baik (83,87%) demikian pula dengan tingkat keakuratan data dan informasi yang tersedia (83,87%). Dari data yang demikian maka menunjukkan kemampuan sistem informasi Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat sudah termasuk dalam kategori baik, namun demikian sebagian besar responden berpendapat perlunya peningkatan kemampuan sistem informasi melalui peningkatan kemampuan sumber daya manusia di bidang teknologi informasi baik itu melalui pelatihan-pelatihan maupun penambahan pegawai baru serta peningkatan kemampuan sarana pendukung sistem informasi lainnya.

5.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran terhadap proses bisnis internal dilakukan dengan menggunakan indikator kualitas layanan yang terkait dengan proses pelayanan tidak menggunakan aspek inovasi dan layanan purna jual sebagaimana telah dikemukakan dalam keterbatasan penelitian.

Tabel 5.60. Tanggapan Responden Terhadap Tangibility (Wujud)

No.	Daftar Pertanyaan	1	2	3	4	5	Total
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Kantor terletak pada lokasi yang strategis	0	0	4	13	14	31
		0	0	12,90	41,94	45,16	100
2.	Penampilan fisik gedung kantor yang baik	0	1	6	21	3	31
		0	3,23	19,35	67,74	9,68	100
3.	Tersedianya tempat parkir	0	0	4	22	5	31
		0	0	12,90	70,97	16,13	100
4.	Kebersihan dan kenyamanan ruangan/gedung	0	3	5	18	5	31
		0	9,68	16,13	58,06	16,13	100
5.	Kendaraan dinas yang mencukupi dan dalam kondisi yang baik	0	2	7	18	4	31
		0	6,45	22,58	58,06	12,90	100
6.	Sarana telekomunikasi yang memadai	0	0	2	22	7	31
		0	0	6,45	70,97	22,58	100
Total		0	6	28	114	38	186
		0	3,23%	15,05%	61,29%	20,43%	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Data pada tabel 5.60 menggambarkan bahwa responden telah merasa bahwa kualitas layanan dari aspek wujud fisik kantor telah baik. Dari segi lokasi kantor yang strategis didominasi oleh pendapat yang menunjukkan bahwa Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat berada pada posisi yang strategis. Hal ini terkait dengan fungsi kantor dalam memfasilitasi kegiatan kedinasan dan hubungan antara pemerintah daerah dan pemerintah pusat, sehingga lokasi kantor yang berada di pusat pemerintahan memberikan nilai tersendiri dimata pengguna jasa layanan. Pada pernyataan ini tidak ada responden yang menyatakan tidak sependapat. Data menunjukkan 13 orang responden (41,94%) menyatakan setuju, 14 orang responden (45,16%) menyatakan sangat setuju dan 4 orang responden (12,90%) menyatakan netral.

Adapun mengenai penampilan fisik gedung 21 orang responden (67,74%) menyatakan setuju dengan pernyataan, 3 orang responden (9,68%) menyatakan sangat setuju, 6 orang responden (19,35%) menyatakan netral dan ada 1 orang responden (3,23%) menyatakan penampilan fisik kantor tidak baik.

Mengenai tersedianya tempat parkir 22 orang responden (70,97%) menyatakan bahwa kantor sudah memiliki tempat parkir yang cukup baik, 5 orang responden (16,13%) sangat setuju dengan pernyataan tersebut dan 4 orang responden (12,90%) berpendapat cukup atas ketersediaan tempat parkir dimaksud.

Demikian pula dengan tiga pernyataan pendukung kondisi fisik kantor lainnya, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan pernyataan sehingga dapat disimpulkan bahwa kondisi kebersihan gedung, kendaraan dinas yang dimiliki dan sistem informasi yang ada berada dalam kondisi yang baik. Kondisi tersebut menggambarkan bahwa kualitas layanan kantor dilihat dari aspek kondisi fisik kantor sudah baik.

Meskipun demikian masih ada responden yang merasa tidak sependapat yaitu pada pernyataan penampilan fisik gedung, kebersihan dan kenyamanan gedung serta kondisi kendaraan dinas yang tersedia. Hal ini hendaknya menjadi masukan guna lebih meningkatkan hal-hal tersebut terkait dengan upaya peningkatan kualitas layanan kantor.

Selanjutnya adalah pengukuran kinerja kualitas layanan dilihat dari aspek reliability, dimana hasil penelitian menunjukkan data sebagaimana dalam tabel 5.61. Data pada tabel 5.61 secara keseluruhan menunjukkan bahwa kualitas layanan yang dilaksanakan kantor sudah baik, hal ini ditunjukkan oleh angka sebesar 83,94% yang merupakan hasil pengumpulan atas tanggapan responden terhadap kualitas layanan dilihat dari aspek reliability.

Pada pernyataan-pernyataan yang masih mengandung pendapat yang tidak setuju harus menjadi perhatian Kantor untuk memperbaikinya karena dengan kualitas layanan yang belum cukup baik akan sangat berpengaruh pada kepuasan pengguna jasa layanan dimana salah satu parameter terselenggaranya pelayanan publik yang baik adalah terwujudnya kepuasan pengguna layanan.

Tabel 5.61. Tanggapan Responden Terhadap Reliability (Kehandalan)

No.	Daftar Pertanyaan	1	2	3	4	5	Total
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Pemberian layanan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan	1	0	1	25	4	31
		3,23	0	3,23	80,65	12,90	100
2.	Pegawai memahami prosedur pelayanan yang ada	1	0	0	23	7	31
		3,23	0,00	0,00	74,19	22,58	100
3.	Ketersediaan data dan informasi pembangunan Jawa Barat	1	1	3	24	2	31
		3,23	3,23	9,68	77,42	6,45	100
4.	Kemampuan pegawai dalam berkoordinasi	0	3	2	24	2	31
		0	9,68	6,45	77,42	6,45	100
5.	Pegawai memiliki perhatian yang baik terhadap proses pelayanan	0	1	4	22	4	31
		0	3,23	12,90	70,97	12,90	100
6.	Pemberian layanan dengan adil	1	1	10	15	4	31
		3,23	3,23	32,26	48,39	12,90	100
Total		4	6	20	133	23	186
		2,15%	3,23%	10,75%	71,51%	12,37%	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Berbanding lurus dengan aspek reliability, pada pengukuran kualitas layanan dilihat dari aspek responsiveness juga didapatkan data yang hampir sama dimana secara umum responden menyatakan bahwa kinerja kualitas layanan sudah cukup baik (81,72%). Namun seperti dikatakan dimuka bahwa selama masih ada responden yang terdapat responden yang berpendapat kualitas layanan masih belum baik, maka kantor masih harus mengkaji dan berusaha untuk meningkatkan kualitas layanan sehingga hasil yang dicapai dapat memuaskan pengguna layanan.

Tabel 5.62. Tanggapan Responden Terhadap Responsiveness (Daya Tanggap)

No.	Daftar Pertanyaan	1	2	3	4	5	Total
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Tanggapan positif terhadap masalah yang terjadi	1 3,23	2 6,45	5 16,13	20 64,52	3 9,68	31 100
2.	Kesigapan pegawai dalam memberikan bantuan kepada pengguna jasa layanan	1 0	0 0,00	2 6,45	25 80,65	3 9,68	31 100
3.	Kemampuan pegawai dalam membantu memecahkan permasalahan pengguna jasa layanan	1 3,23	2 6,45	3 9,68	23 74,19	2 6,45	31 100
Total		3	4	10	68	8	93
		3,23%	4,30%	10,75%	73,12%	8,60%	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Pada aspek responsiveness ini, upaya yang bisa dilakukan kantor adalah dengan memberikan pelatihan dan keterampilan kepada pegawai yang bertugas memberikan layanan untuk lebih tanggap dan sigap dalam membantu mengatasi dan memecahkan masalah yang timbul berkaitan dengan kegiatan pelayanan.

Tabel 5.63. Tanggapan Responden Terhadap Jaminan

No.	Daftar Pertanyaan	1	2	3	4	5	Total
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Bersikap ramah dan sopan dalam menjalankan tugas	0 0	0 0	1 3,23	23 74,19	7 22,58	31 100
2.	Memberikan data dan informasi yang jelas	0 0	0 0	3 9,68	21 67,74	7 22,58	31 100
3.	Keterampilan dan pengetahuan pegawai yang memadai	0 0	1 3,23	2 6,45	23 74,19	5 16,13	31 100
4.	Jaminan keamanan, ketenangan, dan kenyamanan dalam menjalankan tugas	1 3,23	1 3,23	2 6,45	21 67,74	6 19,35	31 100
Total		1	2	8	88	25	124
		0,81%	1,61%	6,45%	70,97%	20,16%	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Pada aspek assurance, keramahtamahan dan kesopanan pegawai dalam memberikan informasi kepada pengguna layanan memiliki kualitas yang baik karena data menunjukkan untuk kedua pernyataan tersebut tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju atau tidak sependapat dengan pernyataan. Ini merupakan kinerja yang harus dipertahankan dan terus diaplikasikan dalam setiap kegiatan pemberian layanan.

