



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS KINERJA ORGANISASI DIREKTORAT PATEN  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

**TESIS**

**YAYANG ABDUL RAKHMAN NURDJAJA  
0906501024**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM PASCA SARJANA  
JAKARTA  
JUNI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS KINERJA ORGANISASI DIREKTORAT PATEN  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Administrasi (M.A)**

**YAYANG ABDUL RAKHMAN NURDJAJA  
0906501024**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM PASCA SARJANA  
JAKARTA  
JUNI 2012**

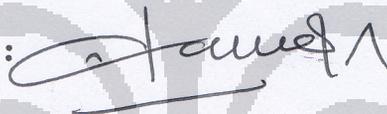
## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah karya saya sendiri,  
Dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
Telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama** : **Yayang Abdul Rakhman Nurdjaja**

**NPM** : **0906501024**

**Tanda Tangan** :



**Tanggal**

: 29 Juni 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Yayang Abdul Rakhman Nurdjaja  
NPM : 0906501024  
Program Studi : Administrasi Kebijakan Publik  
Judul Tesis : Analisis Kinerja Organisasi Direktorat Paten  
Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi pada Program Studi Administrasi Kebijakan Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu politik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. Haula Rosdiana, M.Si (.....)

Penguji Ahli : Dr. Andreo Wahyudi Atmoko, M.Si (.....)

Pembimbing : Dr. Amy S Rahayu, M.Si (.....)

Sekretaris Sidang : Achmad Lutfi, S.Sos., M.Si (.....)

Ditetapkan di : Jakarta  
Tanggal : 29 Juni 2012

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada ALLOH SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penyusunan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi Kebijakan Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

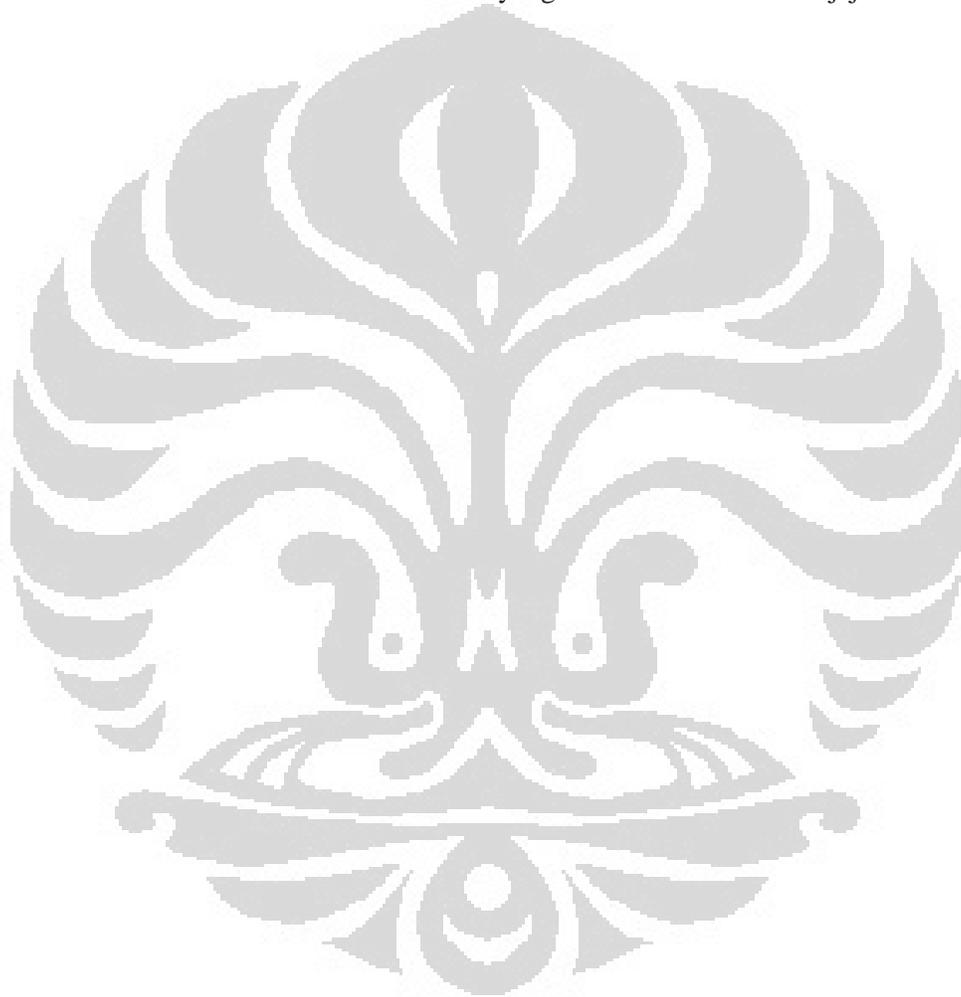
Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, MSc
2. Dr. Roy V Salomo, Msoc.Sc., selaku ketua Departemen Ilmu Administrasi dan ketua Program Studi Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi FISIP-UI.
3. Dr. Amy S Rahayu, M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran serta kesabaran di dalam memberikan bimbingan dan petunjuk serta masukan yang sangat berharga bagi penulis dalam penyusunan tesis ini.
4. Seluruh staf pengajar dan staf sekretariat Program Studi Ilmu Administrasi Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi FISIP-UI.
5. Direktur Jenderal Hak Kekayaan Intelektual, Para pejabat eselon II, III dan IV serta seluruh staf Direktorat Paten, yang telah memberikan izin dan bantuannya hingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.
6. Ayah "Alm. H. Gamin Nurdjaja" kupersembahkan ini untuk mu, Mamah Hj. Mimi Rosmiyati, terimakasih atas *supportnya* disaat aku sedang terpuruk. Istriku Putri Ekasari, terima kasih sayang atas dukunganmu selama ini, adik-adikku Mahfud Syarudin Latif & Anisa Putri Sukmaningrum terima kasih atas doa kalian. Nenek ku tersayang Hj. Sini Usin terimakasih atas segalanya.
7. Rekan-rekan Publik 18, terimakasih atas saat-saat menyenangkan selama 2 tahun perkuliahan kita.
8. Seluruh pihak yang telah membantu dalam penulisan tesis ini.

Akhir kata, penulis mohon maaf apabila dalam penulisan ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu, kritik dan saran akan penulis terima demi kesempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta,

Yayang Abdul Rakhman Nurdjaja



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

---

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

Nama : Yayang Abdul Rakhman Nurdjaja  
NPM : 0906501024  
Program Studi : Administrasi Kebijakan Publik  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
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 :

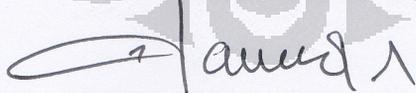
**Analisis Kinerja Organisasi Direktorat Paten Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.**

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : 29 Juni 2012

Yang menyatakan



(Yayang Abdul Rakhman Nurdjaja)

## ABSTRAK

Nama : Yayang Abdul Rakhman Nurdjaja  
Program Studi : Administrasi Kebijakan Publik  
Judul : Analisis Kinerja Organisasi Direktorat Paten Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.

Penelitian ini difokuskan untuk mengukur kinerja Direktorat Paten. Dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* oleh Kaplan & Norton untuk menggambarkan penggunaan perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif keuangan untuk mengukur kinerja Direktorat Paten. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner, terdapat 89 responden yang terdiri atas 58 responden dari Direktorat Paten dan 31 responden dari pelanggan Direktorat Paten yang dipilih berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Hasil dari penelitian menggambarkan bahwa kinerja dari Direktorat Paten adalah cukup baik, ini terlihat dari nilai hasil analisis yang bervariasi dan cukup baik. Aspek keuangan yang mendapatkan nilai paling kecil, sehingga memerlukan langkah strategik dan inovasi pada perencanaan pelaksanaan serta prosedur di Direktorat Paten.

Kata kunci :

Kinerja, Direktorat Paten, *Balanced Scorecard*

## ABSTRACT

Name : Yayang Abdul Rakhman Nurdjaja  
Study Program : Administration and Public Policy  
Title : The analysis of Organizational Performance by using *Balanced Scorecard* at Directorate Patent

This research is focused for measures the performance of the directorate patent. Using the *Balanced Scorecard* Approach by Kaplan & Norton to describe the use of customer perspective, internal business perspective, learning and growth perspective and financial perspective can measure how the organization performance. Data collect with questioner, there are 89 respondent consist of 58 respondent from Directorate Paten and 31 respondent from customer Directorate Paten which selected by specific criteria. The result of the research describe that the performance of Directorate Paten is quite good, it can be seen from variable value. Financial aspect get the smallest score so that needs strategic improvement and innovation in planning, implementing and the procedure in Directorate Patent.

Key words:

Performance, the Directorate of Patents, the *Balanced Scorecard*

## DAFTAR ISI

HALAMAN DEPAN.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vii
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xv
<b>BAB I</b> <b>PENDAHULUAN.....</b>	
1.1      Latar Belakang Masalah.....	1
1.2      Pokok Permasalahan.....	10
1.3      Tujuan Penelitian.....	12
1.4      Manfaat Penelitian.....	12
1.5      Sistematika Penulisan.....	13
<b>BAB II</b> <b>LANDASAN TEORI.....</b>	
2.1     Penelitian Terdahulu Tentang Analisis Kinerja.....	14
2.2     Kinerja Organisasi.....	15
2.3     Konsep Pelayanan.....	26
2.4     Pelayanan Publik.....	31
2.5 <i>Balanced Scorecard</i> .....	34
2.6 <i>Balanced Scorecard</i> Pada Organisasi Pemerintah.....	38
2.7     Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	47
2.7.1    Perspektif Finansial.....	48
2.7.2    Perspektif Pelanggan.....	50
2.7.3    Perspektif Proses Internal.....	51
2.7.4    Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan.....	53
2.8 <i>Balanced Scorecard</i> Direktorat Paten.....	55
2.8.1 <i>Cascading BSC</i> Direktorat Paten.....	55
2.9     Model Analisis.....	62
2.10    Operasionalisasi Konsep.....	62
<b>BAB III</b> <b>METODE PENELITIAN.....</b>	
3.1    Pendekatan Penelitian.....	67
3.2    Jenis Penelitian.....	67
3.3    Populasi dan Sampel Penelitian.....	68
3.3.1    Populasi pegawai.....	68
3.3.2    Sampel Pegawai.....	68
3.3.3    Populasi Pelanggan.....	69
3.3.4    Sampel Pelanggan.....	69
3.4    Teknik Pengumpulan Data.....	70
3.5    Instrumen Penelitian.....	70
3.5.1    Uji Validitas.....	71
3.5.1.1    Variabel Pelanggan.....	72

	3.5.1.2 Variabel Proses Bisnis Internal.....	73
	3.5.1.3 Variabel Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	74
	3.5.2 Uji Reliabilitas.....	75
	3.5.2.1 Variabel Pelanggan.....	76
	3.5.2.2 Variabel Proses Bisnis Internal.....	77
	3.5.2.3 Variabel Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	78
3.6	Teknik Pengolahan Data dan Analisis data.....	79
<b>BAB IV</b>	<b>GAMBARAN UMUM DIREKTORAT PATEN.....</b>	
4.1	Sejarah Singkat Berdirinya Direktorat Paten.....	82
4.2	Tujuan, Misi dan Visi.....	84
4.3	Struktur Organisasi.....	85
4.4	Data Pegawai Direktorat Paten.....	87
4.5	Sistim Pelayanan.....	87
<b>BAB V</b>	<b>ANALISIS DATA.....</b>	
5.1	Distribusi Frekuensi dan Prosentase Variabel.....	94
5.1.1	Distribusi Frekuensi dan Prosentasi Variabel Pelanggan (n=31) Sub Variabel <i>Access</i> .....	94
5.1.2	Distribusi Frekuensi dan Prosentasi Variabel Pelanggan (n=31)Sub Variabel <i>Timeline</i> .....	99
5.1.3	Distribusi Frekuensi dan Prosentasi Variabel Pelanggan (n=31)Variabel <i>Efficiency</i> .....	102
5.1.4	Distribusi Frekuensi dan Prosentasi Variabel Proses Bisnis Internal(n=58) Sub Variabel <i>Innovation</i> .....	105
5.1.5	Distribusi Frekuensi dan Prosentasi Variabel Proses Bisnis Internal(n=58) Sub Variabel <i>Proccess</i> .....	109
5.1.6	Distribusi Frekuensi dan Prosentasi Variabel Proses Bisnis Internal(n=58) Sub Variabel <i>Partnering</i> .....	113
5.1.7	Distribusi Frekuensi dan Prosentase Variabel Pembelajaran & Pertumbuhan(n=58) Sub Variabel <i>Measuring Human Capital</i> .....	117
5.1.8	Distribusi Frekuensi dan Prosentase Variabel Pembelajaran & Pertumbuhan(n=58) Sub Variabel <i>Measuring Information Capital</i> .....	122
5.1.9	Distribusi Frekuensi dan Prosentase Variabel Pembelajaran & Pertumbuhan(n=58) Sub Variabel <i>Creating a Climate for Positive action</i> .....	125
5.1.10	Variabel Keuangan.....	129
	5.2.10.1 Tingkat Penyerapan Anggaran.....	129
	5.2.10.2 Tingkat Penerimaan Negara Bukan Pajak(PNBP).....	130
5.2	Hasil Analisis Kinerja Secara Keseluruhan.....	131
<b>BAB VI</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	
6.1	Simpulan.....	135
6.2	Saran.....	136
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>137</b>

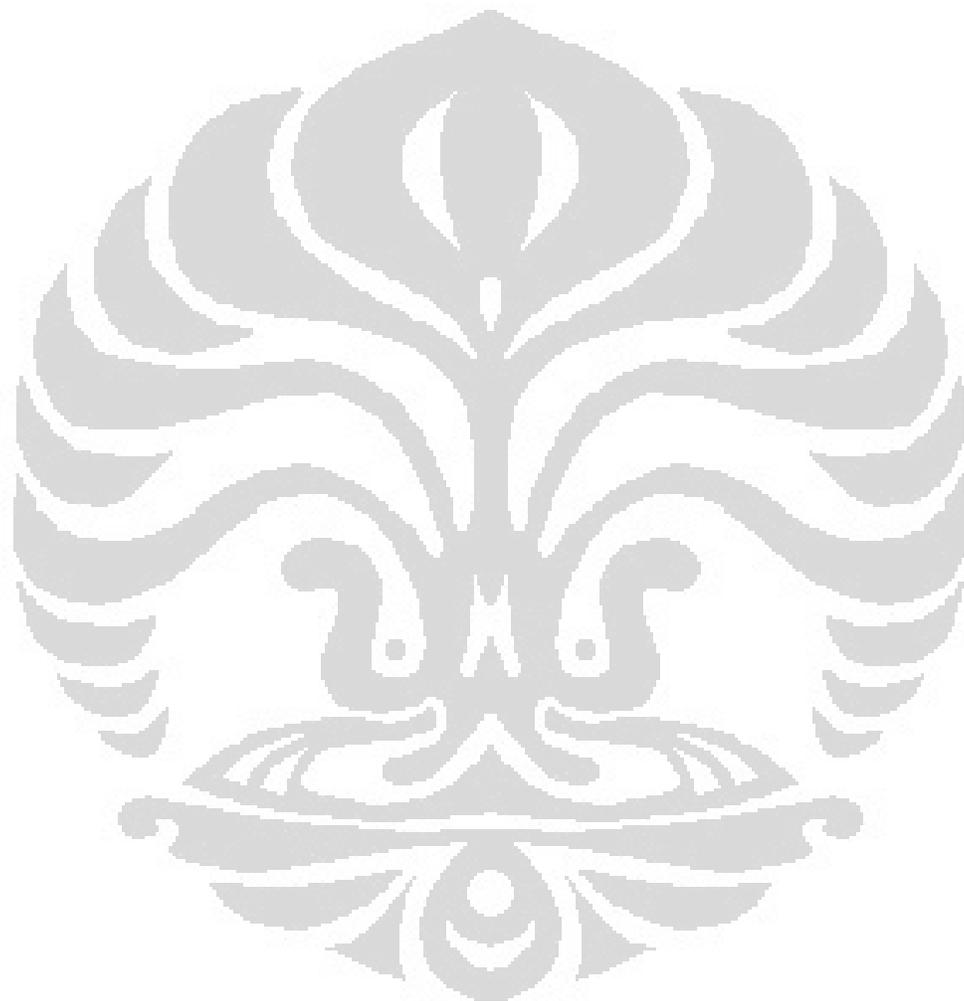
## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penyerapan Anggaran Direktorat Paten Tahun Anggaran 2011.....	6
Tabel 1.2	Capaian Kinerja Direktorat Paten Pada LAKIP Ditjen HKI 2011.....	7
Tabel 2.1	Perbedaan Pelayanan Barang dan Jasa.....	28
Tabel 2.2	Pengelompokan barang dan jasa berdasarkan konsep pengecualian dan konsumsinya.....	28
Tabel 2.3	Perbedaan berbagai jenis organisasi jika diberikan kesempatan memberikan pelayanan kepada masyarakat.....	30
Tabel 2.4	Perbedaan pelanggan di sector swasta dan publik di sektor publik.....	33
Tabel 2.5	Perbandingan antara <i>Balanced Scorecard</i> Dengan LAKIP.....	43
Tabel 2.6	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> pada sektor swasta dan sektor publik....	44
Tabel 2.7	Penjabaran Visi, Misi dan Strategi Direktorat Paten ke dalam tujuan strategis.....	56
Tabel 2.8	<i>Balanced Scorecard</i> Direktorat Paten.....	58
Tabel 2.9	Operasionalisasi Konsep.....	62
Tabel 3.1	Berdasarkan pangkat dan golongan.....	68
Tabel 3.2	Jumlah sampel penelitian.....	69
Tabel 3.3	Validasi Sub Variabel <i>Access</i> .....	72
Tabel 3.4	Validitas Variabel <i>Timelines</i> .....	72
Tabel 3.5	Validitas <i>Efficiency</i> .....	72
Tabel 3.6	Validasi <i>Innovation</i> .....	73
Tabel 3.7	Validitas <i>Process</i> .....	73
Tabel 3.8	Validitas <i>partnering</i> .....	73
Tabel 3.9	Validitas <i>Measuring Human Capital</i> .....	74
Tabel 3.10	Validitas <i>Measuring Information Capital</i> .....	74
Tabel 3.11	Validitas <i>Creating a Climate For Positive Action</i> .....	74
Tabel 3.12	Realibilitas Sub Variabel <i>Access</i> .....	76
Tabel 3.13	Realibilitas Variabel <i>Timelines</i> .....	76
Tabel 3.14	Realibilitas Variabel <i>efficiency</i> .....	76
Tabel 3.15	Reliabilitas <i>innovation</i> .....	77
Tabel 3.16	Reliabilitas <i>Process</i> .....	77
Tabel 3.17	Reliabilitas <i>partnering</i> .....	77
Tabel 3.18	Reliabilitas <i>Measuring Human Capital</i> .....	78
Tabel 3.19	Reliabilitas <i>Measuring Information Capital</i> .....	78
Tabel 3.20	Reliabilitas <i>Creating a Climate For Positive Action</i> .....	78
Tabel 4.1	Komposisi Pegawai Berdasarkan Eselon.....	87
Tabel 5.1	Kemudahan Pelanggan Dalam Mendapatkan Produk Organisasi.....	94
Tabel 5.2	Tanggapan Responden Tentang Kemudahan Dalam Menjangkau Lokasi Kantor.....	95
Tabel 5.3	Tanggapan Responden Tentang Ketersediaan Tempat Parkir.....	96
Tabel 5.4	Tanggapan Responden Tentang Pengamanan Lingkungan Kantor.....	96
Tabel 5.5	Tanggapan Responden Tentang Penampilan Kantor.....	97
Tabel 5.6	Tanggapan Responden Tentang Kenyamanan Lingkungan kantor.....	97
Tabel 5.7	Tanggapan Responden Terhadap Kebersihan Ruang Tunggu.....	98
Tabel 5.8	Tanggapan Responden Tentang Ketersediaan Fasilitas Informasi Pelayanan di Ruang tunggu.....	98
Tabel 5.9	Waktu Yang Dibutuhkan Pelanggan Untuk Mendapatkan Produk	99

	Organisasi.....	
Tabel 5.10	Tanggapan Responden Tentang kecepatan Pelayanan Penyelesaian Permohonan Paten.....	100
Tabel 5.11	Tanggapan Responden Tentang Kecepatan Pelayanan Penyelesaian Perubahan Permohonan Paten.....	100
Tabel 5.12	Tanggapan Responden Tentang Kecepatan Pelayanan Perbaikan Permohonan Jika Terdapat Kesalahan.....	101
Tabel 5.13	Tanggapan Responden Tentang Kesigapan Pegawai Dalam Menangani Penggunaan jasa layanan.....	101
Tabel 5.14	Pelayanan Yang Efisien Dengan Satu Pintu.....	102
Tabel 5.15	Tanggapan Responden Tentang Pengetahuan Pegawai Dalam Memberikan Pelayanan.....	103
Tabel 5.16	Tanggapan Responden Tentang Keterampilan Pegawai Dalam Memberikan Pelayanan.....	103
Tabel 5.17	Tanggapan Responden Tentang Kecepatan Pelayanan Untuk Setiap Jenis Pelayanan.....	104
Tabel 5.18	Tanggapan Responden Tentang kemudahan Komunikasi dan Hubungan Langsung Dengan Pegawai.....	104
Tabel 5.19	Tanggapan Responden Tentang Kemudahan Dalam mendapatkan Informasi Melalui Media.....	105
Tabel 5.20	Inovasi Yang Diperlukan Untuk Beradaptasi Pada Perubahan Pelanggan, Lingkungan Organisasi Dan Pegawai.....	106
Tabel 5.21	Tanggapan Responden Tentang Penggunaan Sistem Otomasi Pada Proses Pemeriksaan paten.....	107
Tabel 5.22	Penggunaan Sistem Otomasi Oleh pegawai Dalam Melaksanakan Tupoksinya.....	107
Tabel 5.23	Penggunaan Sistem Otomasi Administrasi Permohonan Dalam Melakukan Pendaftaran Permohonan Paten.....	108
Tabel 5.24	Tanggapan Responden Tentang Penggunaan IPDL ( <i>Intellectual Property Database Library</i> ) Oleh pegawai dalam Mengakses data-data Yang Berkaitan Dengan Paten.....	108
Tabel 5.25	Proses Kerja Agar Pelayanan Dapat Ditingkatkan, Proses Ini Menitikberatkan Penyampaian Produk dan Jasa Secara Efisien, Konsisten dan Tepat Waktu.....	109
Tabel 5.26	Tanggapan Responden Tentang Kemudahan Dalam Mengakses Pengumuman Permohonan Paten melalui Sarana Yang telah Disediakan Oleh Ditjen HKI Yaitu Website Ditjen HKI dan Berita Resmi Paten.....	110
Tabel 5.27	Tanggapan Responden Tentang Seleksi yang Dilaksanakan Pada Penentuan Calon Pemeriksa Paten.....	111
Tabel 5.28	Tanggapan Responden Tentang transparansi Prosedur Pada Pendaftaran Permohonan Paten.....	112
Tabel 5.29	Tanggapan Responden Tentang Kemudahan Prosedur Pada Pendaftaran Permohonan Paten.....	112
Tabel 5.30	Kerjasama Dengan Organisasi Lain Yang Dapat memberikan Manfaat Bagi Organisasi.....	113
Tabel 5.31	Tanggapan Responden Tentang Kesesuaian Visi dan Misi Dengan Tujuan Kerjasama Dit Paten Dengan Instansi Lain di Dalam Negeri Baik Instansi Pemerintah Maupun Nonpemerintah.....	114

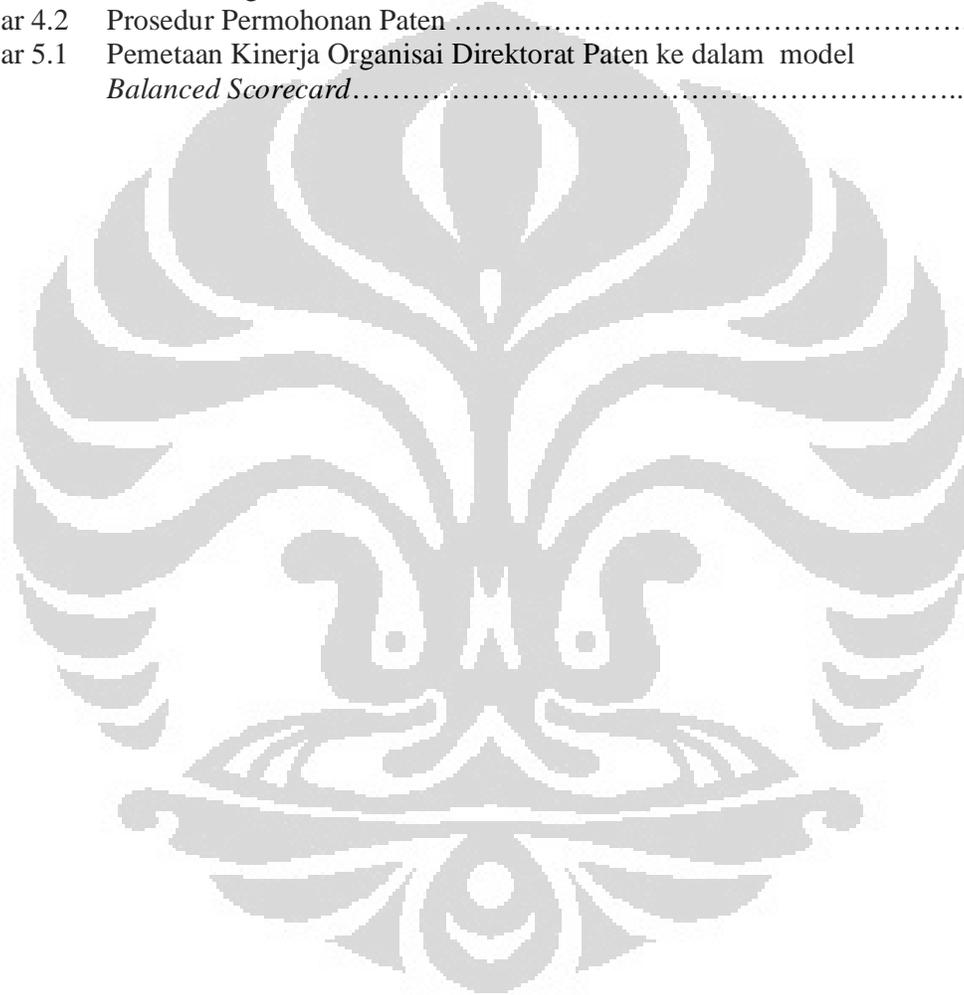
Tabel 5.32	Tanggapan Responden Kesesuaian Visi dan Misi Dengan Tujuan Kerjasama Dit Paten Dengan Instansi Lain di Luar Negeri Baik Instansi pemerintah Maupun Nonpemerintah.....	115
Tabel 5.33	Tanggapan Responden Ketepatan Sasaran Kerjasama Yang Telah Dilakukan Selama Ini.....	116
Tabel 5.34	Tanggapan Responden Tentang Implementasi Kerjasama Nasional Antara Dit Paten Dengan Instansi Lain.....	116
Tabel 5.35	Tanggapan Responden Tentang Implementasi Kerjasama Internasional Antara Dit Paten Dengan Instansi Lain.....	117
Tabel 5.36	Mengukur Manusia (pegawai) Sebagai Aset Organisasi dan Memberdayakan Dengan Memberikan Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi.....	118
Tabel 5.37	Tanggapan Responden Tentang Kesempatan Mengikuti Pelatihan Untuk Meningkatkan Kopetensi Pegawai.....	119
Tabel 5.38	Tanggapan Responden Tentang Peluang yang Diberikan Organisasi Untuk melakukan Pekerjaan Dengan Menggunakan Kemampuan yang Dimiliki.....	119
Tabel 5.39	Tanggapan Responden Tentang Kesempatan Bekerjasama dengan Teman.....	120
Tabel 5.40	Tanggapan Responden Tentang Peluang Mendapatkan Pendidikan Dan Pelatihan Mengenai Paten Baik di Dalam Negeri Maupun di Luar Negeri.....	121
Tabel 5.41	Tanggapan Responden Tentang Kesempatan Peningkatan Karir di Direktorat Paten Dengan Pendidikan dan Pelatihan Yang Pernah Diikuti.....	121
Tabel 5.42	Mengukur Informasi Sebagai Aset Organisasi Karena Informasi Adalah Aset Berharga Dalam Jangka Panjang Untuk Mengetahui Perubahan Pelanggan dan Lingkungan Organisasi.....	122
Tabel 5.43	Tanggapan Responden Tentang Kesempatan Untuk Mengkomunikasikan Informasi Kepada Atasan.....	123
Tabel 5.44	Tanggapan Responden Tentang Kesempatan Untuk Memberitahukan Rekan Kerja Apa Yang Seharusnya Dilakukan.....	124
Tabel 5.45	Tanggapan Responden Tentang Pengelolaan Layanan Teknologi Informasi.....	124
Tabel 5.46	Menciptakan Lingkungan Kerja Yang Kondusif Melalui Sarana Pemenuhan Kepuasan Pegawai, Komunikasi dan Keselarasan Antara Pimpinan dan Bawahan Serta Lintas Unit Untuk Mencapai Tujuan Organisasi.....	125
Tabel 5.47	Tanggapan Responden Tentang Kesempatan Untuk Bekerja Sendiri Dalam Menyelesaikan Pekerjaan.....	126
Tabel 5.48	Tanggapan Responden Tentang Kesempatan Untuk Menjadi Bagian Yang Penting Dalam Kelompok Kerja.....	127
Tabel 5.49	Tanggapan Responden Tentang Kebijakan Pimpinan Dalam Menangani Bawahan.....	127
Tabel 5.50	Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Atasan Langsung Dalam Membuat keputusan Yang Ditujukan Kepada Bawahan.....	128
Tabel 5.51	Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Manajemen Atas Dalam Menkomunikasikan Semua Informasi, Yang Dibutuhkan Kebawahan	129

	Demi Kinerja Yang Efektif.....	
Tabel 5.52	Penyerapan Anggaran Tahun Anggaran 2011.....	130
Tabel 5.53	Hasil Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan.....	133



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Permohonan Paten .....	4
Gambar 1.2	Paten <i>Backlog</i> Sampai dengan Tahun 2011.....	5
Gambar 2.1	Pengaruh kinerja individu dan kelompok terhadap kinerja organisasi.....	18
Gambar 2.2	Pola Pemikiran <i>Balanced Scorecard</i> .....	37
Gambar 2.3	<i>Balanced Scorecard</i> Untuk Sektor Publik dan Nirlaba.....	46
Gambar 2.4	Peta Strategi <i>Balanced Scorecard</i> Direktorat Paten.....	57
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Direktorat Paten.....	86
Gambar 4.2	Prosedur Permohonan Paten .....	88
Gambar 5.1	Pemetaan Kinerja Organisasi Direktorat Paten ke dalam model <i>Balanced Scorecard</i> .....	134



## **BAB 1 PENDAHULUAN**

Penulisan tesis ini akan diawali dengan bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sitimatika penulisan.

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Hak Kekayaan Intelektual sebagai harta kekayaan tak nampak, apabila dikelola dengan baik akan memberikan kontribusi sumber daya pembangunan yang signifikan di samping sumber daya alam. Fakta telah membuktikan bahwa negar-negara yang miskin akan sumber daya alam tetapi sangat kaya akan kekayaan intelektual tetap memiliki kemampuan dalam bidang ekonomi yang unggul. Sebagai contoh, negara adidaya seperti Amerika Serikat masih menempatkan nilai ekspor berbasis kekayaan intelektual, khususnya bidang hak cipta dan paten dibandingkan nilai ekspor dari sektor yang lain. Hal ini tidak lepas dari sifat kekayaan intelektual yang mudah terbarukan dan tidak terbatas pengembangannya dibandingkan sektor lain seperti sumber daya alam.

Pentingnya pengelolaan kekayaan intelektual, khususnya paten juga telah dikemukakan dalam Lampiran Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2010-2014 pada Buku II Bab IV Angka 4.3.2. Arah Pembangunan IPTEK 2010-2014 melalui Penjabaran Strategi Pembangunan IPTEK, di mana salah satu sasaran Pembangunan IPTEK adalah meningkatnya kemampuan nasional dalam Penelitian, Pengetahuan dan Penerapan IPTEK dalam bentuk Publikasi, PATEN, Prototip, Layanan Teknologi dan Wirausahawan Teknologi. Dari Lampiran Perpres No.5/2010 pada Bab IV tersebut jelas ditekankan bahwa pembangunan nasional dalam bidang PATEN merupakan bagian penting dari Arah Kebijakan Pembangunan IPTEK secara Nasional. Di samping hal tersebut, pada bagian awal Bab IV dari Perpres tersebut juga dikemukakan bahwa PATEN merupakan bentuk kekayaan intelektual yang penting selain makalah ilmiah. Untuk itu telah dibentuk lebih dari 65 sentra HKI yang membidangi paten dari tahun 1998 sampai tahun 2008 sebagai bentuk

kepedulian pengelolaan paten pada Perguruan Tinggi dan Lembaga Litbang. Lebih lanjut dengan pentingnya pengelolaan Paten sebagai tolak ukur keberhasilan program insentif untuk Riset Nasional, dikemukakan bahwa salah satu tolak ukur keberhasilan pelaksanaan program insentif Riset adalah meningkatnya jumlah perolehan Hak Kekayaan Intelektual (khususnya paten) dan publikasi ilmiah.

Dari hal-hal tersebut di atas dapat digaris bawahi bahwa pengelolaan Hak Kekayaan Intelektual, khususnya paten merupakan bagian yang penting dalam kebijakan pembangunan Riset dan Pengembangan yang berskala nasional. Untuk itu Direktorat Paten, Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual sebagai satu-satunya lembaga yang ditugasi melaksanakan pelayanan di bidang administrasi perlindungan paten sudah selayaknya menunjukkan fungsi pelayanannya. Hal tersebut sejalan dengan kepentingan sistem paten bagi masyarakat, yaitu memberikan perlindungan kepada *inventor* (pemohon) untuk dapat menikmati manfaat ekonomi dari pemilik hak paten tersebut. Untuk mendukung keberhasilan tugas tersebut, Direktorat Paten tidak dapat terlepas dari kebijakan strategis yang termasuk dalam 5 (lima) kebijakan strategis di bidang HKI yaitu : pelayanan prima berbasis teknologi informasi, administrasi dan manajemen, kerja sama dan sosialisasi, legislasi dan penegakkan hukum. Dari 5 (lima) kebijakan strategis Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual tersebut, Direktorat Paten dalam melaksanakan layanan prima di bidang paten kepada masyarakat tidak dapat terlepas dari dukungan sistem teknologi informasi yang dibangun. Saat ini keberhasilan pelaksanaan tugas di Direktorat Paten sangat bergantung dari tersedianya layanan teknologi informasi di samping SDM aparturnya.

Sebagai organisasi nirlaba, Direktorat Paten yang merupakan salah satu unit eselon II yang berada di bawah, Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual, Kementerian Hukum dan HAM RI, tidak bersifat kompetitif mencari laba. Teknik manajemennya diarahkan pada menciptakan dan mengembangkan kegiatan yang efektif, efisien, dan saling mendukung agar keberadaannya memberi manfaat bagi kehidupan bermasyarakat. Dengan kata lain, manajemen di

organisasi nirlaba tidak berfokus pada pertahanan dan pengembangan keberadaan organisasinya tetapi diarahkan pada pendayagunaan keberadaan organisasi tersebut agar memberi banyak manfaat kepada masyarakat luas, khususnya masyarakat pengguna HKI tanpa menimbulkan benturan-benturan kepentingan antara pihak-pihak pengguna jasa (*customer*) dan penyedia (*provider*).

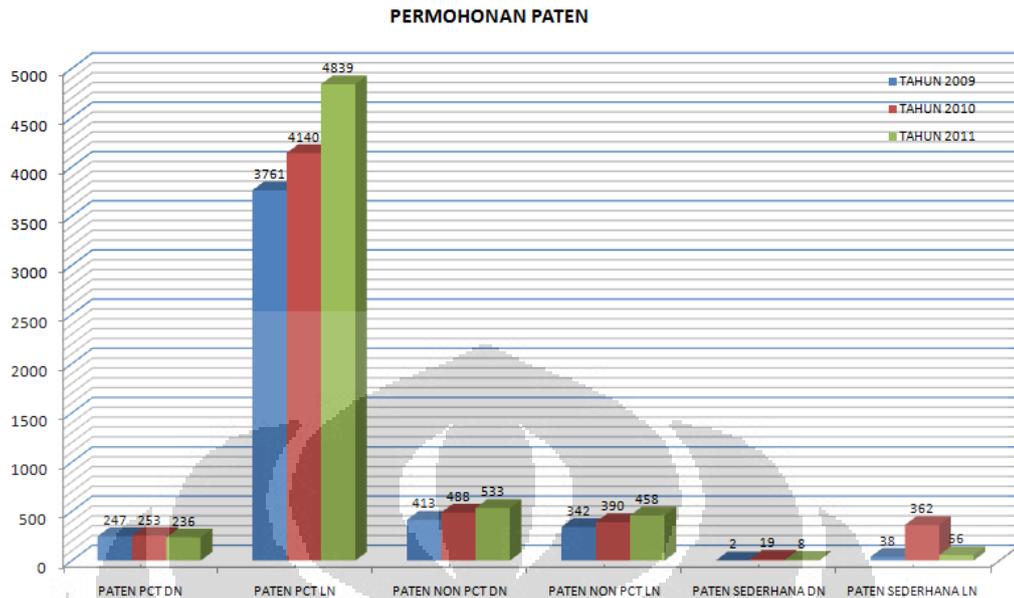
Dalam upaya mencapai fokus utama yang mengarah pada pelayanan tersebut, maka seluruh unit yang terlibat di dalam suatu organisasi harus memiliki kinerja yang berkualitas untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Sebagai organisasi penunjang pelaksanaan tugas unit eselon I di bidang Hak Paten, Direktorat Paten diharapkan mampu memberikan kinerja yang optimal. Kinerja Direktorat paten akan dikategorikan optimal apabila segala kegiatan yang dilaksanakan oleh Direktorat paten dapat memberikan manfaat sebesar-besarnya, baik manfaat bagi Direktorat paten itu sendiri maupun bagi *stakeholder* yang memanfaatkan pelayanan Direktorat paten.

Penilaian masyarakat selaku *stakeholder* Direktorat Paten, Ditjen HKI terhadap kinerja organisasi Direktorat Paten beraneka ragam dengan perspektif/sudut pandang yang berbeda-beda. Ada yang melihat dari perspektif tingkat pembajakan, desentralisasi kantor HKI, pelayanan, sosialisasi, hingga penegakan hukum di bidang HKI.

Sejalan dengan perubahan yang terjadi selama ini, telah tumbuh kesadaran masyarakat bahwa salah satu upaya penting di dalam menghadapi tantangan di dalam era perkembangan teknologi dan persaingan bisnis perdagangan di pasar global adalah dengan pemanfaatan, dan pendayagunaan sistem perlindungan kekayaan intelektual. Hal ini ditandai dengan tumbuhnya kesadaran masyarakat yaitu telah terjadi pergeseran persepsi yang meletakan nilai aset tak nyata yang antara lain mencakup : berbagai karya inovatif, informasi, ilmu pengetahuan sejajar atau bahkan lebih penting dari pada nilai aset nyata, misalnya : tenaga kerja, modal atau uang, dan tanah.

Dampak yang ditimbulkan dari adanya kesadaran masyarakat tersebut dapat dilihat dari jumlah permohonan paten yang secara umum jumlah yang mendaftarkan permohonan paten mengalami peningkatan walau tidak terlalu signifikan dari tahun ke tahun.