Untuk kedua pernyataan lainnya yaitu tanggapan responden mengenai keterampilan dan pengetahuan pegawai yang memadai serta jaminan keamanan, ketenangan, dan kenyamanan dalam menjalankan tugas masih ada responden yang tidak setuju dengan pernyataan. Hal ini dikarenakan responden/pegawai masih menginginkan untuk lebih mendapatkan pelatihan dan keterampilan.

Tabel 5.64. Tanggapan Responden Terhadap Empathy

No.	Daftar Pertanyaan	1	2	3	4	5	Total
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Kemudahan dalam menjalin hubungan yang baik bila terjadi kesulitan dalam pekerjaan	0	0	2	24	5	31
		0	0	6,45	77,42	16,13	100
2.	Kemampuan berkomunikasi dengan baik terhadap semua pihak	0	1	1	26	3	31
		0	3,23	3,23	83,87	9,68	100
3.	Tanggapan positif dalam menerima dan memberikan informasi baru	0	1	1	28	1	31
		0	3,23	3,23	90,32	3,23	100
4.	Pemberian layanan sesuai dengan keinginan semua pihak	1	2	2	22	4	31
		3,23	6,45	6,45	70,97	12,90	100
Total		1	4	6	100	13	124
		0,81%	3,23%	4,84%	80,65%	10,48%	100

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Aspek terakhir pada pengukuran kinerja kualitas layanan adalah tanggapan responden terhadap empathy dengan menggunakan empat pernyataan yaitu kemudahan dalam menjalin hubungan yang baik bila terjadi kesulitan dalam pekerjaan, kemampuan berkomunikasi dengan baik terhadap semua pihak

tanggapan positif dalam menerima dan memberikan informasi baru dan pemberian layanan sesuai dengan keinginan semua pihak.

Pada aspek empathy ini keseluruhan responden merasa kualitas layanan sudah sangat baik dengan capaian nilai sebesar 91,13%. Namun seperti halnya pada aspek sebelumnya yang menyatakan bahwa selama masih ada responden yang menyatakan tidak sependapat dengan pernyataan maka kualitas layanan masih harus tetap ditingkatkan. Sebagaimana terlihat pada tabel 5.62 dimana pada pernyataan kemampuan berkomunikasi dengan baik terhadap semua pihak, tanggapan positif dalam menerima dan memberikan informasi baru dan pemberian layanan sesuai dengan keinginan semua pihak masih terdapat responden yang tidak sependapat. Untuk itu responden atau pegawai harus lebih meningkatkan kemampuannya dalam hal berkomunikasi, bersikap dalam memberikan tanggapan kepada penggunaan layanan dan berusaha untuk memahami keinginan pengguna layanan. Hal tersebut tentunya akan tercipta melalui peningkatan kemampuan pegawai dengan cara pemberian latihan dan keterampilan.

5.4. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat didasarkan pada data sekunder berupa laporan tahun 2009. Pada penelitian ini pengukuran kinerja keuangan menggunakan indikator penyerapan anggaran yang tertera dalam Dokumen Perencanaan Anggaran (DPA) tahun 2009.

Tabel 5.65. Realisasi APBD Tahun 2009 Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat

KODERING	PROGRAM / KEGIATAN	DPA 2009 (stl. Perubahan) (Rp.)	Realisasi Keuangan (Rp.)	Sisa (Rp.)
1	2	4	4	4
1.20.13.00.00.5	BELANJA	6.861.360.282,00	5.526.608.505,00	1.334.751.777,00
1.20.13.00.00.5.1	BELANJA TIDAK LANGSUNG	1.377.205.344,00	1.354.789.031,00	22.416.313,00
	Belanja Pegawai	1.377.205.344,00	1.354.789.031,00	22.416.313,00
1.20.13.00.00.5.2	BELANJA LANGSUNG	5.484.154.938,00	4.171.819.474,00	1.312.335.464,00
	Belanja Pegawai	919.510.000,00	807.705.000,00	111.805.000,00
	Belanja Barang dan Jasa	4.291.263.938,00	3.101.601.474,00	1.189.662.464,00
	Belanja Modal	273.381.000,00	262.513.000,00	10.868.000,00

(sambungan tabel 5.65)

1.20.13.28	Program Kerjasama Pembangunan	600.000.000,00	596.053.692,00	3.946.308,00
1.20.13.28.01	Fasilitasi Pimpinan Daerah dalam Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan antar Provinsi dan Pusat	600.000.000,00	596.053.692,00	3.946.308,00
	Belanja Pegawai	207.450.000,00	207.450.000,00	0,00
	Belanja Barang dan Jasa	392.550.000,00	388.603.692,00	3.946.308,00
	Belanja Modal			0,00
1.20.13.53	Program Pengembangan Komunikasi, Informasi, Media Massa dan Pemanfaatan Teknologi Informasi	400.000.000,00	396.557.776,00	3.442.224,00
1.20.13.53.01	Peningkatan Kualitas dan Kuantitas Materi Informasi Pembangunan kepada Masyarakat	400.000.000,00	396.557.776,00	3.442.224,00
	Belanja Pegawai	160.725.000,00	160.525.000,00	200.000,00
	Belanja Barang dan Jasa	239.275.000,00	236.032.776,00	3.242.224,00
	Belanja Modal	0,00	0,00	0,00
1.20.13.62	Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	180.000.000,00	108.208.310,00	71.791.690,00
1.20.13.62.01	Peningkatan Kesejahteraan dan Kemampuan Aparatur Kantor Perwakilan	180.000.000,00	108.208.310,00	71.791.690,00
	Belanja Pegawai	48.100.000,00	22.950.000,00	25.150.000,00
	Belanja Barang dan Jasa	131.900.000,00	85.258.310,00	46.641.690,00
	Belanja Modal	0,00	0,00	0,00
1.20.13.64	Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	1.934.116.000,00	1.751.145.880,00	182.970.120,00
1.20.13.64.01	Penyelenggaraan Administrasi Kantor Perwakilan	1.934.116.000,00	1.751.145.880,00	182.970.120,00
	Belanja Pegawai	349.605.000,00	290.605.000,00	59.000.000,00
	Belanja Barang dan Jasa	1.584.511.000,00	1.460.540.880,00	123.970.120,00
	Belanja Modal	0,00	0,00	0,00
1.20.13.65	Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	1.620.038.938,00	643.469.000,00	976.569.938,00
1.20.13.65.01	Peningkatan dan Pengadaan Sarana Prasarana Kantor Perwakilan Jabar	665.884.000,00	643.469.000,00	22.415.000,00
	Belanja Pegawai	16.850.000,00	16.450.000,00	400.000,00
	Belanja Barang dan Jasa	375.653.000,00	364.506.000,00	11.147.000,00
	Belanja Modal	273.381.000,00	262.513.000,00	10.868.000,00
				0,00
1.20.13.65.02	Pemagaran dan Pemasangan Papan Kepemilikan Mess Kertamukti	954.154.938,00	0,00	954.154.938,00
	Belanja Pegawai	26.580.000,00	0,00	26.580.000,00
	Belanja Barang dan Jasa	927.574.938,00	0,00	927.574.938,00
	Belanja Modal	0,00	0,00	0,00

(sambungan tabel 5.65)

1.20.13.66	Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan	100.000.000,00	99.525.000,00	475.000,00
1.20.13.66.01	Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan Internal SKPD	100.000.000,00	99.525.000,00	475.000,00
	Belanja Pegawai	100.000.000,00	99.525.000,00	475.000,00
	Belanja Barang dan Jasa	0,00	0,00	0,00
	Belanja Modal	0,00	0,00	0,00
1.20.13.67	Program Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Aparatur	650.000.000,00	576.859.816,00	73.140.184,00
1.20.13.67.01	Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Kantor Perwakilan	650.000.000,00	576.859.816,00	73.140.184,00
	Belanja Pegawai	10.200.000,00	10.200.000,00	0,00
	Belanja Barang dan Jasa	639.800.000,00	566.659.816,00	73.140.184,00
	Belanja Modal	0,00	0,00	0,00

(Sumber : Laporan Keuangan Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun 2009)

Dari data pada tabel 5.65 dapat diketahui bahwa penyerapan anggaran selama kurun waktu tahun 2009 adalah sebagaimana tergambar dalam tabel 5-66.