Gambar 1.1 Permohonan Paten



Sumber : diolah dari [www.dgip.go.id](http://www.dgip.go.id)

Peningkatan ini harus diimbangi dengan penambahan Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan ditempatkan sesuai dengan kualifikasinya. Sehingga Direktorat paten tidak mengalami kesulitan dalam mencapai target pemeriksaan substantif. Untuk meningkatkan kualitas SDM, Direktorat Paten telah mengusulkan beberapa program pengembangan SDM yang sesuai dengan kapasitasnya masing-masing. Pada awalnya cukup banyak pelatihan dan *workshop* yang diusulkan untuk dianggarkan dalam DIPA Direktorat Paten, antara lain:

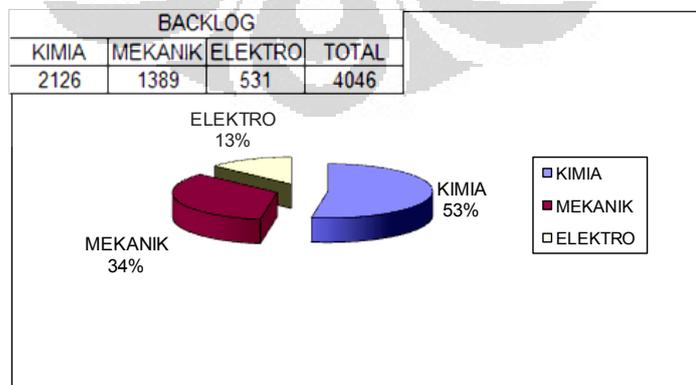
1. Peningkatan Pemahaman Klasifikasi dan Penelusuran bagi Calon Pemeriksa Paten;
2. Peningkatan Pemahaman UU Paten dan Pengenalan Pemeriksaan bagi Calon Pemeriksa Paten;
3. Peningkatan Pemahaman tentang Drafting bagi Calon Pemeriksa Paten;
4. Peningkatan Pemahaman tentang Penulisan Karya Ilmiah bagi Pemeriksa Paten;
5. Peningkatan Pemahaman di Bidang Teknologi Komunikasi bagi Pemeriksa Paten;
6. Pelatihan bahasa Inggris;
7. Pelatihan Administrasi Perkantoran;
8. Pelatihan *Microsoft Office*; dan

### 9. *Workshop Patent Cooperation Treaty (PCT)*.

Sehubungan dengan prinsip penganggaran yang berdasarkan kinerja mulai diberlakukan maka program-program tersebut setelah ditinjau kembali ada yang dihapus dan ada juga yang dialihkan ke DIPA unit teknis lain di DJHKI. Hanya tersisa dua program yang masih dititipkan dalam DIPA Direktorat Paten berdasarkan pertimbangan teknis tertentu yaitu: Pelatihan Administrasi Perkantoran dan *Workshop PCT* (Sumber : TU Dit Paten). Dengan demikian pengembangan pegawai pada direktorat paten belum berjalan dengan baik dikarenakan dari 9 item pelatihan dan *workshop* yang direncanakan hanya 2 yang dapat direalisasikan.

Peningkatan dari angka permohonan pendaftaran paten tersebut telah menciptakan permasalahan tersendiri bagi Direktorat Paten sebagai sebuah organisasi. Permasalahan yang terjadi adalah masih banyaknya berkas (permohonan) yang menjadi tunggakan (*back log*) dan belum dapat terselesaikan. Berdasarkan data statistik Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual bahwa masih banyak berkas permohonan pendaftaran paten yang mengalami keterlambatan keputusan (*backlog*), Permasalahan *backlog* merupakan permasalahan yang sudah lazim terjadi dalam sistem paten negara mana pun. Namun demikian, jika tidak ditangani secara serius dapat menimbulkan masalah lain yang cukup mengganggu. Setiap tahun data *backlog* tersebut bertambah akibat adanya akumulasi, Data *backlog* permohonan paten saat ini sudah mencapai angka 4.046 permohonan dengan rincian sebagaimana pada gambar berikut:

Gambar 1.2 Paten *Backlog* sampai dengan tahun 2011



Sumber : Laporan Tahunan Dit Paten.

Diperlukan langkah-langkah yang sistematis untuk mengurangi *backlog*. Satu diantaranya adalah dengan membuat program penyelesaian tunggakan pemeriksaan dalam bentuk tim agar dapat dibiayai oleh DIPA Direktorat Paten untuk tahun 2011.

Peningkatan permohonan paten tersebut di atas juga tidak di imbangi dengan perbaikan sistem pelayanan permohonan paten. Peneliti Indonesia saat ini sangat sulit mendapatkan hak paten meskipun sudah mengurusnya selama bertahun-tahun, bahkan bisa sampai 11 tahun. Padahal, paten merupakan pengakuan atas keberhasilan peneliti melakukan riset (Lembaga Riset Publik : 2011). Hal tersebut juga di perkuat oleh pernyataan Bambang Subiyanto (Kepala Pusat Inovasi LIPI) “ *Sejak mengurus tahu 2000, baru keluar tahun 2011*”. Peneliti senior pada Balai Besar Teknologi Energi Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT), Herliyani Suharta, juga merasakan sulitnya mengurus hak paten. Ia mengajukan paten kompor tenaga surya pada tahun 1998 dan baru memperoleh patennya tahun 2008. Kelemahan inilah yang harus menjadi salah satu fokus utama Direktorat Paten untuk perbaikan pelayanan kepada masyarakat.

Kinerja Direktorat Paten selama ini diukur melalui kinerja keuangan dan akuntabilitas kinerja Instansi Pemerintah. Artinya apabila penyerapan dana yang digunakan tinggi maka kinerja keuangan dianggap baik dan sebaliknya. Akan tetapi dari laporan keuangan Ditjen HKI tahun 2011 kecilnya penyerapan anggaran Direktorat Paten sebagaimana pada tabel di bawah ini :

Tabel 1.1 Penyerapan Anggaran Direktorat Paten Tahun Anggaran 2011

Jenis laporan	Pagu anggaran	Penyerapan anggaran	Prosentase (%)	Target (%)
DIPA Luncuran tahun 2011	Rp.1.143.700.000	Rp. 566.536.100	49.54	100

Sumber : Laporan bagian keuangan tahun 2011

Dalam pelaksanaan indikator kinerja di atas Direktorat Paten memiliki pagu anggaran untuk tahun 2011 sebesar Rp. 1.143.700.000 dengan penyerapan

anggaran sebesar Rp. 566.536.100,- (49,54%), sehingga masih tersisa anggaran sebesar Rp. 577.163.900,-. Rendahnya penyerapan anggaran tersebut dikarenakan oleh beberapa hal, antara lain karena anggaran yang dialokasikan untuk Komisi Banding Paten tidak digunakan secara optimal karena pada tahun 2011 terjadi penggantian komposisi anggota Komisi Banding Paten. Kekosongan anggota Komisi Banding Paten sebelumnya dan belum aktifnya anggota Komisi Banding Paten yang baru menyebabkan program dan kegiatan yang sudah direncanakan tidak dapat berjalan. Kinerja keuangan yang tidak sebanding dengan makin meningkatnya permohonan paten mengindikasikan kinerja direktorat paten belum optimal. Rendahnya penyerapan anggaran ini mengindikasikan masih lemahnya perencanaan kegiatan, lemahnya pelaksanaan kegiatan, kelemahan dibidang pengadaan, kelemahan dibidang regulasi dan ketidaklengkapan regulasi dan prosedur yang ada di direktorat paten.

Pengukuran kinerja Direktorat Paten selama ini disampaikan dalam bentuk Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). LAKIP Ditjen HKI tahun 2011 menunjukkan bahwa pada tahun anggaran 2011, Ditjen HKI telah menetapkan sasaran yang akan dicapai. Realisasi sampai akhir tahun 2011 menunjukkan bahwa semua sasaran dapat dicapai dengan hasil baik dengan skor rata-rata pencapaian target 90% s.d. 100%. Pengukuran tingkat capaian kinerja Direktorat Paten tahun 2011 dilakukan dengan cara membandingkan antara target indikator kinerja sasaran dengan realisasinya. Rincian tingkat capaian kinerja masing-masing indikator sasaran tersebut dapat diilustrasikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.2 Capaian kinerja direktorat Paten pada LAKIP Ditjen HKI 2011

No.	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Formulasi Pengukuran	Tipe Penghitungan	Sumber Data	Realisasi	%		
		(output)	2011					I	J	
A	B	C	D		E	F	G	H	I	J
									H/Dx100%	Persentase per Output (Subdit)
2	Direktorat Paten									

	Persentase Permohonan Paten yang Mendapat Perlindungan Hukum	Persentase administrasi kelengkapan dokumen permohonan merek, mutasi dan lisensi paten sesuai standar	5000	Permohonan Paten	Jumlah permohonan paten 2011 / Target permohonan merek X 100%	Non Kumulatif	Data Statistik Direktorat Paten 2011	6130	<b>122.60 %</b>	<b>122.60 %</b>
		Persentase pengklasifikasian dan penelusuran permohonan paten sesuai standar internasional	700	Berkas Pemeriksaan	Jumlah pengklasifikasian dan penelusuran 2011 / target penyelesaian pengklasifikasian dan penelusuran X 100%	Non Kumulatif	Data Statistik Direktorat Paten 2011	1971	<b>281.57 %</b>	<b>281.57 %</b>
		Persentase administrasi pemeriksaan substantif paten sesuai standar	6912	Berkas Pemeriksaan	Jumlah pemeriksaan substantive tahap awal 2011/Target pemeriksaan substantive tahap awal X 100%	Non Kumulatif	Data Statistik Direktorat Paten 2011	5745	<b>83.12%</b>	<b>72.72 %</b>
			4320	Berkas Pemeriksaan	Jumlah pemeriksaan substantive tahap akhir 2011/Target pemeriksaan substantif tahap akhir X 100%	Non Kumulatif	Data Statistik Direktorat Paten 2011	2692	<b>62.31%</b>	
		Persentase administrasi penerbitan sertifikat paten dan pemeliharaan sesuai standar	2700	Sertifikat	Jumlah penerbitan sertifikat paten 2011/Target penerbitan sertifikat paten X 100%	Non Kumulatif	Data Statistik Direktorat Paten 2011	2825	<b>104.63 %</b>	<b>97.23 %</b>
			20800	Pemeliharaan Paten	Jumlah pemeliharaan paten 2011/Target pemeliharaan paten X 100%	Non Kumulatif	Data Statistik Direktorat Paten 2011	18684	<b>89.83%</b>	
		Persentase pelayanan hukum di bidang paten sesuai standar	200	Surat Pendapat Hukum	Jumlah pemberian pendapat hukum 2011 / Target pemberian pendapat hukum X 100%	Non Kumulatif	Data Statistik Direktorat Paten 2011	193	<b>96.50%</b>	<b>96.50 %</b>

Sumber : Bagian Penyusunan Program dan Pelaporan

Dari tabel 1.2. di atas, terlihat bahwa sasaran pengukuran tingkat capaian kinerja Direktorat Paten pada LAKIP belum komprehensif dan menyeluruh. Pengukuran pada aspek lain, misalnya pengukuran kepuasan pegawai dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, pengukuran kualitas pelayanan, pengukuran kepuasan pelanggan terhadap kinerja, dan pengukuran aspek lainnya belum pernah dilakukan. Dengan kata lain, Direktorat Paten belum menetapkan standar hasil yang jelas berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi), sehingga Direktorat Paten tidak dapat mengetahui kinerja yang optimal. Kondisi ini menjadikan Direktorat Paten tidak mengetahui secara komprehensif tentang kinerja organisasi selama ini

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan Dit Paten dalam mencapai sasaran kerja ditentukan oleh sumberdaya manusia yang ada. Dengan kata lain pencapaian sasaran organisasi sangat ditentukan oleh kuantitas dan kualitas sumberdaya manusianya. Salah satu ukuran yang ditentukan untuk menentukan kinerja organisasi adalah produktivitas organisasi yang pada dasarnya mencerminkan produktivitas karyawan yang ada pada organisasi tersebut.

Dalam usaha meningkatkan kinerja perlu dipahami kondisi internal dari fungsi pelayanan publik yang selama ini dilaksanakan, sehingga kebijakan yang dibuat dan dilaksanakan menjamin berlangsungnya suatu pelayanan yang efektif dan efisien serta dapat dipertanggungjawabkan. Untuk merefleksikan pelayanan publik, perlu dilihat adalah bagaimana kewajiban dan kewenangan sektor telah diorganisasi dan dikenali atau dipahami oleh setiap pihak dan individu.

Dalam sebuah organisasi manusia merupakan sumber daya yang paling penting dan menentukan dalam arah dan perubahan organisasi. Sumberdaya manusia menjadi pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi. Karyawan merupakan sumberdaya manusia dalam sebuah organisasi, untuk itu pengelolaan sumberdaya manusia terkait dan mempengaruhi kinerja organisasi. Sumberdaya manusia dalam sebuah organisasi adalah semua orang yang melakukan kegiatan dalam organisasi tersebut.

Dinamika perkembangan teknologi makin terus meningkat dan tuntutan masyarakat akan perbaikan pelayanan pada instansi pemerintah untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat yang sudah mulai mengerti akan kondisi pelayanan publik di Indonesia, pelayanan publik erat kaitannya dengan kinerja organisasi

Pada organisasi publik yang tidak berorientasi pada laba, pada umumnya pengukuran kinerja kurang memperoleh perhatian karena luasnya cakupan tugas-tugas organisasi pemerintah tersebut. Pengukuran kinerja pada organisasi publik/pemerintah relatif sukar, tujuan dan misinya bersifat multi dimensional dan kurang jelas pengukurannya sehingga penetapan indikator kinerja untuk mengukur keberhasilan relatif sukar.

.Kinerja organisasi dalam penelitian ini dianalisis dengan model pengukuran *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh **Kaplan** dan **Norton**. *Balanced* menunjukkan keseimbangan antara strategi dan kinerja dari berbagai perspektif dan *scorecard* menggambarkan kebutuhan pengukuran yang sederhana baik dari strategi maupun pengambilan keputusan. *Scorecard* mengukur kinerja organisasi pada empat perspektif yang seimbang (*balanced*) yaitu financial, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran serta pertumbuhan.

Dengan analisis kinerja, informasi mengenai kinerja dan faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja dapat diketahui. Agar analisis menghasilkan informasi kinerja yang sebenarnya, maka diperlukan pengukuran kinerja yang komprehensif dan obyektif. Komprehensif dan obyektif mengandung arti bahwa kinerja diukur baik dari segi finansial maupun non finansial dan dari segi internal maupun external organisasi. Pengukuran kinerja yang obyektif dan komprehensif akan bermanfaat dalam memberikan informasi yang sebenarnya mengenai kinerja instansi pemerintah. Dengan informasi yang benar, hasil analisis kinerja instansi akan berpengaruh terhadap ketepatan penyusunan strategi peningkatan kinerja. Karakteristik pengukuran kinerja yang obyektif dan komprehensif dapat ditemukan dalam model pengukuran *Balanced Scorecard*.

## 1.2 Pokok Permasalahan.

Direktorat Paten sebagai salah satu unit pelayanan masyarakat pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, pemberian bimbingan teknis dan evaluasi dibidang paten sesuai dengan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Hak Kekayaan Intelektual. Dalam melaksanakan tugasnya tersebut Direktorat Paten menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan perumusan rancangan kebijakan di bidang paten;
- b. Pelaksanaan pembinaan, bimbingan dan pelayanan di bidang paten;
- c. Penyiapan penyusunan norma, standar, prosedur dan kriteria di bidang paten;
- d. Pelaksanaan urusan permohonan dan publikasi di bidang paten;
- e. Pelaksanaan pengklasifikasian dokumen permohonan paten dan penelusuran;
- f. Pelaksanaan urusan administrasi pemeriksaan dan pelayanan teknis di bidang paten;
- g. Pelaksanaan penyiapan sertifikat, pemeliharaan, mutasi dan lisensi di bidang paten;
- h. Pelaksanaan pelayanan hukum di bidang paten; dan
- i. Pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat Paten.
- j. Dilihat dari tugas dan fungsi Direktorat Paten tersebut di atas keseluruhannya merupakan bentuk pelayanan kepada masyarakat luas dalam memperoleh hak khusus untuk menggunakan invensi yang telah dilindungi paten serta melarang pihak lain melaksanakan invensi tersebut tanpa persetujuan dari pemegang paten.

Berdasarkan paparan di atas tersebut, maka pertanyaan penelitian yang akan diajukan adalah :

1. Bagaimana kinerja Direktorat Paten diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.
2. Hal-hal apa saja yang harus dilakukan oleh Dit. Paten untuk meningkatkan kinerjanya ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis kinerja organisasi di Direktorat Paten, Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*?
2. Menganalisis hal-hal apa saja yang harus dilakukan oleh Dit Paten untuk meningkatkan kinerjanya.

### **1.4 Manfaat penelitian.**

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang kinerja organisasi dan Pelayanan publik, khususnya pada Direktorat Paten dalam memberikan pelayanan yang terbaik dan meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat.
2. Bagi peneliti dapat membuka wawasan dan mendalami berbagai teori ilmu pengetahuan yang terkait dengan kinerja organisasi dan pelayanan publik.

## 1.5 SISTIMATIKA PENULISAN

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini diuraikan mengenai latar belakang masalah, masalah penelitian, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.

### **BAB II : LANDASAN TEORI**

Memuat landasan teori yang digunakan sebagai alat analisis yang mendukung untuk pemecahan kasus yang dihadapi, dalam bab ini dibahas teori-teori tentang penelitian terdahulu, kinerja organisasi, konsep pelayanan, pelayanan publik, teori *Balanced Scorecard*.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Menguraikan tentang metode penelitian yang digunakan meliputi pendekatan penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, teknik analisis data.

### **BAB IV : GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN**

Berisi gambaran Ditjen HKI umumnya dan Direktorat Paten khususnya sebagai objek yang diteliti mulai dari sejarah berdirinya, tugas pokok dan fungsi, struktur organisasi, personalia dan prosedur permohonan paten.

### **BAB V : PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Menguraikan tentang analisis deskriptif kinerja organisasi Dit Paten dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

### **BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN**

Dalam bab ini berisikan kesimpulan dan saran dari hasil pembahasan sebelumnya. Peneliti mengambil bagian yang dianggap penting untuk dijadikan kesimpulan. Kemudian atas masalah tersebut diberikan pemecahan melalui saran dan rekomendasi yang diperlukan.

## **BAB II LANDASAN TEORI**

Pada bab ini, penulis akan menguraikan beberapa teori yang berhubungan dengan topik penelitian antara lain, penelitian terdahulu tentang analisis kinerja, kinerja organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, konsep pelayanan, pelayanan publik, dan pendekatan *balanced scorecard*.

### **2.1 Penelitian terdahulu, Tentang Analisis Kinerja**

Penelitian (Tesis) tentang analisis kinerja organisasi pernah dilakukan oleh mahasiswa Pascasarjana Ilmu Administrasi FISIP UI, salah satunya oleh Achmad Helmi (0806440872) pada tahun 2010, tentang “Evaluasi Kinerja Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau”, mencari gambaran kinerja pada Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau dan kualitas serta jumlah hasil penelitian dari Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau untuk dapat dipakai oleh badan dan dinas di lingkungan Pemprov Provinsi serta kabupaten/kota. Dalam penelitiannya Helmi menyatakan bahwa kinerja Badan Penelitian dan Pengembangan belum maksimal dari sasaran rencana pembangunan daerah, untuk memaksimalkan kinerja Badan Penelitian dan Pengembangan dibutuhkan : a). Sinergi dan kesamaan persepsi antar seluruh aparat; b). meningkatkan kinerja para pejabat structural agar semakin mendukung program dan para pejabat fungsional peneliti untuk melaksanakan perannya lebih berkualitas; c). memperbanyak jumlah fungsional peneliti dan fungsional perekayasa yang berkualitas.

Penelitian Army Winarty (699831056) pada tahun 2001, tentang “ Analisis kinerja BUMD DKI Jakarta Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* ; Studi Kasus pada : PD Pembangunan Sarana Jaya” menyatakan bahwa Kinerja PD Pembangunan Sarana Jaya yang diukur dengan pendekatan Balance Scorecard berada pada kondisi cukup baik. Pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran terlihat kinerja yang kurang baik, ini dapat dilihat pada masih kurangnya kemampuan sistem informasi, motivasi, dan pemberdayaan pegawai, meskipun di sisi lain tingkat perputaran dan tingkat pendapatan perusahaan berada pada kondisi yang baik; kinerja keuangan PD Pembangunan Sarana Jaya selama periode tahun (1996-1999) berada pada kondisi cukup sehat, kondisi yang sehat pada

kinerja keuangan terjadi pada tahun 1998, dan kondisi yang paling buruk terjadi pada tahun 1999. Kinerja proses bisnis internal berada pada kondisi cukup sehat, inovasi yang dilakukan perusahaan sudah dapat dikatakan baik, meskipun untuk proses operasi dan layanan purna jual belum dapat dikatakan demikian. Pada aspek pelanggan terlihat hasil kinerja yang cukup sehat. Meskipun perusahaan telah cukup mampu mempertahankan pelanggan yang ada serta kualitas pelayanan dinilai cukup baik, namun pada kinerja ini pelanggan belum mendapatkan kepuasan sebagaimana yang mereka harapkan.

## **2.2 Kinerja Organisasi**

Konsep dasar kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi, Pasolong (2008). Robbin dan Coulter (2007) mengatakan bahwa kinerja organisasi merupakan akumulasi hasil akhir dari semua proses dan kegiatan organisasi. Informasi tentang kinerja organisasi dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang tidak mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya.

Sedangkan LAN-RI (2004), merumuskan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Konsep kinerja yang dikemukakan LAN-RI lebih mengarahkan kepada acuan kinerja suatu organisasi publik yang cukup relevan dengan strategi suatu organisasi yakni dengan misi dan visi yang lain yang ingin di capai. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat, tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Pengertian kinerja telah di rumuskan oleh beberapa ahli manajemen antara lain sebagai berikut, Pabundu (2006) :

1. Stoner (1978) dalam bukunya *management* mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan.
2. Bernardin dan Russel (1993) mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
3. Handoko dalam bukunya *Manajemen Personalia dan Sumber daya* mendefinisikan kiinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kinerja karyawan.
4. Prawiro Suntoro (1999) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam priode waktu tertentu.

Dari definisi di atas, maka dapat diketahui unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja ialah :

1. Hasil-hasil fungsi suatu pekerjaan.
2. Faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan seperti : motivasi, kecakapan, persepsi peranan, dsb.
3. Pencapaian tujuan organisasi.
4. Priode waktu tertentu.

Berdasarkan keterangan di atas maka dapat didefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam priode waktu tertentu. Sedangkan kinerja organisasi/Perusahaan adalah fungsi dari hasil-hasil pekerjaan/kegiatan yang ada dalam organisasi/perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama priode waktu tertentu.

Fungsi kerja yang dimaksud adalah pelaksanaan hasil pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Sedangkan faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan seseorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja adalah kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan

karakteristik kelompok kerja, dsb. Sedangkan faktor eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja dan kondisi pasar.

Sedangkan Fitzpatrick and Morrison (1971) dalam Johnson, Penny, Belita., (2009) mendefinisikan kinerja sebagai berikut :

*“The performance is a sequence of responses aimed at modifying the environment in specified ways”*

Simanjuntak (2005) mengatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu; sedangkan kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Dalam rangka pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, organisasi disusun dalam unit-unit kerja yang lebih kecil, dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang jelas. Oleh sebab itu, kinerja suatu perusahaan atau organisasi adalah akumulasi kinerja semua individu yang bekerja di dalamnya. Dengan kata lain, upaya peningkatan kinerja perusahaan atau organisasi adalah melalui peningkatan kinerja masing-masing individu. Dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Pada pengertian ini kinerja diartikan sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan mampu dicapai oleh organisasi.

Chaizi Nasucha (2004) dalam Pasolong (2008)., mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara spesifik.

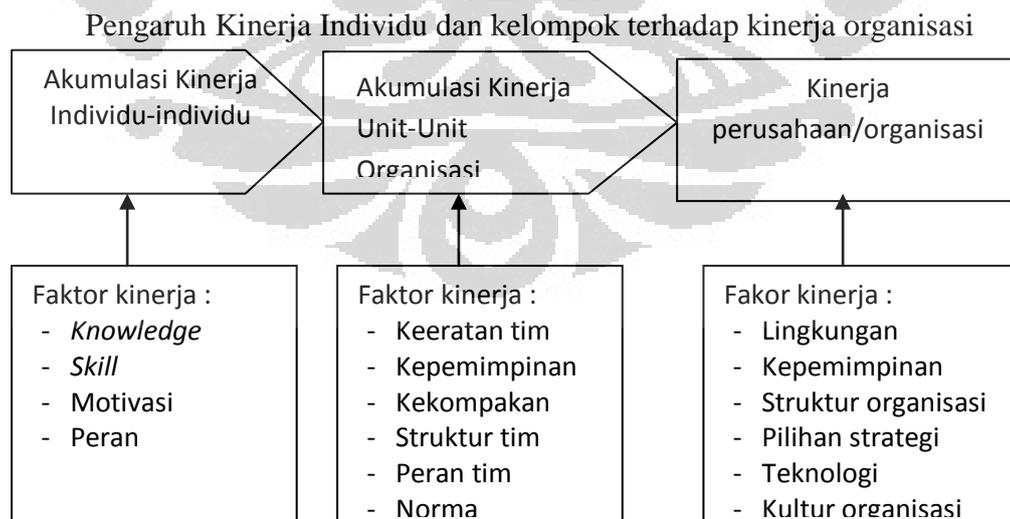
Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu:

1. Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.
2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggungjawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan atau ditindaklanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.

3. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
4. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentunya pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku umum.

Misi dan tugas pokok dari setiap perusahaan atau organisasi diurai dan dibagi habis menjadi tugas pokok unit-unit organisasi secara berjenjang dari unit yang lebih besar ke unit yang lebih kecil dalam bentuk kelompok kerja, hingga menjadi tugas individu-individu dalam masing-masing kelompok atau unit kerja. Dalam Departemen Pemerintah, misi dan tugas pokok Departemen dibagi habis oleh beberapa Direktorat Jenderal (Ditjen), kemudian oleh beberapa direktorat, selanjutnya oleh beberapa sub Direktorat (Subdit) dan kemudian oleh beberapa seksi. Tugas pokok setiap seksi dibagi habis oleh beberapa kelompok kerja atau langsung oleh sejumlah individu-individu. Organisasi perusahaan pada dasarnya mengikuti pola struktur organisasi dan sistem pembagian kerja seperti diuraikan diatas. Kinerja perusahaan/organisasi adalah agregasi atau akumulasi kinerja semua unit-unit organisasi, yang sama dengan perjumlahan kinerja semua orang atau individu yang bekerja di perusahaan tersebut.

Gambar 2.1



Sumber :Mahmudi (2007)

Kinerja organisasi pada dasarnya merupakan tanggungjawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Tanggungjawab terhadap manajemen kinerja

sebenarnya tidak lahir dari manajer namun dari individu. Apabila dalam organisasi setiap individu bekerja dengan baik, berprestasi, bersemangat, dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap organisasi, maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan baik. Dengan demikian, kinerja organisasi merupakan cermin dari kinerja individu.

Grote (1997) dalam Mahmudi (2007) menyebutkan ada 5 tanggungjawab utama yang harus dipenuhi oleh setiap individu dalam organisasi untuk mencapai hasil kinerja yang diinginkan. Tanggung jawab tersebut adalah :

1. Memberikan komitmen terhadap pencapaian tujuan.
2. Meminta umpan balik (*feedback*) atas kinerja yang telah ia lakukan.
3. Melakukan komunikasi secara terbuka dan teratur dengan manajernya.
4. Mendapatkan data kinerja dan membagi data itu kepada pihak lain.
5. Menyiapkan diri untuk dilakukan evaluasi atas kinerja yang telah ia capai.

Setiap pegawai dalam organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian misi, visi dan tujuan organisasi. Misi, visi dan tujuan organisasi pada dasarnya merupakan misi, visi dan tujuan bersama yang ada dalam organisasi. Manajemen berkewajiban untuk melakukan sosialisasi, komunikasi, dan *sharing* atas misi, visi dan tujuan organisasi tersebut kepada seluruh pegawai dalam organisasi sehingga setiap pegawai memiliki komitmen untuk mencapainya.

Dalam organisasi publik, ikatan batin antara pegawai dengan organisasi dapat dibangun dari kesamaan misi, visi dan tujuan organisasi. Apabila setiap pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaiknya bagi Negara dan pelayanan terbaik bagi masyarakat, maka tentunya kinerja sector publik akan meningkat. Bila dikaji dari tujuan dan misi utama kehadiran organisasi publik adalah untuk memenuhi kebutuhan dan melindungi kepentingan publik, kelihatannya sederhana sekali ukuran kinerja organisasi publik, namun tidaklah demikian kenyataannya, karena hingga kini belum ditemukan kesepakatan tentang ukuran kinerja organisasi publik.

Pabundu (2006) menyebutkan ada beberapa fungsi pekerjaan/kegiatan yang terkait dengan kinerja perusahaan/organisasi, yaitu strategi perusahaan, pemasaran, operasional, sumber daya manusia, dan keuangan.

### **1. Strategi perusahaan/organisasi**

Strategi perusahaan terkait dengan misi perusahaan/organisasi, strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi dan lingkungan bisnis. Strategi bisnis mencakup perencanaan, implementasi, dan pengawasan.

Komponen-komponen yang dipakai untuk menganalisis strategi perusahaan/organisasi terdiri dari dimensi kekuatan bisnis dan dimensi daya tarik perusahaan/individu. Dimensi kekuatan bisnis terdiri dari harga produk, jumlah *outlet*, omzet tiap bulan, potensi penjualan perbulan dan jumlah pengunjung di *outlet* (tempat penjualan). Dimensi daya tarik terdiri dari pangsa pasar konsumen dan potensi belanja konsumen. Dari hasil analisis terhadap komponen-komponen tersebut dapat ditentukan langkah-langkah strategis yang bisa dilakukan perusahaan seperti pengoptimalan alat-alat produksi, besarnya biaya promosi, dan sebagainya.

### **2. Pemasaran**

Peran utama dalam manajemen pemasaran antara lain adalah membuat keputusan mengenai aspek-aspek pemasaran.

Evaluasi aspek pemasaran diarahkan untuk mendapatkan informasi mengenai faktor tertentu dibandingkan dengan target atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya:

- a. Segmentasi, target, dan posisi produk dipasar.
- b. Strategi bersaing yang diterapkan.
- c. Kegiatan pemasaran melalui bauran pemasaran.
- d. Nilai penjualan.
- e. *Marke share* yang dikuasai perusahaan.

Adapun aspek pasar, dilakukan evaluasi mengenai *consumer behavior* guna mengetahui:

1. Pengetahuan, kebutuhan, dan keinginan pasar potensi terhadap produk;
2. Sikap, perilaku, dan kepuasan konsumen terhadap produk

### **3. Operasional**

Hal-hal yang menyangkut operasional perusahaan antara lain sebagai berikut

1. Kualitas produk, yakni seberapa jauh produk yang dihasilkan perusahaan bisa bersaing dari segi kualitas.
2. Teknologi yang digunakan, yakni apakah teknologi yang digunakan perusahaan mengikuti perkembangan dunia pada saat ini atau sudah ketinggalan zaman, kondisi ini perlu diperhitungkan sesuai dengan keinginan pelanggan dan persaingan dengan pihak lain.
3. Kapasitas produksi, yakni seberapa besar kapasitas produksi dari sumber daya yang ada seperti mesin dan tenaga kerja yang ada. Kapasitas produksi jika perlu mempertimbangkan pemasaran produk. Adakah produk mempunyai segmen pasar yang tinggi atau rendah.
4. Persediaan bahan baku dan barang jadi. Adakah bahan baku tersedia di tempat jika sewaktu-waktu dibutuhkan ataukah langka di pasaran atau merupakan bahan impor. Kondisi ini sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

### **4. Sumberdaya manusia**

Beberapa hal penting dari sumberdaya manusia yang perlu dievaluasi antara lain mengenai produktivitas kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta kepemimpinan.

Program pelatihan ditunjukkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang, sedangkan pengembangan bertujuan untuk menyiapkan pegawainya memangku jabatan tertentu di masa yang akan datang. Program pelatihan dan pengembangan bertujuan antara lain untuk menutupi *gap* antara kecakapan karyawan dan permintaan jabatan selain meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja.

### **5. Keuangan**

Tujuan utama perusahaan adalah memaksimalkan keuntungan atau kekayaan, terutama bagi pemegang sahamnya, terwujud berupa upaya peningkatan atau memaksimalkan nilai pasar atas harga saham perusahaan yang bersangkutan. Tujuan ini bersifat garis besar, karena pada praktiknya

tujuan itu senantiasa dipengaruhi oleh keputusan-keputusan di bidang keuangan. Untuk lebih memahaminya, pertama-tama kita akan menelaah apa yang sebenarnya yang disebut sebagai memaksimalkan laba serta berbagai hambatan dan rintangan yang menghadangnya. Selanjutnya kita akan mengalihkan perhatian kita kepada tujuan maksimalisasi kekayaan para pemegang saham. Kita akan lihat apa beda tujuan ini dengan tujuan memaksimalkan keuntungan dan mengapa hal itu selalu menjadi tujuan dari suatu perusahaan. Tujuan mengevaluasi bisnis dari aspek keuangan adalah untuk mengetahui apakah realisasi investasi telah sesuai dengan yang diharapkan.

### **Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya.

Mahmudi (2007) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Faktor personal/individu, meliputi :  
Pengetahuan, keterampilan (*Skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan.  
Kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
3. Faktor tim.  
Kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem.  
Sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan budaya kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional).  
Tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Sedangkan Pasolong (2008) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi sebagai berikut :

1. Kemampuan

Adalah kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan dalam suatu bidang hanya dapat dimiliki seseorang yang memiliki bakat dan intelegensi yang mencukupi. Sedangkan bakat biasanya dikembangkan dengan pemberian kesempatan pengembangan pengetahuan melalui 1). Pendidikan, 2). Pelatihan, 3.) pegalaman kerja. Bakat yang bersifat potensial dapat diberikan kesempatan untuk dikembangkan tidak akan berubah menjadi kemampuan. Sebaliknya, sekalipun instansi memberikan kesempatan, tetapi bila yang bersangkutan tidak memiliki bakat yang mendasar, maka pemberian kesempatan tersebut tidak akan efektif. Selain bakat dan kemampuan sebagai syarat utama terbentuknya suatu kemampuan, terdapat pula faktor minat yang mempunyai pengaruh terhadap kemampuan melakukan pekerjaan.

2. Kemauan.

Adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi. Kemauan atau motivasi kerja seseorang di pengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: 1). Pengaruh lingkungan fisik, dimana setiap pegawai menghendaki lingkungan fisik yang baik untuk bekerja. 2). Pengaruh lingkungan social, sebagai mahluk social dalam melaksanakan pekerjaan tidak semata-mata hanya mengejar penghasilan saja tapi juga mengharapkan penghargaan dari pegawai lain, pegawai lebih berbahagia apabila dapat menerima dan membantu pegawai lain.

3. Energy.

Tanpa adanya energy psikis dan fisik yang mencukupi, perbuatan kreatif pegawai terhambat.

4. Teknologi.

Tindakan yang dikerjakan oleh individu atau suatu objek dengan atau tanpa alat atau alat mekanikal untuk membuat beberapa perubahan terhadap objek tersebut. Bill Creech (1996) dalam Pasolong (2008)

mengatakan pegawai lebih cenderung positif dan proaktif dalam melakukan pekerjaan, karena mereka memandang teknologi sebagai teman untuk meningkatkan kinerja. Pegawai juga memungkinkan lebih kreatif merancang dan mengembangkan cara berpikir positif dalam strategi berbeda untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

#### 5. Kompensasi.

Sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya. Jika pegawai mendapat kompensasi yang setimpal dengan hasil kerjanya, maka pegawai akan dapat bekerja dengan tenang dan tekun. Akan tetapi bila pegawai merasa bahwa kompensasi yang diterima jauh dari memadai, maka pegawai akan berpikiran mendua, yaitu berusaha mencari penghasilan tambahan diluar sehingga menyebabkan pegawai sering mangkir.

#### 6. Kejelasan Tujuan.

Kejelasan tujuan merupakan salah satu faktor penentu dalam pencapaian kinerja, karena pegawai yang tidak mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaan yang hendak dicapai, maka tujuan yang tercapai tidak efisien atau kurang efektif.

#### 7. Keamanan.

Adalah sebuah kebutuhan manusia yang fundamental, karena orang pada umumnya menyatakan lebih penting keamanan pekerjaan daripada gaji atau kenaikan pangkat. Seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya berpengaruh terhadap kinerjanya.

Simanjuntak (2005) mengemukakan bahwa kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu dukungan organisasi, kemampuan manajemen, dan kinerja setiap orang yang bekerja diperusahaan tersebut.

#### 1. Dukungan Organisasi.

Kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasi antara lain dalam penyusunan struktur organisasi, pemilihan teknologi, dan penyediaan prasarana dan sarana kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk membagi tugas pencapaian tujuan perusahaan menjadi tugas pokok beberapa unit

organisasi secara seimbang, serta memberikan kejelasan bagi setiap unit tentang tugas pokok yang harus dicapai oleh masing-masing unit.

## 2. Peranan manajemen

Manajemen adalah suatu proses mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sumber-sumber secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Untuk itu, manajemen melaksanakan fungsi-fungsi: perencanaan, pengorganisasian, perencanaan dan pembinaan pekerja, pelaksanaan, dan pengawasan. Dalam hubungan ini, manajemen berperan melakukan fungsi-fungsi berikut ini:

- a. Merumuskan atau mengkoordinasikan perumusan visi dan misi organisasi serta menguraikannya menjadi tugas pokok unit-unit organisasi, hingga tugas pokok dan uraian jabatan setiap individu;
- b. Menyusun struktur organisasi dengan tugas pokok, fungsi-fungsi dan sasaran masing-masing unit organisasi;
- c. Menyusun sistem dan mekanisme kerja yang jelas baik di masing-masing unit organisasi maupun antar unit organisasi;
- d. Merencanakan dan mengadakan sasaran dan peralatan kerja, termasuk gedung dan peralatan kantor dan atau tempat kerja, serta alat-alat kerja lainnya;
- e. Merencanakan dan mengadakan karyawan atau pekerja untuk mengisi semua jabatan yang ada, masing-masing dengan kualifikasi yang sesuai dengan persyaratan jabatan;
- f. Mengkoordinasi pelaksanaan tugas di masing-masing unit organisasi;
- g. Mengawasi pelaksanaan tugas di semua unit organisasi.

## 3. Dukungan Pekerja

Sebagaimana telah dijelaskan di depan, kinerja perusahaan adalah perjumlahan atau akumulasi kinerja dari semua orang yang bekerja dari perusahaan tersebut. Dukungan organisasi dan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen seperti diuraikan di atas juga dimaksudkan untuk memberikan kemudahan, memfasilitasi dan mendorong semua pekerja untuk menaikan kinerjanya secara optimal. Dengan demikian, kinerja setiap pekerja

dipengaruhi oleh kompetensi individu yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

### **2.3 Konsep pelayanan.**

Pelayanan atau jasa adalah aktivitas atau manfaat yang ditawarkan oleh salah satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun. Pelayanan menyangkut sejumlah informasi yang diinginkan pelanggan, tindakan yang sukar disentuh dan diukur secara eksak ukuran kepuasannya, sangat sensitif dan sukar diprediksikan kedepannya serta sangat tergantung juga pada nilai yang dianggap pantas oleh pelanggan terhadap apa yang diterimanya dan dibayarnya. Kualitas dan kuantitas pelayanan merupakan bagian yang menentukan dari keberhasilan perekonomian dan kesejahteraan suatu bangsa pada umumnya.

Monir (2003) menyatakan bahwa pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung, Pasalog (2008). Lovelock (1992:10) yang mengatakan :*“A total organizational approach that make quality of service as perceived by the customer, the number one driving force for the operation of the business”*, Ibrahim (2007). Dari rumusan tersebut setidaknya ada integrasi 3 hal yang penting, yakni :

1. Bahwa pelayanan itu pendekatan yang lengkap yang membuahkan kualitas pelayanan.
2. Kualitas pelayanan itu adalah persepsi pelanggan/masyarakat bukannya persepsi dari pemberi pelayanan.
3. Pelayanan itu merupakan penggerak utama dari operasionalisasi kegiatan bisnis (organisasi pemberi pelayanan apapun nama dan jenisnya)

Pelayanan akan bermanfaat dan berkualitas, jika semua perangkat yang terlibat dalam pelayanan tersebut dapat diintegrasikan dengan baik. Pengelolaan pelayanan yang baik akan mendatangkan manfaat dan nilai bagi semua pihak. Pelayanan juga dapat dibedakan antara elemen struktural dan elemen manajerialnya. Elemen struktural melihat aplikasi rancangan fasilitasnya, lokasi pelayanannya, dan kapasitas perencanaannya. Sedangkan elemen manajerialnya melihat penemuan model pelayanan yang tepat, kualitas, kapasitas

pengelolaannya, mengerti tuntutan dan tantangannya serta kelengkapan informasinya.

Tjiptono (2008) menyebutkan bahwa dalam literatur manajemen dijumpai setidaknya empat lingkup definisi konsep pelayanan. *Pertama*, pelayanan menggambarkan berbagai subsektor dalam kategorisasi aktivitas ekonomi seperti transportasi, finansial, perdagangan ritel, *personal service*, kesehatan, pendidikan dan layanan publik. Dengan kata lain lingkungannya adalah industri. *Kedua*, pelayanan dipandang sebagai produk *intangible* yang hasilnya berupa aktivitas ketimbang objek fisik, meskipun dalam kenyataannya bias saja produk fisik dilibatkan (umpamanya makanan dan minuman di restoran dan pesawat di jasa penerbangan), dalam hal ini lingkungannya adalah tawaran produk. *Ketiga*, pelayanan merefleksikan proses yang mencakup penyampaian produk utama, interaksi personal, kinerja dalam arti luas (termasuk didalamnya drama dan keterampilan), serta pengalaman layanan. *Keempat*, pelayanan bisa juga dipandang sebagai sebuah sistem yang terdiri atas dua komponen utama, yakni *service operations* yang kerap kali tidak tampak atau tidak diketahui keberadaannya oleh pelanggan dan *service delivery* yang biasanya tampak dan diketahui pelanggan.