Tabel 5.66. Penyerapan Anggaran Tahun 2009

KODERING	DPA 2009 (Rp)	Penyerapan (Rp)	Prosentase (%)	Target (%)
1	2	3	4	5
1.20.13.00.00.5	6.861.360.282,00	5.526.608.505,00	80,55	100

(Sumber : Hasil Olahan Peneliti)

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 dalam Daftar Perencanaan Anggaran (DPA) tahun tersebut.

Kemudian untuk menentukan skala penyerapan anggaran menggunakan pedoman Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan yang disusun oleh LAN pada tahun 1999 sebagai berikut :

1. □ 55% = Kurang Baik
2. 55% - 70% = Sedang
3. 70% - 85% = Baik
4. 85% - 100% = Sangat Baik

Sebagaimana data yang tercantum dalam tabel 5-66 maka penyerapan anggaran untuk tahun 2009 adalah sebesar Rp. **5.526.608.505,00** atau **80,55%** dari keseluruhan anggaran yang dimiliki kantor sebesar Rp. **6.861.360.282,00**. Angka pencapaian ini termasuk dalam skala 70% - 85% yang berarti penyerapan anggaran pada Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat untuk tahun 2009 adalah baik.

Penyerapan sebesar **80,55%** tersebut dikarenakan ada satu sub anggaran yang tidak bisa diserap yaitu pada kegiatan Pemagaran dan Pemasangan Papan Kepemilikan Mess Kertamukti dengan anggaran sebesar Rp. **954.154.938,00**. Kegiatan ini tidak dapat dilaksanakan karena masih belum adanya kejelasan mengenai rencana penggunaan dan kepemilikan mess kertamukti. Permasalahan mess kertamukti ini timbul sebagai akibat adanya pemecahan wilayah provinsi Jawa Barat menjadi Provinsi Jawa Barat dan Provinsi Banten dimana pada kondisi sekarang mess kertamukti berada dalam wilayah Provinsi Banten.

Dengan adanya masalah tersebut penyerapan anggaran sebesar 80,55% terjadi karena adanya permasalahan pada tataran kebijakan sehingga bukan semata-mata karena kinerja keuangan kantor yang masih kurang maksimal, karena apabila anggaran yang diperuntukkan untuk kegiatan pemagaran dan pemasangan papan kepemilikan mess kertamukti dikeluarkan dari keseluruhan anggaran yang ada akan didapat skala penyerapan anggaran yang lebih tinggi sebagaimana terlihat pada tabel 5.67.

Tabel 5.67. Penyerapan Anggaran Tahun 2009 Apabila Dana Kegiatan Pemagaran dan Pemasangan Papan Kepemilikan Mess Kertamukti Tidak Disertakan

KODERING	DPA 2009 (Rp)	Penyerapan (Rp)	Prosentase (%)	Target (%)
1	2	3	4	5
1.20.13.00.00.5	5.907.205.344,00	5.526.608.505,00	93,56	100

(Sumber : Hasil Olahan Peneliti)

Dari data tabel 5.67 digambarkan bahwa penyerapan anggaran kantor setelah dilakukan pengurangan kegiatan pemagaran akan menjadi **93,56%** dan ini menunjukkan bahwa kinerja penyerapan anggaran kantor termasuk dalam kategori sangat baik.

5.5. Kinerja Secara Keseluruhan

Hasil analisis kinerja keempat perspektif Balanced Scorecard pada kinerja Kantor Perwakilan merupakan rangkuman hasil penelitian yang tertuang baik dalam bentuk data responden maupun data-data tertulis lainnya yang bersumber dari data Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

Pada kinerja keseluruhan peneliti memberikan bobot yang sama kepada keempat perspektif sehingga masing-masing perspektif diberikan bobot sebesar 20%. Hasil pengukuran dan perhitungan skor kinerja keseluruhan perspektif dapat dinilai sebagai berikut :

5.5.1. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat mendapatkan nilai kinerja akhir 19,07 atau 76,28%. Perspektif Pelanggan terdiri dari 5 dimensi dan setiap dimensi mempunyai skor terendah 1 dan skor tertinggi 5. Rentang skor pada kinerja ini yaitu dari nilai terendah 6 sampai dengan nilai tertinggi 25 sehingga gradasi nilai kinerja perspektif pertumbuhan adalah sebagai berikut :

Total Skor 5 - 9 = Sangat Tidak Baik

Total Skor 9,01 - 13 = Tidak Baik

Total Skor 13,01 - 17 = Cukup Baik

Total Skor 17,01 - 21 = Baik

Total Skor 21,01 - 25 = Sangat Baik

Rentang skor tersebut menunjukkan bahwa kinerja Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat dilihat dari perspektif pelanggan termasuk dalam kategori baik. Penilaian yang baik dari sudut perspektif pelanggan menuntut Kantor untuk tetap memperhatikan kualitas layanan yang diberikan kepada pengguna jasa layanan. Untuk itu Kantor harus lebih memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan pelayanan guna mendukung kelancaran tugas baik itu berkaitan dengan sarana prasarana kantor, kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan dan juga lingkungan kerja yang mendukung.

5.5.2. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat mendapatkan nilai kinerja akhir 24,48 atau 81,6%. Untuk Perspektif Pelanggan terdiri dari 6 aspek penilaian dan masing-masing aspek memiliki skor terendah 1 dan tertinggi 5 sehingga rentang skornya adalah dari nilai terendah 6 sampai dengan nilai tertinggi 30. Skala pengukuran kinerja dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menjadi sebagai berikut :

Total Skor	6	-	10,8	=	Sangat Tidak Baik
Total Skor	10,81	-	15,6	=	Tidak Baik
Total Skor	15,61	-	20,4	=	Cukup Baik
Total Skor	20,41	-	25,2	=	Baik
Total Skor	25,21	-	30	=	Sangat Baik

Nilai kinerja pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 24,48 menunjukkan bahwa kinerja Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran termasuk dalam kategori baik. Penilaian ini menunjukkan kemampuan dan motivasi pegawai dalam kapasitasnya dalam melaksanakan tugas pelayanan dan kedinasan lainnya sudah memadai. Namun demikian guna merespon kemajuan teknologi dan perkembangan pemerintahan di Indonesia maka kemampuan pegawai harus senantiasa ditingkatkan berupa peningkatan pendidikan dan keterampilan pegawai.

5.5.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Nilai kinerja pada perspektif proses bisnis internal diperoleh nilai 19,73 atau 78,92%. Pada perspektif ini terdiri dari 5 komponen yang masing-masing komponen memiliki skor terendah 1 dan tertinggi 5 sehingga secara keseluruhan rentang skornya dari nilai terendah 5 sampai dengan nilai tertinggi 25 sebagaimana rentang skor berikut :

Total Skor	5	-	9	=	Sangat Tidak Baik
Total Skor	9,01	-	13	=	Tidak Baik

Total Skor 13,01 - 17 = Cukup Baik

Total Skor 17,01 - 21 = Baik

Total Skor 21,01 - 25 = Sangat Baik

Rentang skor sebagaimana tersebut di atas menunjukkan bahwa nilai kinerja perspektif proses bisnis internal sebesar 19,73 menunjukkan bahwa kinerja termasuk dalam kategori baik. Sebagaimana dikemukakan pada teori sebelumnya perspektif proses bisnis internal ini menunjukkan kualitas layanan yang dilakukan oleh Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat, dengan kata lain nilai kinerja akhir ini menunjukkan bahwa kualitas layanan yang diberikan atau dilakukan sudah baik.

5.5.4. Perspektif Keuangan

Penyerapan anggaran selama satu tahun anggaran menjadi indikator pada kinerja perspektif keuangan. Hasil pengukuran pada kinerja ini diperoleh nilai akhir 4,08. Nilai ini diperoleh setelah angka penyerapan angka disesuaikan ke dalam skala pengukuran kinerja ketiga perspektif sebelumnya yaitu dengan skor antara 1 sampai dengan 5. Karena perspektif keuangan hanya dinilai dari 1 komponen maka rentang skor kerjanya memiliki nilai terendah 1 dan nilai tertinggi 5, sehingga kinerja perspektif keuangan dapat dilihat dari rentang skor sebagaimana berikut :

Total Skor 1 - 1,8 = Sangat Tidak Baik

Total Skor 1,81 - 2,6 = Tidak Baik

Total Skor 2,61 - 3,4 = Cukup Baik

Total Skor 3,41 - 4,2 = Baik

Total Skor 4,21 - 5 = Sangat Baik

Rentang skor tersebut di atas menunjukkan bahwa nilai akhir perspektif keuangan sebesar 4,08 menunjukkan bahwa kinerja keuangan dinilai termasuk dalam kualifikasi baik.