Pelayanan sangat penting peranannya bagi keberhasilan organisasi jenis apapun juga, walaupun tentunya dengan sasaran yang berbeda-beda. Bagi organisasi bisnis dan swasta pelayanan merupakan bagian penting dari upaya mendatangkan keuntungan yang layak; bagi organisasi publik tentunya pelayanan publik itu memang harus menjadi keluarannya karena sifatnya yang non-profit; bagi organisasi sosial kemasyarakatan (LSM contohnya) pelayanan itu bermakna memberikan pengabdian yang sebaik-baiknya bagi konstituen yang dibelanya. Ada beberapa kriteria pelayanan yang seharusnya dimiliki oleh organisasi yang melayani, ialah; adanya kemudahan dalam pengurusan kepentingan; konsumen/pelanggan/masyarakat mendapatkan pelayanan sebagaimana mestinya; sejauh mungkin mendapatkan perlakuan yang adil dan fair dalam tatalaksana pelayanannya; serta mendapatkan perlakuan yang jujur dan terus terang serta terbuka. Perbedaan antara pelayanan barang dan pelayanan jasa dapat dilihat pada table di bawah ini :

Tabel 2.1 Perbedaan pelayanan barang dan jasa

Pelayanan Barang	Pelayanan Jasa
Dengan mudah dapat dilakukan penilaian kualitasnya.	Lebih kurang atau tidak berwujud atau lebih bersifat abstrak.
Pelayanan barang sering diikuti dengan suatu pelayanan jasa.	Pelayanan jasa juga sering diikuti dengan pelayanan barang.

Sumber : Ibrahim (2008)

Pelayanan barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat dan individu dapat dikategorikan lebih lanjut berdasarkan konsep “pengecualiannya = *exclusion*” dan “konsumsi = *consumption*” ,Ibrahim (2008).

Table 2.2 Pengelompokan barang dan jasa berdasarkan konsep pengecualian dan konsumsinya.

Pengecualian	Konsumsi	
	Konsumsi individual	Konsumsi kolektif
Mudah mencegah orang lain untuk menikmati	Barang privat	Barang semi public
Sulit mencegah orang lain ikut menikmatinya	Barang semi privat	Barang publik

Sumber : Ibrahim (2008)

Barang privat (*private goods*) pada umumnya dikonsumsi secara perorangan dan tidak dapat diperoleh pemakai tanpa persetujuan pemasoknya. Barang semi privat (*common-pool goods*) pada umumnya dikonsumsi secara perorangan, namun sulit mencegah siapapun untuk memperolehnya / menikmatinya, meskipun mereka tidak mau membayarnya. Barang semi public (*toll goods*) digunakan secara bersama-sama, namun sipengguna harus membayar dan mereka tidak dapat/tidak mau membayar, dapat dengan mudah dicegah dari kemungkinan menikmati barang tersebut. Barang public (*public goods*) umumnya digunakan secara bersama-sama dan tidak mungkin mencegah siapapun untuk

menggunakannya, masyarakat pengguna umumnya tidak bersedia untuk membayar.

Berbagai permasalahan pelayanan masyarakat menjadi kurang professional sekaligus kurang berorientasi pada kepentingan masyarakat (*customer driven*) antara lain:

1. Terjadinya konflik peran (*role conflict*), karyawan pemerintahan sebagai unsur yang melayani masyarakat menghadapi dilemma antara menguatamakan kepuasan pelanggan internal, terutama kepuasan para pimpinan organisasinya ataukah harus mengutamakan kepuasan masyarakat luas.
2. Kebingungan atau kekaburan peran (*role ambiguity*), karena ketidaktahuan karyawan pemerintahan tentang apa saja yang menjadi harapan pimpinannya dari pelayanan yang tersedia, dan bagaimana cara memenuhi harapan tersebut.
3. Kurang sesuainya antara tuntutan tugas yang tersedia dengan kemampuan yang dimiliki karyawan (*poor employee job fit*)
4. Ketertinggalan teknologi yang digunakan dalam melakukan pelayanan (*poor technology job fit*)
5. Kurang baiknya system evaluasi dan penghargaan (*inappropriate supervisory control system*)
6. Kekurangan/ketidakmampuan dalam upaya meyelesaikan permasalahan yang muncul dalam proses pemberian pelayanan, karena karyawan tidak diberikan delegasi kewenangan yang cukup sehingga selalu menyandarkan diri pada pimpinannya (*lack of perceived control*).
7. Kurangnya kerjasama tim dalam memberikan pelayanan masyarakat, serta kurangnya semangat kerjasam dan kolaborasi anatar tim.

Perbedaan pelayanan publik dan swasta terjadi karena memang secara alamiah dan konseptual, antara organisasi pelayan masyarakat yang berdasarkan mekanisme pasar yang bersifat profit; organisasi pemerintahan yang bersifat non profit; dan organisasi masyarakat lainnya semisal LSM yang juga bersifat non profit.

Tabel 2.3 Perbedaan Berbagai Jenis Organisasi Jika Diberikan Kesempatan Memberikan Pelayanan Kepada Masyarakat

Jenis Organisasi	Kelebihannya	Kekurangannya
1. Swasta (privat)	<p>1. Bekerja efisien kalau penilaian barang dan jasa yang akan diproduksi sederhana sifatnya.</p> <p>2. Bekerja baik bila tersedia informasi mengenai harga, yang juga informasi tersebut merata diterima masyarakat konsumen.</p>	<p>1. Cenderung tidak bekerja secara efisien ketika pelayanan itu menyangkut barang pemerintahan atau memiliki eksternalitas.</p> <p>2. Mekanisme pasar juga tidak bekerja efisien ketika terjadi eksternalitas, karena akan membuat harga menjadi timpang (tidak mencerminkan harga yang layak/wajar).</p> <p>3. Mekanisme pasar akan bekerja tidak wajar jika terjadi <i>economic of scale</i>.</p> <p>4. Mekanisme pasar juga sering bias dan cenderung menguntungkan elit ekonomi/politik.</p> <p>5. Sering menyebabkan ketimpangan distribusi dan pelayanan, karena akses pelayanan sangat ditentukan daya beli juga sering terjadi kesenjangan yang mencolok (karena itu kalau pelayanan public diserahkan kepada swasta, dapat, menimbulkan ketimpangan/ketidakadilan pelayanan.</p>

2. Birokrasi pemerintahan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keberadaanya tidak berpengaruh oleh sumberdana.</li> <li>2. Lebih sesuai untuk pelayanan yang penilaian/kontrolnya relative sukar/sulit.</li> <li>3. Dapat berjalan dengan baik, jika aturan dan prosedur pelayanannya tegas dan jelas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sering terjadi inefisiensi, karean tidak adanya kaitan antara biaya dan pendapatan.</li> <li>2. Ada kecendrungan untuk membuahakan ketimpangan kekuasaan dan memberikan keistimewaan kepada kelompok/golongan tertentu.</li> </ol>
3. LSM dan sejenisnya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sesuai untuk pelayanan yang bersifat khas /khusus.</li> <li>2. Jika ada nilai-nilai dan tradisi yang jelas akan dapat lebih baik dalam melakukan pelayanan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki keterbatasan dalam mobilisasi sumberdaya, apalagi jika harus melayani masyarakat dalam skala luas.</li> <li>2. Kegiatannya yang bersifat sukarela sering terjadi masalah tidak/kurang konsisten.</li> <li>3. Cendrung bersifat sepihak.</li> <li>4. Biasanya tergantung pada donor/donator.</li> <li>5. Sering kurang profesional dalam berbagai aspek.</li> </ol>

Sumber : Ibrahim (2008)

#### 2.4 Pelayanan publik

Pelayanan publik menurut Sinambela (2005) adalah sebagai setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidal terikat pada suatu produk secara fisik, Pasolong (2008).

Horton (2008) mendefinisikan pelayanan publik dalam beberapa pengertian, pertama 'pelayanan publik' merujuk kepada orang-orang dipekerjakan oleh pemerintah untuk melaksanakan fungsi-fungsi administrasi negara, kedua 'pelayanan publik' mengacu ke pelayanan resmi yang dilakukan dan didanai oleh pemerintah. Ketiga, 'pelayanan publik' juga dapat merujuk kepada penyediaan suatu layanan kepada publik oleh pemerintah. Akhirnya, pelayanan publik dapat dikatakan merupakan motivasi orang-orang yang memiliki kewajiban atau tanggung jawab untuk berkontribusi terhadap kesejahteraan orang lain atau masyarakat.

Pemahaman makna publik dalam pelayanan publik baik dari perkembangan sejarah atau latar belakang munculnya dan aplikasinya di dalam manajemen publik perlu dipahami. Lebih mendalam lagi Frederickson (1997:31-52) dalam Nurmandi (2010). membedakan berbagai perspektif dalam mendefinisikan publik, yaitu :

- a. Publik sebagai kelompok kepentingan (perspektif pluralis), public sebagai kelompok kepentingan. Kepentingan (*Interest*) public disalurkan sedemikian rupa oleh kelompok kepentingan baik dalam bentuk artikulasi kepentingan maupun dalam bentuk agregasi kepentingan.
- b. Publik sebagai pemilih rasional (perspektif pilihan public).
- c. Publik sebagai pihak yang diwakili (perspektif perwakilan), yang melihat publik sebagai pihak yang diwakili oleh politisi. Kepentingan public diasumsikan telah diwakili oleh wakilnya yang duduk di lembaga-lembaga perwakilan.
- d. Publik sebagai pelanggan (perspektif penerima pelayanan publik) pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah.
- e. Publik sebagai warga Negara, seseorang tidak hanya mewakili kepentingan individu namun juga kepentingan public.

Identitas publik lebih general dan luas daripada pelanggan di sektor swasta, identitas konsumen lebih individual. Hubungan antara penjual dan pembeli berada dalam ruang lingkup hubungan individu, pada pelayanan publik warga masyarakat yang menerima pelayanan berada pada konteks yang lebih besar.

Table 2.4 Perbedaan Pelanggan Di Sektor Swasta Dan Publik Di Sektor Publik

<b>Pembeda</b>	<b>Publik</b>	<b>Pelanggan</b>
Identitas	Kelompok yang besar	Individu
Kekuasaan	Terbatas	Besar
Asumsi pelayanan	Paternalistic	Kualitas
Ruang lingkup	Politik	Ekonomis
Kebutuhan	Komplek dan bervariasi	Seragam
Hubungan provider dan konsumen	Rumit	Sederhana
Pertanggungjawaban	Politi	ekonomis

Sumber : Nurmandi (2010)

Pelayanan publik dapat dikelompokkan menjadi 3 jenis pelayanan dari instansi pemerintah serta BUMN/BUMD. Pengelompokan tersebut didasarkan pada ciri-ciri dan sifat kegiatan serta produk pelayanan yang dihasilkan yaitu: 1. Pelayanan administratif; 2. Pelayanan barang; 3. Pelayanan jasa.

Pelayanan publik orientasinya adalah pelanggan atau publik (masyarakat) yang dilayani, maka perhatian aparatur pelayanan publik juga harus berorientasi pada publik. Konsep pelayanan public yang diperkenalkan oleh Osborne (1999) dalam bukunya "*Reinventing Government*" mengatakan pentingnya peningkatan pelayanan publik oleh birokrasi pemerintah dengan cara memberi wewenang kepada pihak swasta sebagai pengelola pelayanan publik.

Dalam rangka perbaikan penerapan dan perbaikan sistem dalam kaitannya dengan pelaksanaan pelayanan publik, Osborne menyimpulkan 10 prinsip yang disebut sebagai keputusan gaya baru, yaitu: 1. Pemerintahan katalis: mengarahkan ketimbang mengayuh; 2. Pemerintahan milik masyarakat: member wewenang ketimbang melayani; 3. Pemerintahan yang kompetitif: menyuntikan persaingan kedalam pemberian pelayanan; 4. Pemerintahan yang digalakan oleh misi: mengubah organisasi yang digerakan oleh peraturan; 5. Pemerintahan berorientasi hasil; 6. Pemerintahan berorientasi pelanggan bukan birokrasi; 7. Pemerintahan wirausaha: menghasilkan ketimbang membelanjakan; 8. Pemerintahan antisipatif:

mencegah daripada mengobati; 9. Pemerintahahn desentralisasi; 10. Pemerintahan birokrasi pasar: mendingkrak perubahan melalu pasar.

Denhardt (2007) mengatakan bahwa pemerintah dalam melakukan pelayanan publik tidak harus dijalankan dengan prinsip bisnis tapi harus dijalankan dengan prinsip demokratis, pegawai negeri dipilih dan diangkat berdasarkan prinsip demokrasi tersebut dan berkomitmen untuk kepentingan bersama, proses pemerintahan yang lebih baik, dan mengembangkan demokrasi dalam pelayanan ke setiap warganegara. Dengan demikian administrator menyadari bahwa mereka memiliki banyak keuntungan dengan “mendengarkan” masyarakat daripada “mengatakan”, dan dengan “melayani” daripada “mengendalikan”. Dengan demikian masyarakat dapat terlibat dalam proses pemerintahan. Masyarakat dan pejabat publik dapat bersama-sama dalam mendefinisikan dan mengatasi masalah pelayanan publik dengan kooperatif dan saling menguntungkan.

## **2.5 *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* merupakan salah satu pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja manajemen. Pada awal sekitar tahun 90an *balanced scorecard* ditemukan dan digunakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sebagai alat pengukuran kinerja manajemen pada perusahaan-perusahaan swasta di Amerika. Secara harfiah, pengertian *balanced scorecard* dapat dibagi menjadi dua yaitu “*scorecard*” yang diartikan sebagai sebuah kartu laporan kinerja yang berisikan angka-angka, *scorecard* juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan, dan “*balanced*” yang artinya berimbang, kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek : keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ektern.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) *balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Mulyadi (2001) mengatakan *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan dalam melipat gandakan kinerja keuangan. Mulyadi (2007) juga mengatakan bahwa perusahaan pada dasarnya merupakan institusi pencipta kekayaan, pemanfaatan *Balanced*

*Scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan perusahaan dalam menciptakan kekayaan.

Ide awal konsep *Balance Scorecard* (BSC) adalah suatu sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan. Akan tetapi kemudian konsep ini berkembang sebagai suatu sistem manajemen yang menerjemahkan strategi dan misi perusahaan ke dalam sasaran dan tolok ukur yang spesifik. BSC mendidik manajemen dan organisasi pada umumnya untuk memandang perusahaan dari empat perspektif yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang. Selanjutnya manajemen didorong untuk memfokuskan diri pada rasio-rasio kunci yang kritis dan strategis melalui *stretch target* yang ditetapkan bersama. Jadi, membicarakan *Balance Scorecard* harus dimulai dari *strategy map* organisasi. Luis (2008) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin suatu hubungan sebab akibat.

BSC menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif yang saling berhubungan yaitu (1) Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*), (2) Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*), (3) Perspektif Proses Bisnis Internal, dan (4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. *Balanced Scorecard* memberi manajemen organisasi suatu pengetahuan, keterampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang terus menerus (*perspektif pembelajaran dan pertumbuhan*) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategis yang tepat serta efisiensi (*perspektif proses bisnis internal*) agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (*perspektif pelanggan*) dan selanjutnya akan mengarah pada nilai saham yang terus menerus meningkat (*perspektif finansial*).

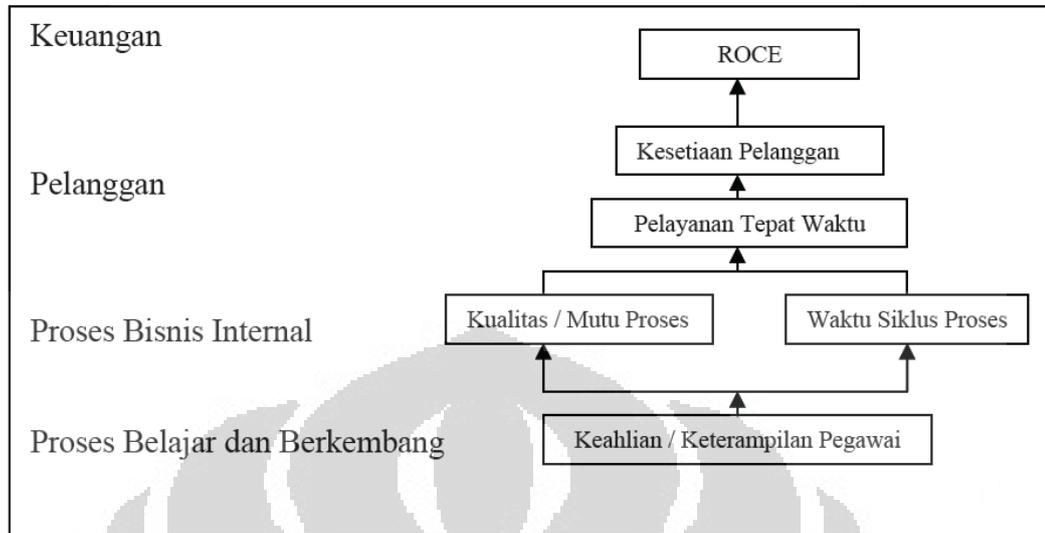
Terdapat tiga prinsip yang memungkinkan *Balanced Scorecard* dikaitkan dengan strategi perusahaan, yaitu (1) hubungan sebab-akibat, (2) hasil dan faktor pendorong kinerja, dan (3) keterkaitan dengan masalah finansial. Setiap ukuran yang dipilih untuk *Balanced Scorecard* harus menjadi unsur suatu rantai

hubungan sebab-akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan. Pendekatan *Balanced Scorecard*, disamping digunakan untuk rencana strategik yang komperhensif, juga digunakan untuk menghasilkan rencana strategik yang koheren-antara satu sasaran strategik dengan sasaran srategik yang lain memiliki hubungan sebab akibat.

*Balanced Sorecard* menekankan pengukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi semua pekerja yang harus mengerti dengan konsekuensi keuangan atas keputusan dan tindakan yang mereka lakukan. Pola pemikiran yang mendasar dari *balanced scorecard* adalah sebagai berikut: kinerja keuangan yang diwakili oleh ukuran ROCE (*Return On Capital Employed*) merupakan pengukuran *scorecard* dalam perspektif keuangan. Ukuran ini merupakan hasil dari penjualan produk/jasa yang terus menerus dan berkembang dari konsumen yang ada mencerminkan tingginya tingkat loyalitas dari para pelanggan. Dengan demikian loyalitas menjadi ukuran dalam *scorecard* perspektif pelanggan. Keadaan ini tidak lain disebabkan adanya kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) atas tingkat penyampaian produk dan kecepatan waktu siklus produksi. Peningkatan kualitas keduanya melalui proses bisnis internal. Selanjutnya bagaimana cara organisasi untuk dapat meningkatkan kualitas tersebut? Jawabannya adalah melalui pendidikan dan pelatihan para pegawainya di tingkat lini serta kepuasan kerja dari para pegawainya.

*Balanced scorecard* menawarkan suatu peta jalan yang sistimatis dan komprehensif bagi organisasi-organisasi untuk menerjemahkan pernyataan misi dan visi mereka ke dalam sekumpulan ukuran kinerja yang saling berkaitan. Ukuran-ukuran ini tidak digunakan untuk mengendalikan perilaku tetapi untuk mengartikulasikan strategi organisasi, mengkomunikasikan strategi organisasi, dan membantu menyesuaikan inisiatif individu, lintas-departemen, organisasi, demi mencapai sasaran bersama.

Gambar 2.2  
Pola pemikiran *balanced scorecard*



Sumber : Kaplan & Norton (2000)

Menurut Mahsun (2006) pada dasarnya *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang mencoba untuk mengubah misi dan strategi organisasi menjadi tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang lebih berwujud. Ukuran finansial dan non finansial yang dirumuskan dalam perspektif *Balanced Scorecard* sebenarnya adalah derivasi (penurunan) dari visi dan strategi organisasi. Dengan demikian, hasil pengukuran dengan *Balanced Scorecard* ini mampu menjawab pertanyaan tentang seberapa besar tingkat pencapaian organisasi atas visi dan strategi yang telah ditetapkan. Sistem pengukuran kinerja diharapkan bisa digunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi. Adanya peningkatan kinerja setidaknya-tidaknya bisa dilihat dari apakah aktivitas organisasi mempunyai nilai tambah. Pada dasarnya manajemen kinerja dan penilaian kualitas bukan ditujukan untuk memperbaiki pelayanan, tetapi hanya membantu mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki sehingga bisa lebih fokus. *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat pendukung untuk komunikasi, motivasi dan mengevaluasi strategi organisasi utama. Dengan *Balanced Scorecard* manajemen bisa lebih efektif, tetapi *Balanced Scorecard* tidak menjamin manajemen efektif, hal ini bisa terjadi jika manajemen tidak tepat men-*derived* visi dan strategi organisasi dalam ukuran-ukuran kinerja *Balanced Scorecard* (Mahmudi, 2006).

## 2.6 *Balanced Scorecard* pada Organisasi Pemerintah

Organisasi publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan (*profit*). Organisasi ini bisa berupa organisasi pemerintah dan organisasi *nonprofit* lainnya. Meskipun organisasi publik bukan bertujuan mencari *profit*, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sedangkan bagi organisasi non profit dan organisasi publik selama ini sasarannya adalah menggunakan anggaran secara efisien untuk mencapai sasaran organisasi dengan efektif (Niven, 2003). Untuk itu organisasi publik dapat menggunakan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerjanya.

Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, menginstruksikan kepada setiap pemimpin Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Pemerintah Daerah, Satuan Kerja atau Unit Kerja didalamnya wajib membuat laporan akuntabilitas kinerja secara berjenjang serta berkala untuk disampaikan kepada atasannya. Instruksi Presiden tersebut kemudian ditindaklanjuti oleh Keputusan Lembaga Administrasi Negara sebagaimana yang tertuang dalam Surat Keputusan Nomor 239/IX/6/8/2003 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Berdasarkan hal ini seluruh lembaga Negara diharuskan membuat laporan akuntabilitas kinerjanya.

Sistem perencanaan strategis instansi pemerintah yang telah distandarisasi adalah Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah (SAKIP) di mana pertanggungjawaban kinerjanya adalah dokumen Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP). Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) adalah instrumen yang digunakan oleh instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi. SAKIP terdiri dari berbagai komponen yang merupakan suatu kesatuan, yaitu : perencanaan strategis, perencanaan kinerja, pengukuran kinerja dan pelaporan kinerja. Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP) adalah dokumen gambaran perwujudan akuntabilitas instansi pemerintah yang dibuat dan disusun berdasarkan SAKIP. Indikator kinerja kegiatan sebagai tolok ukur kinerja SAKIP ditetapkan dan dikategorikan ke dalam kelompok (a) Masukan-masukan

(*Inputs*); (b) Keluaran-keluaran (*Outputs*); (c) Hasil-hasil (*Outcomes*); (d) Manfaat-manfaat (*Benefits*); (e) Dampak-dampak (*Impacts*). Selanjutnya, pertanggungjawaban keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dilaksanakan melalui pengukuran kinerja.

Namun sementara itu kinerja lembaga yang tergambar jelas didalam LAKIP sering justru bukanlah gambaran sesungguhnya dari kinerja lembaga secara keseluruhan. Terkait hal ini, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) menyatakan bahwa, SAKIP belum dapat menyediakan alat pengukuran dan ukuran kinerja untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan pencapaian organisasi, yang ada hanyalah ukuran kinerja yang masih bersifat program yang berbasis anggaran yang ditetapkan setelah program tersebut dilaksanakan, sehingga sulit untuk menentukan capaian kinerja pada tingkat organisasi (Simanjuntak (2007). Selanjutnya juga SAKIP masih terbatas pada penentuan visi, misi dan tujuan organisasi dan belum menunjukkan arah akan dibawa kemana organisasi di masa yang akan datang. Formulasi yang digunakan dalam pengukuran kinerja yang bersifat pencapaian kinerja program, yaitu rasio antara rencana dan realisasi. Rencana merupakan komponen indikator inputs yang diterjemahkan menjadi rasio antara anggaran yang digunakan dengan keluaran yang ditargetkan, sedangkan Realisasi merupakan komponen indikator outputs yang diterjemahkan menjadi hasil yang tercapai. Hasil rasio antara inputs dan outputs ini yang digunakan sebagai ukuran kinerja organisasi instansi pemerintah. Hal lainnya adalah format pelaporan SAKIP yaitu LAKIP belum melakukan pengukuran terhadap indikator-indikator kinerja lainnya yang lebih bersifat intangible atau non teknis namun secara langsung maupun tidak sangat mempengaruhi kinerja suatu organisasi pemerintah secara keseluruhan, misalnya rasa puas masyarakat yang dilayani atau tingkat kenyamanan dan kepuasan para pegawai di dalamnya.

Penegasan akan pentingnya sebuah metode pengukuran yang lebih komprehensif disampaikan oleh Niven (2003) bahwa pengukuran tradisional yang kita kenal selama ini sangat sulit untuk mengukur hal-hal yang sifatnya *intangible assets*, seperti motivasi atau misalnya *skill* yang bisa mendatangkan perubahan dan pertumbuhan organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan sebuah sistem

pengukuran kinerja yang mampu mengukur nilai dari *intangible assets* tersebut untuk memperkirakan dan mengantarkan sebuah kesuksesan ekonomis organisasi.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), rancangan BSC yang dilaksanakan pada organisasi publik adalah dalam rangka untuk mewujudkan misi organisasi tersebut. Suatu organisasi yang akan membangun BSC sebagai sistem manajemen strategik harus menetapkan : a). Visi, misi, dan tujuan; b). Menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam empat perspektif BSC. Penerapan BSC dalam suatu perencanaan strategik dapat menuntun manajemen dan anggota organisasi pemerintahan dalam menerjemahkan visi, misi, dan strategi organisasi ke dalam tindakan-tindakan yang terukur dan terencana dengan baik. Perencanaan dan pelaksanaan program maupun anggaran pemerintah akan terfokus pada upaya untuk mencapai misi organisasi pemerintahan (*mission driven*), yakni demi mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Implementasi pendekatan ini menuntut adanya identifikasi dan pengembangan kinerja organisasi yang komprehensif ke dalam empat perspektif BSC (Gasperz, 2005). Dengan demikian, penerapan BSC yang didukung oleh sistem pelaporan yang benar akan mendukung terwujudnya pemerintahan yang baik (*good governance*).

Menurut Imelda (2004) yang menjadi fokus utama dalam organisasi publik yaitu misi organisasi, secara umum misi suatu organisasi publik adalah melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dari misi tersebut diformulasikan strategi-strategi yang akan dilakukan untuk pencapaian misi tersebut. Strategi tersebut kemudian diterjemahkan dalam keempat perspektif, yaitu : perspektif *customer & stakeholders*, perspektif *financial*, perspektif *internal business process* dan perspektif *employees & organization capacity*. Perspektif *customer & stakeholders* menggambarkan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Perspektif *financial* mengidentifikasi pemberian pelayanan yang efisien. Perspektif *internal business process* menggambarkan proses-proses yang penting bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Perspektif *employees & organization capacity* menggambarkan kompetensi dan kemampuan semua anggota organisasi.

Sebagaimana diketahui bahwa SAKIP sebagai kerangka kerja pengukuran kinerja instansi pemerintah yang telah distandarisi oleh pemerintah melalui

Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 memiliki komponen-komponen yaitu : Perencanaan Strategik, Perencanaan Kinerja, Pengukuran Kinerja dan Pelaporan Kinerja. Satu tujuan yang ingin dicapai adalah bagaimana perancangan kerangka pengukuran berbasis BSC pada Lembaga/Organisasi Pemerintah dapat diintegrasikan kedalam SAKIP mengingat bahwa sifat BSC sebagai alat dalam ilmu manajemen strategik yang relatif lebih komprehensif sifatnya untuk merepresentasikan kinerja suatu organisasi dan tidak terbatas pada aspek-aspek tertentu saja seperti aspek finansial atau keuangan misalnya. Oleh sebab itu komponen-komponen dalam SAKIP selanjutnya akan disusun melalui pendekatan BSC setelah penjabaran visi misi organisasi dilakukan berdasarkan keempat perspektif BSC. Hal ini akan membuat SAKIP Lembaga pemerintahan memiliki gambaran yang jelas dan menyeluruh tentang kinerjanya, baik secara anggaran, program dan kegiatan namun juga terhadap bagaimana kinerja organisasi atau lembaga mendapatkan apresiasi masyarakat maupun *stakeholders* lainnya melalui persepsi kepuasan masyarakat dan *stakeholders*.

Pengukuran kinerja dengan kerangka kerja BSC akan memberikan data dan informasi tentang kondisi organisasi secara lebih komprehensif dan akurat. Integrasi dengan SAKIP dan LAKIP bisa dilakukan karena dalam perancangan dan penyusunan kerangka BSC, visi, misi, tujuan dan indikator-indikator teknis yang dicantumkan adalah apa yang terdapat didalam SAKIP dan LAKIP Lembaga pemerintah. Penyesuaian hanya dilakukan pada sebagian frase dalam Visi, strategi, sasaran strategik dan inisiatif strategik, target dan memasukan indikator-indikator kinerja kunci organisasi yang sifatnya non teknis lembaga pemerintah dan belum terdapat didalam SAKIP dan LAKIP namun merupakan pemicu kinerja organisasi. Namun mengingat kerangka kinerja BSC bersifat lebih komprehensif dan akurat serta bertujuan untuk menyajikan kondisi aktual kantor yang dapat melengkapi indikator-indikator yang ada didalam SAKIP dan LAKIP maka penerapannya di Lembaga Pemerintahan sangat direkomendasikan untuk dilakukan.

Zantiago (2009) mengatakan evaluasi dan Perbandingan antar Kerangka Pengukuran Kinerja Antara SAKIP dengan BSC memiliki kesamaan dalam kerangka sistemnya karena keduanya terdiri dari komponen perencanaan strategik

yang menjabarkan visi, misi, sasaran dan tujuan, perencanaan kinerja, proses pengukuran kinerja, serta evaluasi dan format pelaporan kinerja. Hasil evaluasi dan perbandingan adalah sebagai berikut:

1. Selama ini dalam penyusunan SAKIP hanya melibatkan beberapa orang pejabat yang diberikan tanggung jawab untuk menyusun dan melaporkan LAKIP organisasi atau kantor masing-masing. Hal ini membuat partisipasi aktif dari seluruh komponen organisasi/kantor (pejabat maupun pegawai) yang menjadi syarat dalam penyusunan AKIP tidak berjalan dengan baik, dengan mekanisme kerangka kinerja BSC keterlibatan seluruh unsur manajemen (Eselon 1-4 bahkan 5) serta seluruh pegawai yang ada bisa lebih dimaksimalkan sejak dari penjabaran visi, misi, sasaran dan tujuan, penentuan program-program prioritas yang akan menjadi indikator kinerja kunci bagi Kantor sampai kepada proses pengukuran yang melibatkan SDM didalam kantor.
2. Capaian indeks kinerja dalam SAKIP organisasi atau lembaga pemerintahan selama ini secara keseluruhan tidak dapat menjelaskan hubungan sebab akibatnya (koheren). Sedangkan peta strategi (*Strategy Map*) yang dirumuskan dalam BSC adalah hipotesis yang mampu menjelaskan hubungan sebab-akibat dari pencapaian indikator-indikator kinerja baik keberhasilan maupun kegagalannya.
3. Indikator kinerja yang digunakan dalam SAKIP selama ini hanya indikator kinerja teknis saja yang sifatnya berbasis anggaran, tidak memperhatikan indikator non teknis non keuangan sebagai pemicu kinerja. Indikator kinerja dalam BSC telah memperhatikan indikator kinerja pemicu kinerja seperti: tingkat kepuasan stakeholders, tingkat kepuasan kerja pegawai, jumlah pegawai yang mengikuti diklat atau tugas belajar, dan penggunaan dan kualitas sistem informasi yang menunjang pelayanan yang diberikan, dan lain-lain.
4. Indikator kinerja yang digunakan dalam SAKIP cenderung tidak konsisten karena antara indikator kinerja didalam komponen perencanaan strategik dengan indikator kinerja didalam komponen pengukuran kinerja ada perbedaan, karena indikator kinerja dalam komponen pengukuran kinerja

dalam SAKIP lebih memuat hal-hal operasional dalam masing-masing program sehingga hal ini akan berpotensi membelokkan fokus organisasi dari pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditentukan dalam rencana strategis (RENSTRA). Sedangkan indikator kinerja BSC bersifat lebih konsisten dengan perencanaan strategik yang telah dilakukan sebelumnya sehingga antara indikator kinerja yang direncanakan dengan yang diukur merupakan poin-poin yang sama.

Kasa Taruna (2011) membandingkan antara *Balanced Scorecard* dengan LAKIP sebagai berikut :

Tebel 2.5 Perbandingan antara *Balanced Scorecard* Dengan LAKIP

No	<i>Balanced Scorecard</i>	LAKIP
1	BSC memberikan suatu evaluasi kinerja yang lebih akuntabel mengenai keadaan perusahaan yang sebenarnya	Beberapa indikator capaian kinerja dalam LAKIP terkadang diragukan akuntabilitas dan kredibilitasnya
2	Mayoritas digunakan oleh perusahaan swasta	Khusus digunakan oleh perusahaan publik atau perusahaan/instansi milik pemerintah
3	BSC menyajikan suatu laporan kinerja yang lebih sederhana dan singkat	Laporan kinerja yang disajikan LAKIP cukup rumit
4	BSC dapat disusun dan dilaporkan tanpa harus melewati mekanisme dan birokrasi pelaporan yang rumit dan memakan waktu lama	LAKIP harus disusun dan dilaporkan sesuai dengan mekanisme dan birokrasi yang telah ditetapkan pemerintah (rumit dan butuh waktu lebih lama)
5	Indikator dalam BSC ditetapkan berdasarkan empat pespektif, yaitu: finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan & pembelajaran	Indikator capaian kinerja dalam LAKIP disesuaikan dengan instansi dan aktivitasnya tanpa ada pengelompokan yang tegas pada BSC

Sumber : Kasa Taruna (2011)

Target kinerja yang ada dalam SAKIP organisasi atau lembaga pemerintah biasanya adalah target kinerja yang disesuaikan dengan anggaran kegiatan yang disahkan oleh Legislatif. Hal ini menyebabkan pencapaian visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi pemerintahan secara keseluruhan menjadi sangat tergantung kepada pengesahan anggaran oleh DPR. Sedangkan Target kinerja dalam BSC merupakan akumulasi dari kondisi lembaga atau organisasi yang sebenarnya untuk pencapaian sasaran strategis dalam keempat perspektif BSC.

Pemerintah sudah seharusnya menjembatani kesenjangan antara ekspektasi publik atau kebutuhan sosial dan penyerahan pelayanan publik yang diberikannya. Organisasi pemerintah merupakan sistem penyerahan pelayanan publik (*public service delivery system*) kepada masyarakat. Terdapat perbedaan-perbedaan perspektif *balanced scorecard* yang diterapkan pada organisasi bisnis yang berorientasi keuntungan (*private sector*) dan yang diterapkan pada organisasi pemerintah yang berorientasi pelayanan publik (*public sector*).

Tabel 2.6 Perspektif *Balanced Scorecard*  
Pada Sektor Swasta dan Sektor Publik

<b>Perspektif</b>	<b>Organisasi swasta (<i>private sector</i>)</b>	<b>Organisasi pemerintah (<i>Public sector</i>)</b>
Keuangan	Bagaimana kita melihat/memandang dan memberikan nilai kepada pemegang saham?	Bagaimana kita melihat/memandang dan memberikan nilai kepada masyarakat dan/atau pembayar pajak?
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat atau memandang dan mengevaluasi kinerja kami?	Bagaimana orang-orang yang menggunakan jasa/pelayanan publik memandang dan mengevaluasi kinerja kami?
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai kepada	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai untuk masyarakat/pembayar pajak,

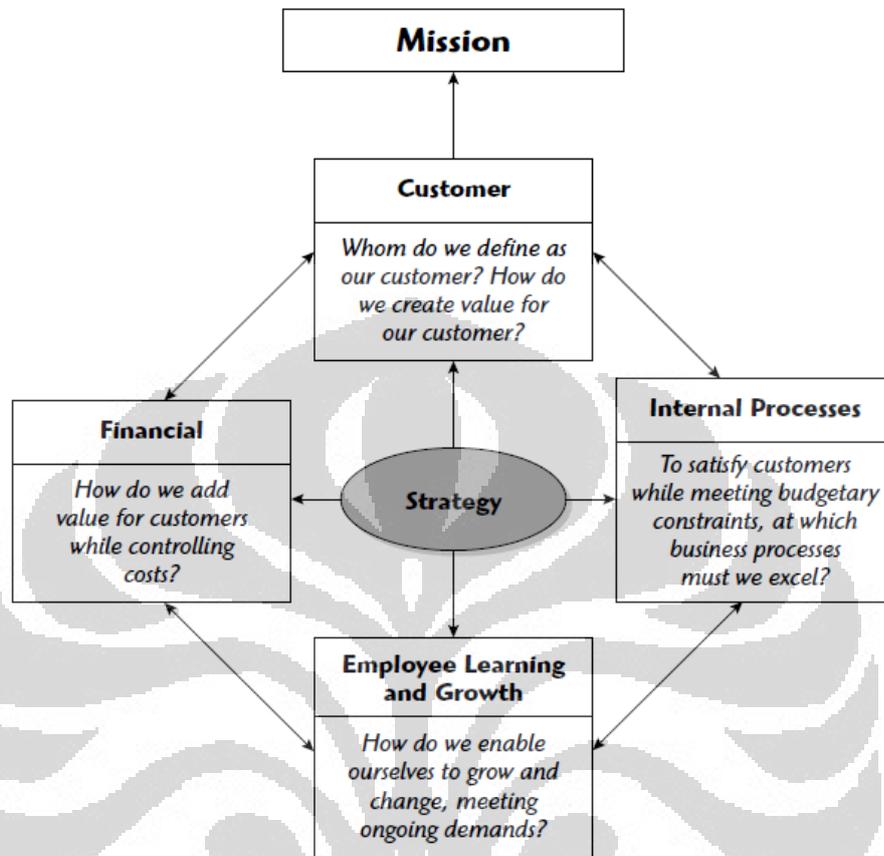
	pelanggan, pemegang saham, manajemen organisasi?	aparaturn dan pejabat pemerintah, organisasi pemerintah, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan ( <i>stakeholder</i> )
Proses dan produk	Apa yang harus diunggulkan dari proses dan produk kami?	Apakah program-program pembangunan yang dilaksanakan telah memberikan hasil-hasil sesuai dengan yang diinginkan/diharapkan?

Sumber : Gaspersz (2005)

Dengan memperhatikan paradigma baru dalam manajemen pemerintahan yang berfokus pada masyarakat, sistem manajemen kinerja *balanced scorecard* dapat diterapkan dalam sistem pemerintahan di Indonesia. Memang pada awalnya masih agak sulit bagi aparaturn pemerintahan di Indonesia untuk mengimplementasikan sistem manajemen kinerja *balanced scorecard* karena berbagai alasan, seperti keterbatasan SDM yang profesional, sistem balas jasa dan penghargaan yang tidak menarik bagi aparaturn pemerintah, dan lain-lain.

Gambar 2.3

*Balanced Scorecard* Untuk sektor publik dan Nirlaba



Sumber : Niven (2003)

*Balanced scorecard* telah berkembang dan menjadi tantangan sendiri bagi pengukuran kinerja pada organisasi publik dan sektor *nonprofit* dalam memfasilitasi perubahan yang begitu cepat di abad 21 bagi organisasi publik dan organisasi *nonprofit*. Plantz *et al.*(1997) dalam Niven (2003) menyebutkan bahwa organisasi non profit telah mengukur kinerja mereka selama beberapa tahun. Rangkuman area yang diukur adalah sebagai berikut: (1) *Financial accountability*, fokus pengukuran pada organisasi nonprofit pada dokumentasi bagaimana dana dikeluarkan; (2) *Program product, or output*, kategori ini menggambarkan pengukuran sumberdaya yang klasik dari kebanyakan organisasi nonprofit atau organisasi pemerintah dalam menghitung jumlah produk atau pengiriman pelayanan dan jumlah orang yang melayani; (3) *Adherence to standards of quality in service delivery*, konsisten pada servis dan kualitas penyampaian produk; (4)

*Participant related measures*, dengan mengukur demografis klien dan status pelayanan sebelumnya; (5) *Key performance indicators*, indikator utama adalah rasio antara beberapa kategori kinerja; dan (6) *Client satisfaction*, kepuasan yang diukur adalah batas waktu pelayanan, kemudahan akses dan keseluruhan kepuasan.

Misi organisasi menjadi fokus utama dalam organisasi publik, secara umum misi suatu organisasi publik adalah melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dari misi tersebut diformulasikan strategi-strategi yang akan dilakukan untuk pencapaian misi tersebut. Strategi tersebut kemudian diterjemahkan kedalam 4 perspektif, yaitu: perspektif *customers*, perspektif *financial*, perspektif *internal business process* dan perspektif *employee learning & growth*.