Perhitungan kinerja secara keseluruhan memiliki nilai 74 dimana nilai tersebut dihitung dari 17 komponen dengan skala penilaian antara 1 sampai

dengan 5. Oleh karena itu rentang skornya memiliki nilai terendah 17 dan nilai tertinggi 85 dengan rentang skor sebagai berikut :

Total Skor 17 - 30,60 = Sangat Tidak Baik

Total Skor 30,61 - 44,20 = Tidak Baik

Total Skor 44,21 - 57,80 = Cukup Baik

Total Skor 57,81 - 71,40 = Baik

Total Skor 71,41 - 85 = Sangat Baik

Berdasarkan nilai yang diperoleh dan disesuaikan dengan rentang skor keseluruhan maka kinerja Kantor termasuk dalam kategori sangat baik seperti terlihat dalam tabel 5.68.

Tabel 5.68. Hasil Pengukuran Kinerja Keseluruhan

ASPEK YANG DIUKUR	Hasil Pengukuran	Skor	Kategori
Perspektif Pelanggan			
a. Tangibility	3,90	4	Baik
b. Reliability	3,83	4	Baik
c. Responsiveness	3,67	4	Baik
d. Assurance	3,95	4	Baik
e. Emphaty	3,72	4	Baik
	19,07	20	Baik
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan			
a. Kemampuan Pegawai			
- Pengetahuan	3,94	4	Baik
- Keterampilan	4,14	5	Sangat Baik
b. Motivasi Pegawai			
- Motif	4,23	5	Sangat Baik
- Harapan	4,18	5	Sangat Baik
- Insentif	4,09	5	Sangat Baik
c. Kemampuan Sistem Informasi	3,9	4	Baik
	24,48	28	Sangat Baik
Perspektif Proses Bisnis Internal			
a. Tangibility	3,99	4	Baik
b. Reliability	3,89	4	Baik
c. Responsiveness	3,8	4	Baik
d. Assurance	4,08	5	Sangat Baik
e. Emphaty	3,97	4	Baik
	19,73	21	Baik
Perspektif Keuangan			
Penyerapan Anggaran	4,03	5	Sangat Baik
Skor Keseluruhan (I s.d. IV)	67,31	74	Sangat Baik

(Sumber : Hasil Olahan Peneliti)

Untuk selanjutnya karena setiap perspektif dinyatakan dalam bobot yang berimbang maka perhitungan keempat perspektif secara keseluruhan tertuang dalam tabel 5.69.

Tabel 5.69. Hasil Pengukuran Kinerja Keseluruhan Dengan Bobot Berimbang

NO	PERSPEKTIF	NILAI KINERJA VARIABEL	NILAI RATA-RATA	BOBOT (%)	NILAI KINERJA AKHIR (%)
I.	Perspektif Pelanggan				
	a. Tangibility	3,90			
	b. Reliability	3,83			
	c. Responsiveness	3,67			
	d. Assurance	3,95			
	e. Emphaty	3,72			
	Jumlah	19,07	3,81	20	76,28
II.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan				
	a. Kemampuan Pegawai				
	- Pengetahuan	3,94			
	- Keterampilan	4,14			
	b. Motivasi				
	- Motif	4,23			
	- Harapan	4,18			
	- Insentif	4,09			
c. Kemampuan Sistem Informasi	3,90				
	Jumlah	24,48	4,08	20	81,6
III.	Perspektif Proses Bisnis Internal				
	a. Tangibility	3,99			
	b. Reliability	3,89			
	c. Responsiveness	3,80			
	d. Assurance	4,08			
	e. Emphaty	3,97			
	Jumlah	19,73	3,95	20	78,92
IV.	Perspektif Keuangan				
	Penyerapan Anggaran	3,22	4,03	20	80,6
	Jumlah Total		15,87		317,4
	Nilai Rata-Rata		3,97		79,35
	KATEGORI				Baik

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti)

Tabel 5.69 menunjukkan bahwa pengukuran kinerja Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard dapat memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai kinerja yang telah dicapai oleh Kantor. Hasil analisis keseluruhan memberikan gambaran bahwa kinerja Kantor sudah baik dengan perolehan nilai akhir cukup tinggi pada setiap perspektif dimana perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memperoleh nilai yang paling tinggi yaitu 24,48 atau dengan nilai rata-rata indikator 4,08. Adapun nilai perolehan terendah yaitu pada perspektif pelanggan yaitu 19,07 dengan nilai rata-rata indikator 3,81. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan maka Kantor perlu meningkatkan kualitas layanan sehingga pada tahun-tahun ke depan fungsi Kantor Perwakilan sebagai kantor sebagai fasilitator Pemerintah Daerah ke Pemerintah Pusat dan juga sebaliknya dapat terwujud dengan baik.

Untuk perspektif keuangan selain menggunakan indikator penyerapan anggaran, penulis juga melakukan analisis keserasian belanja yang bermanfaat untuk mengetahui keseimbangan antar belanja diantaranya yaitu analisis belanja operasi terhadap belanja total dan analisis belanja modal terhadap belanja total. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Rasio belanja operasi terhadap belanja total} &= \text{Rp. } \frac{5.264.095.505,00}{5.526.608.505,00} \\ &= 0,9525 / 95,25\% \end{aligned}$$

Perolehan nilai 95,25% menggambarkan struktur belanja Kantor Perwakilan yang memiliki proporsi belanja operasi yang sangat tinggi. Secara umum proporsi belanja operasi berkisar antara 60-90% dengan asumsi proporsi yang lebih besar biasanya cenderung dimiliki oleh pemerintah daerah yang memiliki tingkat pendapatan yang tinggi (Mahmudi, 2010). Belanja operasi sendiri merupakan belanja yang manfaatnya habis dikonsumsi dalam satu tahun anggaran yang terkadang bersifat rutin atau berulang. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa proporsi belanja operasi Kantor Perwakilan terlalu tinggi bila dibandingkan dengan belanja total sehingga hal ini dapat menimbulkan pemborosan anggaran dan dapat menyebabkan ketidakefisienan penggunaan anggaran.

$$\begin{aligned} \text{Rasio belanja modal terhadap belanja total} &= \text{Rp. } \frac{262.513.000,00}{5.526.608.505,00} \\ &= 0,0475 / 4,75\% \end{aligned}$$

Pada analisis rasio belanja modal terhadap belanja total diperoleh nilai 4,75%. Pada umumnya proporsi belanja modal terhadap belanja total adalah antara 5-20% (Mahmudi, 2010), dan hal ini menjadikan Kantor Perwakilan sebagai kantor yang memiliki proporsi belanja modal yang kecil padahal belanja modal merupakan bagian dari investasi modal jangka panjang karena belanja modal akan mempengaruhi neraca daerah yaitu menambah aset daerah.



BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

- a) Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pendekatan Balanced Scorecard dapat diterapkan pada Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang merupakan salah satu unit kerja yang mempunyai fungsi memberikan pelayanan kedinasan dengan perolehan data dan informasi yang menunjukkan bahwa kinerja Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat adalah baik. Hal ini terlihat dari nilai-nilai yang diperoleh dalam setiap perspektif pengukuran yang menunjukkan prosentase yang tinggi dengan nilai kinerja akhir 3,97 atau 79,35% sehingga secara keseluruhan kinerja termasuk dalam kategori baik.
- b) Kinerja Pelanggan atau pengguna jasa layanan diukur dengan menggunakan dimensi tangibility, realibility, responsiveness, assurance dan empathy dimana dari keseluruhan nilai pada dimensi tersebut menunjukkan bahwa kinerja pelanggan secara keseluruhan mendapatkan nilai 3,81 atau 76,28% dengan kategori penilaian baik. Namun pada kinerja pelanggan ini masih terdapat beberapa pernyataan dimana responden hanya memberikan penilaian cukup terhadap pernyataan yang disampaikan yaitu tanggapan positif terhadap masalah yang terjadi (3,61), kemudahan dalam menjalin hubungan yang baik bila terjadi kesulitan (3,69), tanggapan positif dalam menerima dan memberikan informasi baru (3,68) dan kemampuan pegawai dalam membantu memecahkan permasalahan pengguna jasa layanan. Dan pada kinerja pelanggan dimensi responsiveness memiliki nilai yang paling rendah dibandingkan dengan nilai-nilai yang diperoleh pada dimensi lainnya yaitu hanya 3,67.
- c) Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran diukur menggunakan indikator kemampuan pegawai, motivasi pegawai dan kemampuan sistem informasi. Data yang peneliti peroleh menunjukkan adanya variasi nilai

dari ketiga indikator pengukuran kinerja tersebut namun dari keseluruhan nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja pertumbuhan dan pembelajaran memperoleh penilaian yaitu 4,08 atau 81,6% dimana dalam rentang skor kinerja keseluruhan termasuk dalam kategori sangat baik. Pada kinerja ini kemampuan sistem informasi merupakan indikator kinerja yang memperoleh nilai yang paling rendah yaitu 3,90 sedangkan pernyataan dengan skor paling rendah yaitu pernyataan lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi kerja dengan nilai 3,77.