Gaspersz (2005) mengatakan bagaimanapun juga, penerapan *balanced scorecard* organisasi pemerintah memerlukan beberapa penyesuaian, karena :

1. Fokus utama sektor publik adalah masyarakat (publik) dan kelompok-kelompok tertentu (*interest group*), sedangkan focus utama sector bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham.
2. Tujuan utama organisasi publik adalah bukan maksimalisasi hasil-hasil finansial, tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) sesuai dengan visi dan misi organisasi pemerintah.
3. Mendefinisikan ukuran dan target dalam perspektif *customer/stakeholder* membutuhkan pandangan dan kepedulian yang tinggi, sebagai konsekuensi dari peran kepengurusan organisasi pemerintah dan membutuhkan definisi yang jelas serta hasil strategis yang diinginkan.

## **2.7 Perspektif Dalam *Balanced Scorecard***

Pengukuran kinerja pada organisasi profit atau lembaga publik berbeda dengan perusahaan. Oleh karena itu perspektif yang digunakan melalui penggunaan *Balanced Scorecard* juga berbeda dimana yang menjadi *driver* dalam *Balanced Scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani

masyarakat. Berdasarkan perspektif tersebut diketahui bahwa Balanced Scorecard memiliki dimensi kinerja sebagai berikut (Niven, 2003).

*a. Customer perspective*

- *Access*: kemudahan pelanggan dalam mendapatkan produk organisasi.
- *Timeliness*: waktu yang dibutuhkan pelanggan untuk mendapatkan produk yang dipesan.
- *Efficiency*: pelayanan yang efisien dengan satu pintu.

*b. Internal process perspective*

- *Innovation*: inovasi yang diperlukan untuk beradaptasi pada perubahan pelanggan, lingkungan organisasi dan pegawai.
- *Proses*: Proses kerja agar pelayanan dapat ditingkatkan, Proses ini menitik beratkan penyampaian produk dan jasa secara efisien, konsisten dan tepat waktu.
- *Partnering*: kerjasama dengan organisasi lain yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi.

*c. Employee learning and growth perspective*

- *Measuring human capital*: mengukur manusia (pegawai) sebagai aset organisasi dan memberdayakan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi.
- *Measuring information capital*: mengukur informasi sebagai aset organisasi, karena informasi adalah aset berharga dalam jangka panjang untuk mengetahui perubahan pelanggan dan lingkungan organisasi.
- *Creating a climate for positive action*: menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui sarana pemenuhan kepuasan pegawai, komunikasi dan keselarasan antara pimpinan dan bawahan serta lintas unit untuk mencapai tujuan organisasi.

*d. Financial perspective*

- *Tingkat penyerapan anggaran* : adalah besarnya anggaran yang telah digunakan Ditjen Paten pada tahun dan 2011

### **2.7.1 Perspektif Finansial**

Ukuran finansial merupakan alat pengukuran tradisional yang digunakan oleh sektor swasta (organisasi bisnis). Resiko yang timbul bila hanya

menggunakan ukuran ini adalah indikator pengukuran finansial tidak selalu memberikan suatu gambaran yang akurat mengenai arah organisasi dan dapat memimpin organisasi ke arah sasaran jangka pendek, bukan pertumbuhan jangka panjang. Pengukuran kinerja organisasi publik dari perspektif finansial di dalam *balanced scorecard* masih tetap dipertahankan, karena pengukuran kinerja keuangan sangat berharga di dalam menyarikan konsekuensi-konsekuensi ekonomis yang dapat diukur dari tindakan-tindakan yang telah diambil oleh organisasi publik. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi suatu organisasi publik, penerapan, dan pelaksanaannya telah dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi perbaikan-perbaikan yang mendasar (*bottom-line improvement*). Selain itu, perspektif finansial dalam organisasi publik bertujuan untuk memberikan pelayanan yang efektif pada masyarakat dengan biaya jasa yang murah.

Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi organisasi, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan pemasukan organisasi. Tujuan finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategi dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *balanced scorecard*. Setiap ukuran yang dipilih seyogianya menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab-akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja finansial. Misalnya, strategi untuk meningkatkan nilai pemegang saham (perspektif finansial) dapat dikembangkan melalui keterkaitan sebab-akibat. Sedangkan bagi organisasi non profit dan publik sasarannya adalah menggunakan anggaran secara efisien untuk mencapai sasaran organisasi dengan efektif (Niven, 2003).

Tujuan finansial juga merupakan ukuran yang tidak memadai untuk organisasi pemerintah. Organisasi pemerintah yang mengukur keberhasilan mereka melalui kemampuan mengatur pengeluaran dalam sejumlah anggaran dapat mengabaikan kinerja mereka yang berwujud pemenuhan kebutuhan masyarakat. Fokus utama organisasi pemerintah bukan pada pencapaian tujuan finansial, tetapi pada pencapaian tujuan yang

berfokus pada pelanggan, yang dalam konteks organisasi pemerintah adalah masyarakat pembayar pajak.

### 2.7.2 Perspektif Pelanggan

Niven (2003) mengatakan bahwa ada perbedaan yang jelas dalam penerapan *balanced scorecard* pada sektor swasta dan sektor publik dimana misi ditempatkan di bagian atas kerangka *balance scorecard*. Pencapaian misi tidak sama dengan tanggung jawab fiskal dan pelayanan, melainkan organisasi harus menentukan siapa yang akan dilayani dan bagaimana memenuhi kebutuhan pelanggan. Gaspersz (2002) menyebutkan bahwa fokus utama organisasi pemerintah bukan pada pencapaian tujuan finansial, tetapi pada pencapaian tujuan yang berfokus pada pelanggan, dalam konteks organisasi pemerintah adalah masyarakat. Murdiyanto (2004) dalam Kusyanto *et.al*, (2006) menyebutkan bahwa kendala selama ini masyarakat merasakan bahwa pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintah masih jauh dari memuaskan karena sering berbelit-belit, dilaksanakan kurang bersahabat, kurang kepedulian maupun sangat kaku serta kurang disesuaikan dengan keadaan

Perspektif pelanggan seharusnya menjadi pengendali ukuran *scorecard* organisasi pemerintah, keberhasilan organisasi pemerintah dan *nonprofit* diukur melalui efektivitas dan efisiensi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat pembayar pajak. Tujuan-tujuan yang berwujud (*tangible objectives*) harus didefinisikan untuk pelanggan, dalam hal ini adalah masyarakat pembayar pajak. Agar menciptakan perspektif pelanggan, para manajer birokrat (pejabat pemerintah) dapat mulai mendefinisikan segmen masyarakat yang akan mereka layani, dan kemudian memilih tujuan dan ukuran kinerja untuk segmen masyarakat. Pernyataan visi, misi dan strategi organisasi pemerintah yang berfokus pada masyarakat harus diterjemahkan ke dalam tujuan spesifik yang berorientasi masyarakat dan dikomunikasikan ke seluruh organisasi pemerintah.

Organisasi publik harus memiliki orientasi untuk mengutamakan kesejahteraan dan kepuasan *customer* dan *stakeholdernya*, dalam hal ini

masyarakat. Oleh karena itu, *balanced scorecard* menuntut para pimpinan untuk dapat menterjemahkan misi organisasi publik mengenai pelayanan kepada masyarakat secara umum ke dalam suatu pengukuran spesifik yang mencerminkan faktor-faktor penting bagi masyarakat. Perhatian masyarakat terhadap perusahaan cenderung tertuju pada empat faktor penting yaitu *time, quality, performance and service*, dan *cost*. *Lead time* mengukur waktu yang dibutuhkan oleh organisasi publik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. *Quality* mengukur tingkat kegagalan pelayanan yang dirasakan dan dinilai sendiri oleh masyarakat. *Quality* juga dapat digunakan untuk mengukur *on-time delivery*, yaitu keakuratan dari perkiraan penyelesaian layanan. Kombinasi *performance and service* mengukur bagaimana pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik member kontribusi dalam penciptaan nilai bagi masyarakat. Untuk memposisikan *balanced scorecard* di dalam lingkungan kerja, masyarakat harus menyatakan tujuan (*goals*) bagi *time, quality*, dan *performance and service* dan kemudian menterjemahkan tujuan tersebut ke dalam suatu sistem pengukuran yang spesifik.

### **2.7.3 Perpektif Proses Internal**

Dalam perspektif proses internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh organisasi pemerintah. Dalam hal ini, kinerja mekanisme kerja dan proses pembuatan keputusan perlu diidentifikasi dan ditingkatkan. Kinerja proses-proses internal yang paling kritis untuk mencapai tujuan pemberian pelayanan berkualitas kepada masyarakat harus diidentifikasi, diukur, dianalisis, dan ditingkatkan secara terus menerus. Kunci perspektif proses internal dalam organisasi pemerintah adalah mengidentifikasi proses kunci, mengukur dan menganalisis, menentukan target kinerja, dan melaksanakan inisiatif atau program peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan utama memberikan pelayanan publik berkualitas kepada masyarakat pembayar pajak (pelanggan utama organisasi pemerintah).

Organisasi biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan.

Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dengan pendekatan BSC. Pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini. Pendekatan ini mungkin melampaui ukuran kinerja finansial dalam hal pemanfaatan alat ukur yang berdasar kepada mutu dan waktu. Tetapi semua ukuran itu ukuran itu masih berfokus kepada peningkatan proses bisnis saat ini. Sedangkan pendekatan *scorecard* pada umumnya akan mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah organisasi agar dapat memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan. Sebagai contoh, sebuah organisasi mungkin menyadari perlunya mengembangkan suatu proses untuk mengantisipasi kebutuhan pelanggan atau memberikan layanan yang di nilai tinggi oleh pelanggan sasaran. Tujuan proses bisnis internal BSC akan menyoroti berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi organisasi tersebut, walaupun beberapa diantaranya mungkin merupakan proses yang saat ini sama sekali belum dilaksanakan.

Pengukuran *internal* dalam *balancedscorecard* berasal dari proses bisnis yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap kepuasan masyarakat (*customer satisfaction*) yaitu misalnya faktor-faktor yang mempengaruhi *cycle time*, *quality*, *employee skills*, dan *productivity*. Dalam *Internal Business Process Perspective* ini, organisasi publik dituntut untuk dapat mengidentifikasi proses bisnis internal mana yang penting dan mengandung nilai-nilai yang diinginkan oleh pelanggan, yang harus dilakukan dengan sebaik-baiknya oleh organisasi publik.

Di dalam perspektif ini *balanced scorecard* akan memasukkan proses inovasi yaitu suatu proses perancangan dan pengembangan produk, dimana organisasi publik akan dimotivasi untuk mempunyai kemampuan

bersaing jangka panjang dalam rangka untuk memuaskan masyarakat di masa mendatang. Setelah berinovasi, organisasi publik harus melakukan perbaikan pada proses operasionalnya. Proses terakhir yang harus dilakukan oleh organisasi publik untuk memperbaiki proses bisnis internalnya adalah mengukur proses pelayanannya.

#### **2.7.4 Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan**

Perspektif keempat dari *Balanced Scorecard*, pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun organisasi dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur untuk organisasi pemerintah mencapai sasaran yang telah diidentifikasi melalui perspektif-perspektif yang lain.

Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam organisasi pemerintah adalah sebagai pengendali (*driver*) untuk mencapai keunggulan hasil dalam perspektif yang lain, terutama pemberian nilai tambah dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat (perspektif pelanggan). Kesenjangan antara perspektif pelanggan sebagai fokus utama, finansial, proses internal, dan kapabilitas organisasi pemerintah untuk mencapai tujuan strategis seharusnya menjadi kebutuhan investasi dalam tiga kategori *scorecard* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, hal ini berkaitan dengan pengembangan kemampuan sumberdaya manusia organisasi pemerintah, kemampuan sistem informasi untuk pembuatan keputusan, peningkatan motivasi dan pemberdayaan aparatur pemerintah, dan yang terpenting adalah kesesuaian dan saling keterkaitan diantara hal-hal tersebut. Gaspersz (2005).

Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *scorecard* yang pertama. Perspektif pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi faktor-faktor yang paling penting untuk mencapai keberhasilan saat ini dan masa depan. Organisasi tampaknya tidak mampu mencapai sasaran pelanggan dan proses internal jangka

panjang hanya dengan menggunakan teknologi dan kapabilitas yang dimiliki saat ini.

Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan organisasi datang dari: manusia, sistem, prosedur organisasi. Tujuan finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal di *Balanced Scorecard* biasanya akan memperlihatkan adanya kesenjangan antara kapabilitas sumberdaya manusia, sistem dan prosedur saat ini dengan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang penuh dengan terobosan. Untuk menutup kesenjangan ini, organisasi harus melakukan investasi dengan melatih ulang para pekerja, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan sehari-hari organisasi. Berbagai tujuan ini diartikulasikan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balanced Scorecard*. Seperti dalam perspektif pelanggan, ukuran yang berorientasi kepada pekerja terdiri atas gabungan ukuran hasil generik-kepuasan, tingkat retensi, pelatihan dan keahlian pekerja ditambah dengan faktor pendorong ukuran generik ini, seperti indeks khusus bisnis yang terperinci mengenai keahlian spesifik yang dibutuhkan bagi lingkungan kompetitif baru. Kapabilitas sistem informasi dapat diukur melalui tersedianya informasi tepat waktu melalui pelanggan dan proses internal yang akurat dan penting bagi para pekerja yang berada pada garis depan pengambilan keputusan dan tindakan. Berbagai prosedur organisasi dapat digunakan untuk memeriksa keselarasan insentif pekerja dengan faktor keberhasilan organisasi pemerintah keseluruhan, dan tingkat perbaikan dalam berbagai proses berorientasi pelanggan dan proses internal yang penting.

Secara keseluruhan, *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran kedalam seperangkat perspektif yang seimbang. *Scorecard* terdiri atas berbagai ukuran hasil yang diinginkan organisasi dan juga berbagai proses yang akan mendorong tercapainya hasil pelayanan publik yang diinginkan.

## **2.8 Balanced Scorecard Direktorat Paten.**

### **2.8.1 Cascading BSC Diektorat Paten**

*Cascading* merupakan proses menurunkan SS, IKU, dan inisiatif strategis ke level unit organisasi yang lebih rendah. Dalam beberapa literatur *cascading* disebut *vertical alignment*. Sementara itu, *horizontal alignment* (selanjutnya disebut *alignment*) merupakan proses untuk menjamin bahwa SS, IKU, dan inisiatif strategis yang dibangun telah selaras dengan unit yang selevel. Pada dasarnya, proses *cascading* dan *alignment* dapat dilakukan dalam dua cara: (i) secara bersamaan (simultan) dan (ii) secara berurutan (sekuensial).

Setelah SS, IKU, dan inisiatif strategis dibangun pada level unit organisasi yang paling tinggi, maka SS, IKU, dan inisiatif strategis tersebut sebaiknya diturunkan (*cascade*) dan diselaraskan (*align*) sampai dengan level unit organisasi yang paling rendah, bahkan ke tingkat individu, agar dapat dilaksanakan oleh semua pihak yang terkait dalam organisasi.

### **Visi dan Misi Direktorat Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual**

#### **Visi :**

“Mengembangkan sistem Hak Kekayaan Intelektual yang efektif dan kompetitif secara internasional dalam menopang pembangunan nasional”.

#### **Misi :**

- Mengelola sistem HKI dengan cara memberikan perlindungan, penghargaan dan pengakuan atas kreatifitas;
- Mempromosikan teknologi, investasi yang berbasis ilmu pengetahuan dan pertumbuhan ekonomi; dan
- Merangsang pertumbuhan karya dan budaya yang inovatif dan inventif.

### **Strategi direktorat paten**

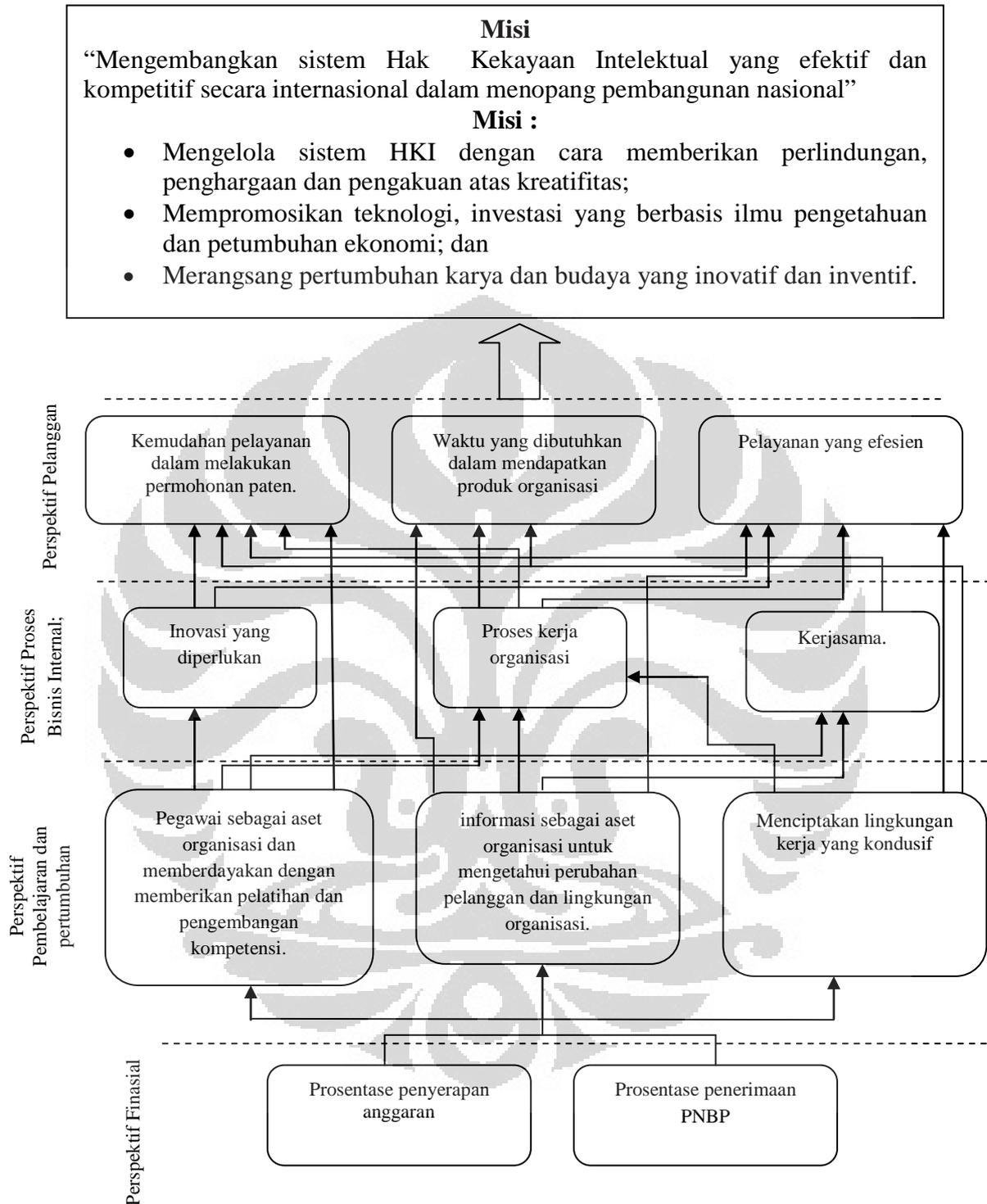
Peningkatan kualitas sistem paten yang memperoleh perlindungan hukum dengan waktu yang lebih singkat dan biaya rendah

Tabel 2.7 Penjabaran Visi, Misi dan strategi Direktorat Paten ke dalam tujuan strategis

<b>PERSPEKTIF</b>	<b>STRATEGI ORGANISASI</b>	<b>TUJUAN STRATEGIS</b>
Pelanggan	Pengembangan produk layanan organisasi serta meningkatkan daya saing melalui peningkatan, kedekatan dan kepuasan pelanggan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemudahan pelayanan</li> <li>- Waktu yang dibutuhkan dalam mendapatkan produk organisasi</li> <li>- Pelayanan yang efisien.</li> </ul>
Proses bisnis internal	Meningkatkan daya saing melalui keunggulan operasional, penguasaan teknologi dan pengembangan produk layanan paten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovasi yang diperlukan.</li> <li>- Proses kerja organisasi.</li> <li>- Kerjasama.</li> </ul>
Pembelajaran dan pertumbuhan	Mempersiapkan dan meberdayakan potensi sumberdaya manusia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengukur pegawai sebagai aset organisasi dan memberdayakan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi.</li> <li>- Mengukur informasi untuk mengetahui perubahan pelanggan dan lingkungan organisasi.</li> <li>- Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui sarana pemenuhan kepuasan pegawai, komunikasi dan keselarasan antara pimpinan dan bawahan serta lintas unit</li> </ul>
Finasial	Mempersiapkan ketersediaan anggaran untuk pengembangan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosentase penyerapan anggaran</li> <li>- Prosentase penerimaan PNBP</li> </ul>

Sumber : Diolah dari Dokumen Renstra Kemenkumham 2010-2014

Gambar 2.4 Peta Strategi *Balanced Scorecard* Direktorat Paten



Sumber : Adaptasi dari Kaplan & Norton (2000)

Proses pengembangan *Balanced Scorecard* di direktorat paten menerjemahkan strategi ke dalam tujuan dan ukuran organisasi di dalam 4 perpektif. Penekanan yang khusus diletakan kepada pemahaman dan penjabaran

hubungan sebab akibat yang mendasari strategi tersebut. Untuk strategi pengembangan produk layanan organisasi serta meningkatkan daya saing melalui peningkatan, kedekatan dan kepuasan pelanggan jelas bahwa yang ditekankan adalah bagaimana direktorat paten dapat memberikan pelayanan public yang sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi rasional masyarakat.