- d) Kinerja Proses Bisnis Internal menggunakan indikator kualitas layanan dimana data yang peneliti peroleh menunjukkan bahwa kinerja proses bisnis internal secara keseluruhan memperoleh penilaian yang baik yaitu 3,95 atau 78,92%. Namun begitu ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dengan masih adanya beberapa responden yang memberikan pernyataan tidak setuju atas pernyataan yang disampaikan. Secara keseluruhan pernyataan negatif terhadap perspektif proses bisnis internal yaitu sebanyak 5,52%.
- e) Kinerja Keuangan karena Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat bukan unit penghasil dan kegiatan yang dilaksanakanpun sebagian besar merupakan kegiatan pendukung kelancaran pelaksanaan fasilitasi maka peneliti hanya melakukan analisa terhadap penyerapan anggaran dengan kurun waktu selama satu tahun anggaran yaitu sebesar 80,55% dengan kategori. Namun demikian dilihat dari analisis keserasian biaya baik itu rasio belanja operasi maupun belanja modal terhadap belanja total masih belum menunjukkan angka yang baik yaitu 95,25% untuk rasio belanja operasi dan 4,75% untuk belanja modal.

6.2. Saran

Secara keseluruhan data yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat dengan menggunakan metode Balanced Scorecard bernilai baik. Namun demikian dari nilai-nilai tersebut masih mengandung beberapa aspek penilaian dimana responden yang telah ditentukan baik itu pegawai maupun pengguna jasa layanan

masih merasa bahwa kinerja kantor masih belum baik. Hal ini terlihat dari tanggapan responden yang tidak sependapat dengan pernyataan yang diajukan nilai yang paling rendah yaitu sebesar 3,67 atau 73,4%.

Berdasarkan hal tersebut maka aspek responsiveness harus menjadi prioritas dalam upaya peningkatan kinerja kantor khususnya terhadap indikator-indikator yang memperoleh nilai yang rendah yaitu melalui upaya pemberian pendidikan dan pelatihan khususnya kepada pegawai yang bertugas langsung dalam pelayanan dan secara umum seluruh pegawai Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Diklat yang dilakukan diharapkan dapat berbeda dengan diklat-diklat yang selama ini dilaksanakan seperti halnya diklat jabatan, penatausahaan keuangan, kearsipan dan sebagainya. Diklat tersebut belum cukup karena hanya efektif dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan pekerjaan rutin kantor sedangkan untuk meningkatkan kualitas pegawai khususnya dalam hal pelayanan maka diklat yang lebih diperlukan adalah diklat keprotokolan, kehumasan dan diklat lain yang lebih berhubungan dengan public relation. Diklat-diklat tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas pegawai sehingga pegawai memiliki daya tanggap yang tinggi dalam memberikan layanan baik itu daya tanggap dalam menerima pribadi pengguna jasa layanan, tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi pengguna jasa layanan baik dalam bentuk data dan informasi maupun memudahkan dalam berkoordinasi.

Berkaitan dengan anggaran belanja diharapkan dalam penyusunan perencanaan anggaran lebih memperhatikan rasio keserasian belanja sehingga kantor memiliki anggaran dengan proporsi antar belanja yang seimbang. Hal ini berkaitan dengan fungsi anggaran sebagai alat distribusi, alokasi dan stabilisasi dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dwiyanto, 2008, *Mewujudkan Good Governace Melalui Pelayanan Publik*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Anderson, B., 1995, *The Productivity Term, In AA. Rolstadas (ed) Performance Management : A Business Process Benchmarking Approach* : Chapman & Hall.
- Gunawan, R., 2005, *Analisis Regresi Linear Ganda Dengan SPSS*, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Handoko, T.Hani., 1999, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE.
- Joko Sulisty, 2010, *6 Hari Jago SPSS 17*, Yogyakarta : Cakrawala.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P., 1996, *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi : Balanced Scorecard*, Jakarta : Erlangga.
- Lawlor, A., 1985, *Productivity Improvement Manual*, Aldershot : Gower.
- Mahmudi, 2010, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta : Unit Penerbitan dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YPKN
- Mohamad Mahsun, 2009, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta : BPFE.
- Prawirosentoso, S, 1999, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta : BPFE
- Robertson, Gordon (2002) *Lokakarya Review Kinerja*, Jakarta : BPKP dan Executive Education
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono, 2010, *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung : Alfabeta
- Usman Rianse, 2009, *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi : Teori dan Aplikasi*, Bandung : Alfabeta.
- Umar Husein, 1999, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

LAPORAN PENELITIAN

- Siti Rokhaniyah, 2007, *Pengukuran Kinerja Organisasi Menggunakan Balanced Scorecard Pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-Undangan Departemen Hukum Dan HAM RI*. Tesis Program Pasca Sarjana Pengkajian Ketahanan Nasional FEUI.
- Teguh Sudarmadi, 2007, *Pengukuran Kinerja Pusat Dokumentasi Dan Informasi Hukum Nasional BPHN Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Tesis Program Pasca Sarjana Pengkajian Ketahanan Nasional MPKP FEUI.
- Zaenal Mutaqien, 2006, *Penilaian Kinerja Lima Puskesmas Di Kota Cirebon Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Tesis Program Pasca Sarjana MPKP FEUI.

PERATURAN PERUNDANGAN

- Lembaga Administrasi Negara (2003) Keputusan Kepala LAN No. 239/IX/6/B/2003 Tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
- Republik Indonesia (2004) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah
- Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah
- Republik Indonesia, Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 tentang Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah
- Republik Indonesia, Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor 50 Tahun 2000 tentang Pedoman Susunan Organisasi Tata Kerja Perangkat Daerah
- Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Peraturan Daerah Nomor 22 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Barat

Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Peraturan Gubernur Provinsi Jawa Barat Nomor 62 Tahun 2009 tentang Tugas Pokok, Fungsi, Rincian Tugas Unit Dan Tata Kerja Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat

Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 6 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Propinsi Jawa Barat Nomor 16 Tahun 2000 tentang Lembaga Teknis Daerah Propinsi Jawa Barat

Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor 49 Tahun 2002 tentang Tugas Poko, Fungsi dan Rincian Tugas Unit Kantor Perwakilan Pemerintah Propinsi Jawa Barat

Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 3 Tahun 1998 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kantor Penghubung Pemerintah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat

Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Peraturan Daerah Propinsi Jawa Barat Nomor 7 Tahun 1994 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kantor Penghubung Pemerintah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat



Lampiran 1 : Ijin Penelitian dan Memperoleh Data

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI

MAGISTER PERENCANAAN DAN
KEBIJAKAN PUBLIK
Gedung MPKP-FEUI Kampus UI Salemba
Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta Pusat 10430
Tel. 021 - 3912007, 3925313
Fax. 021 - 3925339
E-mail : info@mail.mpkp.ui.ac.id
Homepage ://www.mpkp.ui.edu

Jakarta, 14 Juni 2010

Nomor : 804/H2.F6.D1.MKP/PDP/2010
Lampiran : -
Perihal : Ijin Penelitian dan Memperoleh Data

Kepada Yth.

Kepala Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat
Di Jakarta

Dengan ini kami sampaikan bahwa mahasiswa Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (MPKP FEUI) :

Nama : Indraningsih
NPM : 0906586562

adalah mahasiswa yang aktif di semester Genap 2009-2010. Sehubungan dengan hal itu, kami mohon kepada yang bersangkutan dapat diberikan ijin penelitian dan memperoleh data untuk keperluan penyusunan tesisnya.

Perlu kami tambahkan, data yang diperoleh mahasiswa tersebut adalah hanya untuk keperluan akademik semata.

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan bantuannya kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,
Sekretaris Program

Drs. Sudi Fahmi Lubis
600 500 051



**PEMERINTAH PROVINSI JAWA BARAT
KANTOR PERWAKILAN**

Jl. Pembangunan II No. 3 - 5 Telp. (021) 6342265 - 6339567 Fax. (021) 633 7065
JAKARTA - 10130

Jakarta, 21 Juni 2010

Nomor : 070/281/KAW
Lampiran : -
Perihal : Ijin Penelitian

Kepada,
Yth. Ketua Program Studi
Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Universitas Indonesia
Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta
di-
Jakarta

Menindaklanjuti surat Saudara Nomor : 804/H2.F6.D1.MKP/PDP/2010 tanggal 14 Juni 2010 perihal Ijin Penelitian dan Memperoleh Data, pada prinsipnya kami tidak keberatan mahasiswa Pascasarjana Program Studi Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Universitas Indonesia :

Nama : Indraningsih
N P M : 0906586562

untuk melakukan penelitian guna memperoleh data pada Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

Demikian atas perhatian dan kerjasama yang baik kami mengucapkan terima kasih.



Lampiran 3 : Daftar kuesioner tentang kemampuan pegawai, motivasi pegawai, kemampuan sistem komunikasi, kualitas proses layanan dan kepuasan pelanggan

PENGANTAR

Perihal : Permohonan Pengisian Kuesioner
Lampiran : Satu berkas
Kepada Yth : Bapak/Ibu/Sdr. Pegawai Kantor Perwakilan Pemerintah
Provinsi Jawa Barat

Dengan hormat,

Bersama ini perkenankan saya memohon bantuan Bapak/Ibu/Sdr. untuk mengisi daftar pernyataan yang saya lampirkan berikut ini.

Saya sangat berharap Bapak/Ibu/Sdr. Berkenan untuk mengisi angket ini dengan lengkap sesuai dengan keadaan, pikiran dan perasaan Bapak/Ibu/Sdr. yang sebenar-benarnya tanpa dipengaruhi oleh siapapun. Dalam menjawab pernyataan tersebut tidak ada jawaban yang salah. Semua jawaban adalah benar sesuai dengan keadaan yang Bapak/Ibu/Sdr. alami dan rasakan selama ini.

Angket ini dibuat semata-mata untuk kepentingan penelitian dalam rangka penyusunan tesis. Semua jawaban dijamin kerahasiaannya.

Atas perkenan, bantuan dan kerja sama Bapak/Ibu/Sdr. saya ucapkan terima kasih.

Hormat peneliti,

Indraningsih

(Lanjutan)

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk menjawab seluruh pernyataan yang disediakan
2. Berilah tanda silang (X) pada kolom yang Bapak/Ibu pilih sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
3. Ada 5 (lima) alternatif jawaban untuk menjawab setiap pernyataan, yaitu :
 - a. SS : Sangat Setuju
 - b. S : Setuju
 - c. N : Netral
 - d. TS : Tidak Setuju
 - e. STS : Sangat Tidak Setuju
4. Karakteristik Pegawai Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat
 - a. Umur :
 - b. Jenis kelamin :
 - c. Lama bekerja :
 - d. Pendidikan terakhir :

(Lanjutan)

KUESIONER TENTANG KEMAMPUAN

Pernyataan-pernyataan dibawah ini menggambarkan sejauh mana pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai terhadap pekerjaannya.

No.	Deskripsi	SS	S	N	TS	STS
	A. Pengetahuan					
1.	Kemampuan bekerja dengan baik					
2.	Kemampuan berkomunikasi dengan baik					
3.	Lingkungan kerja kondusif bagi inovasi kerja					
4.	Tanggapan positif terhadap informasi dari rekan					
5.	Antusiasme terhadap beban kerja dari atasan					
6.	Antusiasme dalam membantu pekerjaan yang belum selesai					
7.	Bersikap terbuka terhadap teguran dari atasan					
	B. Keterampilan					
8.	Perlu dibekali keterampilan yang lebih baik					
9.	Perhatian terhadap konsentrasi pekerjaan					
10.	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan baik					
11.	Pemberian kesempatan untuk mengembangkan bakat dan prakarsa					
12.	Memiliki keterampilan yang baik dan sesuai dengan tugas sehari-hari					
13.	Atasan memberikan petunjuk teknis terhadap pekerjaan					
14.	Atasan memberikan pengarahan dan menuntun berfikir dalam bekerja					

(Lanjutan)

KUESIONER TENTANG MOTIVASI

Pernyataan-pernyataan dibawah ini menggambarkan bagaimana motif, harapan dan insentif pegawai di Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat

No.	Deskripsi	SS	S	N	TS	STS
	A. Motif					
1.	Pemberian kesempatan untuk menyampaikan ide/gagasan demi kebaikan kantor					
2.	Penghargaan atas prestasi kerja yang baik					
3.	Penerimaan yang baik oleh rekan-rekan sekerja					
4.	Kepercayaan dalam melaksanakan tugas					
	B. Harapan					
5.	Keterlibatan dalam menyelesaikan masalah di kantor					
6.	Perhatian dan pemberian penghargaan apabila berprestasi					
7.	Keamanan dan kenyamanan dalam melakukan pekerjaan					
	C. Insentif					
8.	Puas terhadap gaji dan tunjangan di kantor					
9.	Promosi jabatan bila bekerja dengan baik					
10.	Pemberian kesempatan untuk mengembangkan karir					

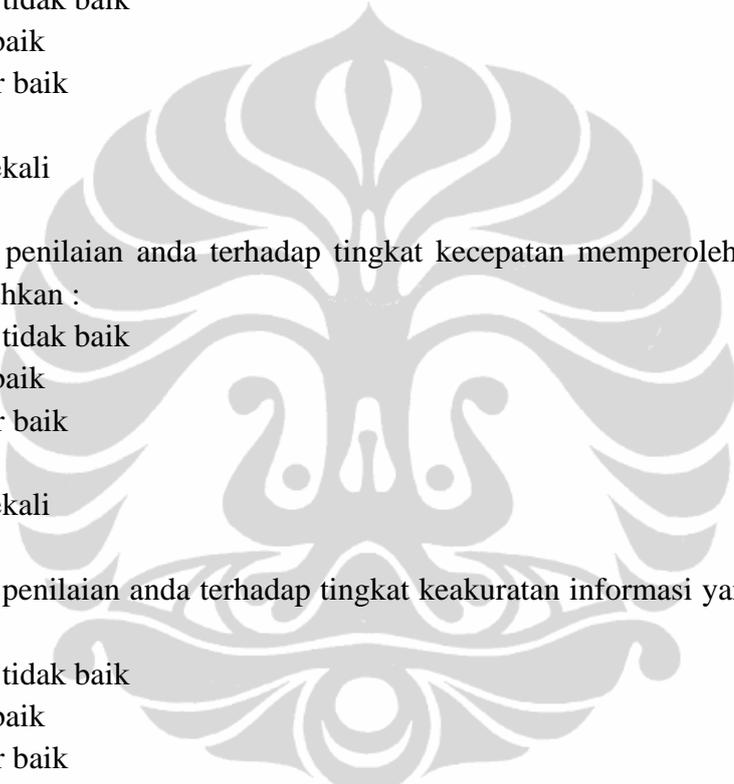
(Lanjutan)

KUESIONER TENTANG KEMAMPUAN SISTEM INFORMASI

Pernyataan-pernyataan dibawah ini menggambarkan bagaimana kemampuan sistem informasi di Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat

1. Bagaimana penilaian anda terhadap tingkat ketersediaan informasi (yang berhubungan dengan pekerjaan) yang dibutuhkan :
 1. Sangat tidak baik
 2. Tidak baik
 3. Hampir baik
 4. Baik
 5. Baik sekali

 2. Bagaimana penilaian anda terhadap tingkat kecepatan memperoleh informasi yang dibutuhkan :
 1. Sangat tidak baik
 2. Tidak baik
 3. Hampir baik
 4. Baik
 5. Baik sekali

 3. Bagaimana penilaian anda terhadap tingkat keakuratan informasi yang tersedia tersebut :
 1. Sangat tidak baik
 2. Tidak baik
 3. Hampir baik
 4. Baik
 5. Baik sekali
- 

(Lanjutan)

KUESIONER TENTANG KUALITAS PROSES LAYANAN

Pernyataan-pernyataan dibawah ini menggambarkan sejauh mana kualitas proses pelayanan yang dilakukan pegawai Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat

No.	Deskripsi	SS	S	N	TS	STS
	A. Wujud					
1.	Kantor terletak pada lokasi yang strategis					
2.	Penampilan fisik gedung kantor baik					
3.	Tersedianya tempat parkir					
4.	Kebersihan dan kenyamanan ruangan/gedung					
5.	Kendaraan dinas yang mencukupi dan dalam kondisi yang baik					
6.	Sarana telekomunikasi yang memadai					
	B. Keandalan (Reliability)					
7.	Pemberian layanan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan					
8.	Pegawai memahami prosedur pelayanan yang ada					
9.	Ketersediaan data dan informasi pembangunan Jawa Barat					
10.	Kemampuan pegawai dalam berkoordinasi					
11.	Pegawai memiliki perhatian yang baik terhadap proses pelayanan					
12.	Pemberian layanan dengan adil					
	C. Daya tanggap (responsiveness)					
13.	Tanggapan positif terhadap masalah yang terjadi					
14.	Kesigapan pegawai dalam memberikan bantuan kepada pengguna jasa layanan					
15.	Kemampuan pegawai dalam membantu memecahkan permasalahan pengguna jasa layanan					
	D. Jaminan (Assurance)					
16.	Bersikap ramah dan sopan dalam menjalankan tugas					
17.	Memberikan data dan informasi yang jelas					
18.	Keterampilan dan pengetahuan pegawai yang memadai					
19.	Jaminan keamanan, ketenangan, dan kenyamanan dalam menjalankan tugas					
	E. Empati (Empathy)					
20.	Kemudahan dalam menjalin hubungan yang baik bila terjadi kesulitan dalam pekerjaan					
21.	Kemampuan berkomunikasi dengan baik terhadap semua pihak					
22.	Tanggapan positif dalam menerima dan memberikan informasi baru					
23.	Pemberian layanan sesuai dengan keinginan semua pihak					

(Lanjutan)

PENGANTAR

Perihal : Permohonan Pengisian Kuesioner
Lampiran : Satu berkas
Kepada Yth : Bapak/Ibu/Sdr. Pengguna Jasa Layanan Kantor

Dengan hormat,

Bersama ini perkenankan saya memohon bantuan Bapak/Ibu/Sdr. untuk mengisi daftar pernyataan yang saya lampirkan berikut ini.

Saya sangat berharap Bapak/Ibu/Sdr. Berkenan untuk mengisi angket ini dengan lengkap sesuai dengan keadaan, pikiran dan perasaan Bapak/Ibu/Sdr. yang sebenar-benarnya tanpa dipengaruhi oleh siapapun. Dalam menjawab pernyataan tersebut tidak ada jawaban yang salah. Semua jawaban adalah benar sesuai dengan keadaan yang Bapak/Ibu/Sdr. alami dan rasakan selama ini.

Angket ini dibuat semata-mata untuk kepentingan penelitian dalam rangka penyusunan tesis. Semua jawaban dijamin kerahasiaannya.

Atas perkenan, bantuan dan kerja sama Bapak/Ibu/Sdr. saya ucapkan terima kasih.

Hormat peneliti,

ttd

Indraningsih

(Lanjutan)

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk menjawab seluruh pernyataan yang disediakan
2. Berilah tanda silang (X) pada kolom yang Bapak/Ibu pilih sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
3. Ada 5 (lima) alternatif jawaban untuk menjawab variabel Kepuasan Pengguna Jasa Layanan Kantor, yaitu :
 - a. SS : Sangat Setuju
 - b. S : Setuju
 - c. N : Netral
 - d. TS : Tidak Setuju
 - e. STS : Sangat Tidak Setuju
4. Karakteristik Pengguna Jasa Layanan Kantor :
 - a. Umur :
 - b. Jenis Kelamin :
 - c. Status Pekerjaan :
 - d. Instansi Asal :

(Lanjutan)

KUESIONER TENTANG KEPUASAN PELANGGAN

Pernyataan-pernyataan dibawah ini menggambarkan sejauh mana penggunaan jasa layanan merasa puas terhadap layanan yang diberikan pegawai Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat

No.	Deskripsi	SS	S	N	TS	STS
	A. Wujud					
1.	Kantor terletak pada lokasi yang strategis					
2.	Penampilan fisik gedung kantor baik					
3.	Tersedianya tempat parkir					
4.	Kebersihan dan kenyamanan ruangan/gedung					
5.	Kendaraan dinas yang mencukupi dan dalam kondisi yang baik					
6.	Sarana telekomunikasi yang memadai					
	B. Keandalan (Reliability)					
7.	Pemberian layanan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan					
8.	Pegawai memahami prosedur pelayanan yang ada					
9.	Ketersediaan data dan informasi pembangunan Jawa Barat					
10.	Kemampuan pegawai dalam berkoordinasi					
11.	Pegawai memiliki perhatian yang baik terhadap proses pelayanan					
12.	Pemberian layanan dengan adil					
	C. Daya tanggap (responsiveness)					
13.	Tanggapan positif terhadap masalah yang terjadi					
14.	Kesigapan pegawai dalam memberikan bantuan kepada pengguna jasa layanan					
15.	Kemampuan pegawai dalam membantu memecahkan permasalahan pengguna jasa layanan					
	D. Jaminan (Assurance)					
16.	Bersikap ramah dan sopan dalam menjalankan tugas					
17.	Memberikan data dan informasi yang jelas					
18.	Keterampilan dan pengetahuan pegawai yang memadai					
19.	Jaminan keamanan, ketenangan, dan kenyamanan dalam menjalankan tugas					
	E. Empati (Empathy)					
20.	Kemudahan dalam menjalin hubungan yang baik bila kesulitan dalam pekerjaan					
21.	Kemampuan berkomunikasi dengan baik terhadap semua pihak					
22.	Tanggapan positif dalam menerima dan memberikan informasi baru					
23.	Pemberian layanan sesuai dengan keinginan semua pihak					



Lampiran 4 : Rekapitulasi hasil pengukuran kinerja perspektif kepuasan pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dan perspektif proses bisnis internal

Rekapitulasi Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Kepuasan Pelanggan

NO	PERNYATAAN	TINGKAT KEPUASAN					Nilai	KATEGORI
		1	2	3	4	5		
		STS	TS	N	S	SS		
A. WUJUD FISIK (TANGIBLES)								
1	Kantor terletak pada lokasi yang strategis	0	0	0	43	16	4,27	
2	Perampilan fisik gedung/kantor yang baik	0	0	6	53	0	3,90	
3	Tersebutnya tempat parkir	0	0	14	43	2	3,80	
4	Kebersihan dan kenyamanan ruangan/gedung	0	0	14	45	0	3,76	
5	Kendaraan dinas yang mencukupi dan dalam kondisi yang baik	0	0	10	49	0	3,83	
6	Sarana telekomunikasi yang memadai	0	0	11	48	0	3,81	
JUMLAH (A)		0	0	55	281	18	23,37	
PERSENTASE/NILAI RATA-RATA		0	0	15,54	79,38	5,08	3,90	Puas
B. KEHANDALAN (RELIABILITY)								
7	Pemberian layanan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan	0	0	8	51	0	3,86	
8	Pegawai memahami prosedur pelayanan yang ada	0	0	9	50	0	3,85	
9	Ketersediaan data dan informasi pembangunan Jawa Barat	0	0	12	47	0	3,80	
10	Kemampuan pegawai dalam berkoordinasi	0	0	15	44	0	3,75	
11	Pegawai memiliki perhatian yang baik terhadap prosese layanan	0	0	10	49	0	3,83	
12	Pemberian layanan dengan adil	0	0	5	54	0	3,92	
JUMLAH (B)		0	0	59	295	0	23,00	
PERSENTASE/NILAI RATA-RATA		0	0	16,67	83,33	0,00	3,83	Puas
C. DAYA TANGGAP (RESPONSIVENESS)								
13	Tanggapan positif terhadap masalah yang terjadi	0	0	23	36	0	3,61	
14	Kesiapan pegawai dalam memberikan bantuan kepada pengguna jasa	0	0	17	42	0	3,71	
15	Kemampuan pegawai dalam membantu memecahkan permasalahan pengguna jasa layanan	0	0	18	41	0	3,69	
JUMLAH (C)		0	0	58	119	0	11,02	
PERSENTASE/NILAI RATA-RATA		0	0	32,77	67,23	0	3,67	Puas
D. JAMINAN (ASSURANCE)								
16	Bersikap ramah dan sopan dalam menjalankan tugas	0	0	2	57	0	3,97	
17	Memberikan data dan informasi yang jelas	0	0	4	55	0	3,93	
18	Keterampilan dan pengetahuan pegawai yang memadai	0	0	7	52	0	3,88	
19	Jaminan keamanan, ketenangan, dan kenyamanan dalam menjalankan	0	0	3	51	5	4,03	
JUMLAH (D)		0	0	16	215	5	15,81	
PERSENTASE/NILAI RATA-RATA		0	0	6,78	91,10	2,12	3,95	Puas
E. EMPATI (EMPHATY)								
20	Kemudahan dalam menjalin hubungan yang baik bila terjadi kesulitan	0	0	18	41	0	3,69	
21	Kemampuan berkomunikasi dengan baik terhadap semua pihak	0	0	14	45	0	3,76	
22	Tanggapan positif dalam menerima dan memberikan informasi baru	0	0	19	40	0	3,68	
23	Pemberian layanan sesuai dengan keinginan semua pihak	0	0	15	44	0	3,75	
JUMLAH (E)		0	0	66	170	0	14,88	
PERSENTASE/NILAI RATA-RATA		0	0	27,97	72,03	0	3,72	Puas
JUMLAH (A)+(B)+(C)+(D)+(E)		0	0	254	1080	23	88,08	
PERSENTASE/NILAI RATA-RATA		0	0	19,94	78,62	1,44	3,83	Puas

(Lanjutan)

Rekapitulasi Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

NO	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	NILAI	KATEGORI
		S TS	TS	N	S	SS		
L. KEMAMPUAN PEGAWAI								
A. PENGETAHUAN PEGAWAI								
1	Kemampuan bekerja dengan baik	0	2	1	20	8	4,10	
2	Kemampuan berkomunikasi dengan baik	0	2	2	21	6	4,00	
3	Lingkungan kerja kondusif bagi inovasi kerja	2	1	3	21	4	3,77	
4	Tanggapan positif terhadap informasi dari rekan	0	2	1	23	5	4,00	
5	Antusiasme terhadap beban kerja dari atasan	0	2	3	22	4	3,90	
6	Antusiasme dalam menangani pekerjaan yang belum selesai	1	1	5	18	6	3,87	
7	Bersikap terbuka terhadap teguran dari atasan	1	1	2	21	6	3,97	
JUMLAH (A)		4	11	17	146	39	27,61	
PERSENTASE/NILAI RATA-RATA		1,84	5,07	7,83	67,28	17,97	3,94	Baik
B. KETERAMPILAN PEGAWAI								
8	Perlu dibekali keterampilan yang lebih baik	0	0	0	20	11	4,35	
9	Perhatian terhadap konsentrasi pekerjaan	0	1	2	18	10	4,19	
10	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan baik	0	1	1	22	7	4,13	
11	Perbeian kesempatan untuk mengembangkan bakat dan prakarsa	1	0	4	18	8	4,03	
12	Memiliki keterampilan yang baik dan sesuai dengan tugas sehari-hari	0	1	0	21	9	4,23	
13	Atasan memberikan petunjuk teknis terhadap pekerjaan	0	1	4	19	7	4,03	
14	Atasan memberikan pengarahan dan menuntun berfikir dalam bekerja	2	0	2	19	8	4,00	
JUMLAH (B)		3	4	13	137	60	28,97	
PERSENTASE/NILAI RATA-RATA		1,38	1,84	5,99	63,13	27,65	4,14	Sangat Baik
JUMLAH (A)+(B)		7	15	30	283	99	56,58	
PERSENTASE/NILAI RATA-RATA		1,61	3,46	6,91	65,21	22,81	4,04	
II. MOTIVASI PEGAWAI								
C. MOTIF								
15	Perbeian kesempatan untuk menyampaikan ide/gagasan demi kebaikan kantor	0	0	1	17	13	4,39	
16	Penghargaan atas prestasi kerja yang baik	0	0	4	17	10	4,19	
17	Penerimaan yang baik oleh rekan-rekan sekerja	0	0	2	22	7	4,16	
18	Kepercayaan dalam melaksanakan tugas	0	0	2	21	8	4,19	
JUMLAH (C)		0	0	9	77	38	16,94	
PERSENTASE/NILAI RATA-RATA		0	0	7,26	62,10	30,65	4,23	Sangat Baik
D. HARAPAN								
19	Keterlibatan dalam menyelesaikan masalah di kantor	0	1	2	23	5	4,03	
20	Perhatian dan perbeian penghargaan apabila berprestasi	0	0	2	21	8	4,19	
21	Kearifan dan kenyamanan dalam melakukan pekerjaan	0	0	1	19	11	4,32	
JUMLAH (D)		0	1	5	63	24	12,55	
PERSENTASE/NILAI RATA-RATA		0	1,08	5,38	67,74	25,81	4,18	Sangat Baik
E. INSENTIF								
22	Ruas terhadap gaji dan tunjangan di kantor	0	3	3	19	6	3,90	
23	Promosi jabatan bila bekerja dengan baik	0	0	2	21	8	4,19	
24	Perbeian kesempatan untuk mengembangkan karir	0	0	2	22	7	4,16	
JUMLAH (E)		0	3	7	62	21	12,26	
PERSENTASE/NILAI RATA-RATA		0	3,23	7,53	66,67	22,58	4,09	Sangat Baik
JUMLAH II (C)+(D)+(E)		0	4	21	202	83	41,74	
PERSENTASE/NILAI RATA-RATA		0	1,43	6,72	65,50	26,34	4,17	
III. KEMAMPUAN SISTEM INFORMASI								
25	Bagaimana Penilaian Anda Terhadap Tingkat Ketersediaan Informasi	0	0	6	20	5	3,97	
26	Bagaimana Penilaian Anda Terhadap Tingkat Kecepatan Memperoleh Informasi	0	1	4	23	3	3,90	
27	Bagaimana Penilaian Anda Terhadap Tingkat Keseluruhan Informasi Yang Tersedia	0	1	4	25	1	3,84	
JUMLAH III (D)		0	2	14	68	9	11,71	
PERSENTASE/NILAI RATA-RATA		0	2,15	15,05	73,12	9,677	3,90	Baik
JUMLAH (I)+(II)+(III)		7	21	65	553	191	110,03	
PERSENTASE/NILAI RATA-RATA		0,84	2,51	7,77	66,07	22,82	4,08	Sangat Baik

(Lanjutan)

Rekapitulasi Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

No.	Pernyataan	TINGKAT KEPUASAN					Nilai	KATEGORI
		1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS		
A. WUJUD FISIK (TANGIBLES)								
1	Kantor terletak pada lokasi yang strategis	0	0	4	13	14	4,32	
2	Perampilan fisik gedung/kantor yang baik	0	1	6	21	3	3,84	
3	Tersedianya tempat parkir	0	0	4	22	5	4,03	
4	Kebersihan dan kenyamanan ruangan/gedung	0	3	5	18	5	3,81	
5	Kendaraan dinas yang mencukupi dan dalam kondisi yang baik	0	2	7	18	4	3,77	
6	Sarana telekomunikasi yang memadai	0	0	2	22	7	4,16	
JUMLAH (A)		0	6	28	114	38	23,94	
PERSENTASE/NILAI RATA-RATA		0	3,23	15,05	61,29	20,43	3,99 Baik	
B. KEHANDALAN (RELIABILITY)								
7	Pemberian layanan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan	1	0	1	25	4	4,00	
8	Pegawai memahami prosedur pelayanan yang ada	1	0	0	23	7	4,13	
9	Ketersediaan data dan informasi pembangunan Jawa Barat	1	1	3	24	2	3,81	
10	Kemampuan pegawai dalam berkoordinasi	0	3	2	24	2	3,81	
11	Pegawai memiliki perhatian yang baik terhadap proses pelayanan	0	1	4	22	4	3,94	
12	Pemberian layanan dengan adil	1	1	10	15	4	3,65	
JUMLAH (B)		4	6	20	133	23	23,32	
PERSENTASE/NILAI RATA-RATA		2,15	3,23	10,75	71,51	12,37	3,89 Baik	
C. DAYA TANGGAP (RESPONSIVENESS)								
13	Tanggapan positif terhadap masalah yang terjadi	1	2	5	20	3	3,71	
14	Ke sigapan pegawai dalam memberikan bantuan kepada pengguna jasa layanan	1	0	2	25	3	3,94	
15	Kemampuan pegawai dalam membantu memecahkan permasalahan pengguna jasa layanan	1	2	3	23	2	3,74	
JUMLAH (C)		3	4	10	68	8	11,39	
PERSENTASE/NILAI RATA-RATA		3,23	4,30	10,75	73,12	8,60	3,80 Baik	
D. JAMINAN (ASSURANCE)								
16	Bersikap ramah dan sopan dalam menjalankan tugas	0	0	1	23	7	4,19	
17	Memberikan data dan informasi yang jelas	0	0	3	21	7	4,13	
18	Keterampilan dan pengetahuan pegawai yang memadai	0	1	2	23	5	4,03	
19	Jaminan keamanan, ketenangan, dan kenyamanan dalam menjalankan tugas	1	1	2	21	6	3,97	
JUMLAH (D)		1	2	8	88	25	16,32	
PERSENTASE/NILAI RATA-RATA		0,81	1,61	6,45	70,97	20,16	4,08 Sangat Baik	
E. KEMUDAHAN (CONVENIENCE)								
20	Kemudahan dalam menjalin hubungan yang baik bila terjadi kesulitan dalam pekerjaan	0	0	2	24	5	4,10	
21	Kemampuan berkomunikasi dengan baik terhadap semua pihak	0	1	1	26	3	4,00	
22	Tanggapan positif dalam menerima dan memberikan informasi baru	0	1	1	28	1	3,94	
23	Pemberian layanan sesuai dengan keinginan semua pihak	1	2	2	22	4	3,84	
JUMLAH (E)		1	4	6	100	13	15,87	
PERSENTASE/NILAI RATA-RATA		0,81	3,23	4,84	80,65	10,48	3,97 Baik	
JUMLAH (A)+(B)+(C)+(D)+(E)		9	22	72	503	107	90,84	
PERSENTASE/NILAI RATA-RATA		1,40	3,12	9,57	71,51	14,41	3,95 Baik	