Tujuan proses bisnis internal secara alamiah mengungkapkan serangkaian faktor penting dalam meningkatkan efektivitas pegawai yang mempengaruhi strategi pertumbuhan pendapatan yang dimasukkan dalam PNBK. Manajer pemerintahan (direktorat paten) berfokus pada operasi-operasi kritis yang memungkinkan direktorat paten mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Strategi untuk meningkatkan daya saing melalui keunggulan operasional, penguasaan teknologi dan pengembangan produk layanan paten menekankan bagaimana direktorat paten meningkatkan pelayanan publik melalui cara (metode) pelayanan.

Tujuan pembelajaran dan pertumbuhan untuk mempersiapkan dan meberdayakan potensi sumberdaya manusia. Kemampuan direktorat paten meningkatkan dan memenuhi kebutuhan masyarakat berkaitan secara langsung dengan kemampuan karyawan (sumber daya manusia) untuk memenuhi permintaan masyarakat itu. Dengan mempertahankan teknologi dan pelatihan karyawan untuk peningkatan terus-menerus. Tujuan finansial untuk mempersiapkan ketersediaan anggaran untuk pengembangan organisasi dengan menekankan apakah pelayanan publik direktorat paten diberikan pada tingkat biaya yang kompetitif dan efisien.

Tabel 2.8 *Balanced scorecard* Direktorat Paten

Tujuan strategis	Ukuran strategis	
	<i>Lag Indicator</i>	<i>Lead indicator</i>
<b>PELANGGAN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemudahan pelayanan</li> <li>• Waktu yang dibutuhkan dalam mendapatkan produk organisasi</li> <li>• Pelayanan yang efisien.</li> </ul>	Kepuasan pelanggan	Kuisisioner kepuasan pelanggan
<b>PROSES BISNIS INTERNAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovasi yang diperlukan.</li> </ul>	a. Tingkat proses pemeriksaan	Kuisisioner

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proses kerja organisasi.</li> <li>• Kerjasama.</li> </ul>	<p>permohonan paten yang diajukan telah menggunakan sistem otomasi yang ada.</p> <p>b. Tingkat penggunaan pegawai terhadap sistem otomasi sudah berjalan dalam melaksanakan tupoksinya.</p> <p>c. Tingkat penggunaan Sistem otomasi administrasi dalam pendaftaran permohonan paten telah memudahkan pemohon.</p> <p>d. Tingkat penggunaan IPDL (<i>intellectual property database library</i>) oleh pegawai dalam mengakses data-data yang berkaitan dengan paten mudah dan lengkap</p> <p>a. Tingkat kemudahan dalam mengakses pengumuman permohonan paten melalui sarana yang telah disediakan oleh Ditjen HKI yaitu website Ditjen HKI dan Berita Resmi Paten</p> <p>b. Frekuensi seleksi dilakukan secara ketat pada penentuan calon pemeriksa paten</p> <p>c. Tingkat transparansi prosedur pendaftaran permohonan paten sudah tercapai.</p> <p>d. Tingkat kemudahan prosedur pendaftaran permohonan paten sudah tercapai</p> <p>a. Tingkat kesesuaian visi dan misi dengan tujuan kerjasama Dit Paten dengan instansi lain di dalam negeri baik instansi pemerintah maupun non pemerintah.</p> <p>b. Tingkat kesesuaian visi dan misi dengan tujuan kerjasama Dit Paten dengan</p>	<p>Kuisisioner</p> <p>Kuisisioner</p>
--	---	---------------------------------------

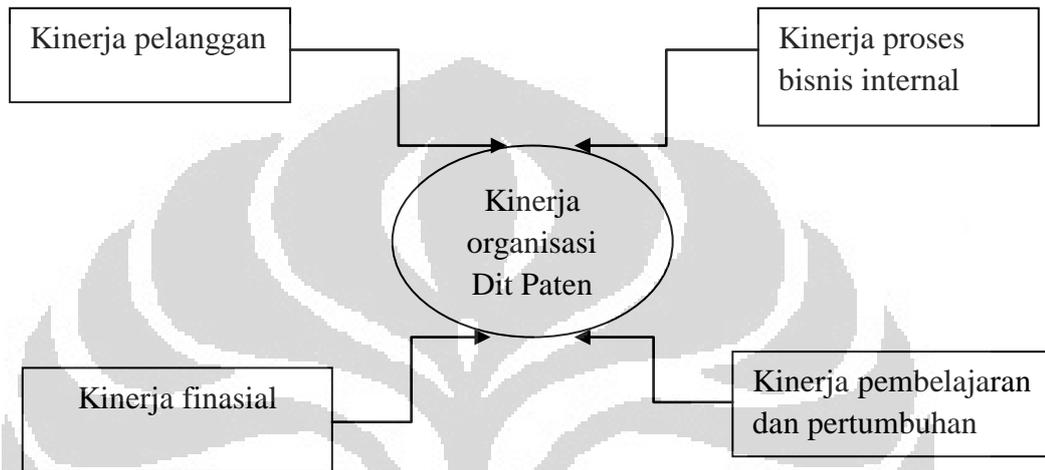
	<p>instansi lain di luar negeri baik instansi pemerintah maupun non pemerintah.</p> <p>c. Tingkat ketepatan sasaran kerjasama yang telah dilakukan selama ini.</p> <p>d. Tingkat pengimplementasian kerjasama nasional antara Dit Paten dengan Instansi Lain</p> <p>e. Tingkat pengimplementasian kerjasama Internasional antara Dit Paten dengan Instansi Lain.</p>	
<p><b>PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengukur pegawai sebagai aset organisasi dan memberdayakan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi.</li>   <li>• Mengukur informasi untuk mengetahui perubahan pelanggan dan lingkungan organisasi.</li> </ul>	<p>a. Tingkat peluang mengikuti pelatihan terbuka lebar untuk meningkatkan kompetensi pegawai.</p> <p>b. Tingkat peluang melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki telah diberikan oleh organisasi.</p> <p>c. Tingkat kesempatan bekerja sama dengan teman terbuka lebar.</p> <p>d. Tingkat peluang untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan mengenai paten terbuka lebar baik di dalam negeri maupun di luar negeri.</p> <p>e. Tingkat pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti sangat menunjang karir di Direktorat Paten.</p> <p>a. Tingkat kesempatan terbuka lebar untuk mengkomunikasikan informasi kepada atasan.</p> <p>b. Tingkat kesempatan selalu ada untuk memberitahukan</p>	<p>Kuisisioner</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui sarana pemenuhan kepuasan pegawai, komunikasi dan keselarasan antara pimpinan dan bawahan serta lintas unit</li> </ul>	<p>rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan.</p> <p>c. Tingkat pengelolaan layanan teknologi informasi telah dilakukan dengan baik</p> <p>a. Tingkat kesempatan untuk bekerja sendiri selalu ada dalam menyelesaikan pekerjaan.</p> <p>b. Tingkat kesempatan selalu ada untuk menjadi bagian yang penting dalam kelompok kerja.</p> <p>c. Tingkat kebijaksanaan pimpinan selalu ada dalam menangani bawahan.</p> <p>d. Tingkat kemampuan atasan langsung dalam membuat keputusan dapat ditunjukkan dengan baik kepada bawahan.</p> <p>e. Tingkat kemampuan manajemen tingkat atas sudah baik dalam menkomunikasikan semua informasi yang dibutuhkan ke bawahan demi kinerja yang efektif.</p>	
<p><b>FINANSIAL</b> Mempersiapkan ketersediaan anggaran untuk pengembangan organisasi</p>	<p>a. adalah besarnya anggaran yang telah digunakan Dit. Paten pada tahun 2011</p> <p>b. penerimaan PNBPN tahun 2011</p>	<p>Data sekunder (laporan keuangan) dan DIPA Dijten HKI</p>

Sumber : penelitian penulis.

## 2.9 Model Analisis

Pada model analisis penelitian ini, menunjukkan bahwa kinerja organisasi Direktorat Paten akan di analisis dengan pendekatan *balanced scorecard* yang dipengaruhi oleh empat kinerja, yaitu kinerja pelanggan, kinerja proses bisnis internal, kinerja pembelajaran dan pertumbuhan dan kinerja finansial.



Seperti yang dikemukakan oleh Jannah dan Prasetyo (2005), model analisis merupakan gambaran sederhana tentang hubungan diantara variabel.

## 2.10 Operasionalisasi Konsep

Penelitian ini menerapkan pendekatan *balanced scorecard* yang dipengaruhi oleh empat kinerja, yaitu : kinerja pelanggan, kinerja proses bisnis internal, kinerja pembelajaran dan pertumbuhan dan kinerja finansial. Ditetapkan dan diukur indikator-indikator dari masing-masing variabel tersebut.

Tabel 2.9 Operasionalisasi konsep

Konsep	Variabel	Sub-variabel	Indikator
Kinerja organisasi dengan pendekatan <i>balanced scorecard</i>	1. Pelanggan	- <i>Access:</i> kemudahan pelanggan dalam mendapatkan produk organisasi.	- Kemudahan dalam menjangkau letak/lokasi kantor - Ketersediaan tempat parkir - Pengamanan lingkungan kantor. - Penampilan lingkungan

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Timeliness</i>: waktu yang dibutuhkan pelanggan untuk mendapatkan produk yang dipesan.</li> <li>- <i>Efficiency</i>: pelayanan yang efisien dengan satu pintu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kantor</li> <li>- Kenyamanan lingkungan kantor</li> <li>- Kebersihan ruang tunggu</li> <li>- Ketersediaan fasilitas informasi pelayanan di ruang tunggu</li> <li>- Tingkat kecepatan pelayanan dalam penyelesaian permohonan Paten</li> <li>- Tingkat kecepatan pelayanan dalam penyelesaian perubahan permohonan Paten</li> <li>- Tingkat kecepatan pelayanan perbaikan Permohonan paten jika terdapat kesalahan</li> <li>- Tingkat kesigapan pegawai dalam menangani keluhan pengguna jasa layanan.</li> <li>- Tingkat Pengetahuan pegawai dalam memberikan pelayanan.</li> <li>- Tingkat keterampilan pegawai dalam memberikan pelayanan</li> <li>- Tingkat kecepatan pelayanan untuk setiap jenis pelayanan</li> <li>- Tingkat kemudahan komunikasi dan hubungan secara langsung dengan pegawai</li> <li>- Tingkat kemudahan dalam mendapatkan informasi melalui media</li> </ul>
	2. Proses bisnis	- <i>Innovation</i> : inovasi yang diperlukan untuk	- Tingkat proses pemeriksaan permohonan paten yang

	<p>internal</p>	<p>beradaptasi pada perubahan pelanggan, lingkungan organisasi dan pegawai.</p> <p>- <i>Process</i>: Proses kerja agar pelayanan dapat ditingkatkan, Proses ini menitik beratkan penyampaian produk dan jasa secara efisien, konsisten dan tepat waktu.</p> <p>- <i>Partnering</i>: kerjasama dengan organisasi lain yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi.</p>	<p>diajukan telah menggunakan sistem otomasi yang ada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat penggunaan pegawai terhadap sistem otomasi sudah berjalan dalam melaksanakan tupoksinya.</li> <li>- Tingkat penggunaan Sistem otomasi administrasi dalam pendaftaran permohonan paten telah memudahkan pemohon.</li> <li>- Tingkat penggunaan IPDL (<i>intellectual property database library</i>) oleh pegawai dalam mengakses data-data yang berkaitan dengan paten mudah dan lengkap .</li> <li>- Tingkat kemudahan dalam mengakses pengumuman permohonan paten melalui sarana yang telah disediakan oleh Ditjen HKI yaitu website Ditjen HKI dan Berita Resmi Paten</li> <li>- Frekuensi seleksi dilakukan secara ketat pada penentuan calon pemeriksa paten</li> <li>- Tingkat transparansi prosedur pendaftaran permohonan paten sudah tercapai.</li> <li>- Tingkat kemudahan prosedur pendaftaran permohonan paten sudah tercapai</li> <li>- Tingkat kesesuaian visi dan misi dengan tujuan kerjasama Dit Paten dengan instansi lain di dalam negeri baik instansi</li> </ul>
--	-----------------	---	--

			<p>pemerintah maupun non pemerintah.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat kesesuaian visi dan misi dengan tujuan kerjasama Dit Paten dengan instansi lain di luar negeri baik instansi pemerintah maupun non pemerintah.</li> <li>- Tingkat ketepatan sasaran kerjasama yang telah dilakukan selama ini.</li> <li>- Tingkat pengimplementasian kerjasama nasional antara Dit Paten dengan Instansi Lain</li> <li>- Tingkat pengimplementasian kerjasama Internasional antara Dit Paten dengan Instansi Lain.</li> </ul>
3. Pembelajaran dan pertumbuhan	<p>- <i>Measuring human capital:</i> mengukur manusia (pegawai) sebagai aset organisasi dan memberdayakan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat peluang mengikuti pelatihan terbuka lebar untuk meningkatkan kompetensi pegawai.</li> <li>- Tingkat peluang melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki telah diberikan oleh organisasi.</li> <li>- Tingkat kesempatan bekerja sama dengan teman terbuka lebar.</li> <li>- Tingkat peluang untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan mengenai paten terbuka lebar baik di dalam negeri maupun di luar negeri.</li> <li>- Tingkat pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti sangat menunjang karir di Direktorat Paten.</li> </ul>	

		<p>- <i>Measuring information capital:</i> mengukur informasi sebagai aset organisasi, karena informasi adalah aset berharga dalam jangka panjang untuk mengetahui perubahan pelanggan dan lingkungan organisasi.</p> <p>- <i>Creating a climate for positive action:</i> menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui sarana pemenuhan kepuasan pegawai, komunikasi dan keselarasan antara pimpinan dan bawahan serta lintas unit untuk mencapai tujuan organisasi.</p>	<p>- Tingkat kesempatan terbuka lebar untuk mengkomunikasikan informasi kepada atasan.</p> <p>- Tingkat kesempatan selalu ada untuk memberitahukan rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan.</p> <p>- Tingkat pengelolaan layanan teknologi informasi telah dilakukan dengan baik</p> <p>- Tingkat kesempatan untuk bekerja sendiri selalu ada dalam menyelesaikan pekerjaan.</p> <p>- Tingkat kesempatan selalu ada untuk menjadi bagian yang penting dalam kelompok kerja.</p> <p>- Tingkat kebijaksanaan pimpinan selalu ada dalam menangani bawahan.</p> <p>- Tingkat kemampuan atasan langsung dalam membuat keputusan dapat ditunjukkan dengan baik kepada bawahan.</p> <p>- Tingkat kemampuan manajemen tingkat atas sudah baik dalam mengkomunikasikan semua informasi yang dibutuhkan ke bawahan demi kinerja yang efektif.</p>
	4. Finansial	<i>Tingkat penyerapan anggaran :</i>	<p>- adalah besarnya anggaran yang telah digunakan Dit. Paten pada tahun 2011</p> <p>- penerimaan PNBPN tahun 2011</p>

## **BAB III METODE PENELITIAN.**

Pada bab Metode Penelitian ini akan diuraikan mengenai pendekatan penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, uji validitas dan uji reliabilitas, serta Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

### **3.1 Pendekatan penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja organisasi Direktorat paten dengan model *balanced scorecard*. Pendekatan penelitian yang digunakan peneliti untuk mendapatkan jawaban pertanyaan penelitian adalah pendekatan positivisme (kuantitatif). Pada hakikatnya penelitian ini mengumpulkan data kuantitatif dari kinerja pelanggan, kinerja proses bisnis internal, kinerja pembelajaran dan pertumbuhan dan kinerja finansial. Namun pada akhirnya data tersebut dibuat dalam bentuk angka-angka. Dari konsep ini kemudian diturunkan menjadi dimensi-dimensi dan indikator yang kemudian diuraikan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan. Data yang diperoleh dari pertanyaan-pertanyaan ini kemudian ditransformasikan menjadi data kuantitatif. Data yang telah diperoleh melalui kuesioner tersebut dilakukan proses skoring dalam bentuk angka-angka. Dengan demikian pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif.

### **3.2 Jenis penelitian**

Berdasarkan pada rumusan masalah dan tujuan penelitian maka jenis penelitian yang digunakan termasuk penelitian deskriptif, artinya penelitian yang menggambarkan tentang fenomena sosial dengan gambaran lengkap, berkenaan dengan tatanan sosial dan hubungan-hubungan yang ada dalam penelitian. Penelitian deskriptif menyajikan satu gambar terperinci tentang situasi khusus, setting sosial, atau hubungan. Irawan (2006) mengatakan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan sesuatu seperti apa adanya (*as it is*) secara mendalam. Mely G. Tan dalam Silalahi (2010) mengatakan penelitian yang bersifat deskriptif bertujuan menggambarkan secara tepat sifat-sifat suatu individu, keadaan, gejala, atau kelompok tertentu atau untuk

menentukan frekuensi atau penyebaran suatu gejala frekuensi adanya hubungan tertentu antara suatu gejala dan gejala lain dalam masyarakat.

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini berusaha untuk menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

Adapun berdasarkan manfaatnya, maka penelitian ini termasuk jenis penelitian murni, artinya penelitian yang dilakukan bersifat otonom dalam menentukan subjek, tema dan masalah yang ada.

### 3.3 Populasi dan Sampel penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Direktorat Paten serta konsultan HKI yang terdaftar di Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual.

#### 3.3.1 Populasi Pegawai

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Direktorat Paten, Kementerian Hukum dan HAM RI dari berbagai tingkatan manajerial dan seluruh bagian yang ada dengan masa kerja lebih dari 2 tahun dan telah diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil dan berjumlah 136 orang (Sumber : diolah dari TU Dit. Paten) yang terdiri dari pegawai dengan golongan IV 63 orang, golongan III 67 orang, golongan II 6 orang.

Tabel 3.1 Berdasarkan pangkat dan golongan

<b>Golongan kepangkatan</b>	<b>Jumlah</b>
Golongan II	6 orang
Golongan III	67 orang
Golongan IV	63 orang
<b>Total</b>	<b>136 orang</b>

#### 3.3.2 Sampel Pegawai

Karena populasi penelitian berstrata, maka teknik sampling yang digunakan adalah teknik penarikan sampel Probabilita, di mana setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Sedangkan teknik penarikan sampel Probabilita yang digunakan adalah dengan teknik acak terlapis (*Stratified Random Sampling*). Dengan menggunakan teknik sampling acak terlapis

proporsional, jumlah sampel yang akan diambil dalam penelitian ini akan dihitung dengan menggunakan rumus slovin, Umar (2005).

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

n = Besaran sampel

N = Besaran Populasi

e = Nilai kritis ( batas ketelitian) yang diinginkan, ( dalam penelitian ini nilai kritis 10%).

Maka akan didapat,  $n = \frac{136}{1+136 (0,10)^2} = \frac{136}{2,36} = 57,62 \sim 58$

Maka akan didapat besaran sampel untuk tiap-tiap strata sebagai berikut :

Tabel 3.2 Jumlah Sampel Penelitian

Golongan Kepangkatan	Populasi		Sampel	
	Jumlah	%	Jumlah	%
Golongan II	<b>6</b>	4,4	<b>2</b>	4,4
Golongan III	<b>67</b>	49,3	<b>29</b>	49,3
Golongan IV	<b>63</b>	46,3	<b>27</b>	46,3
<b>Total</b>	<b>136</b>	100	<b>58</b>	100

### 3.3.3 Populasi Pelanggan

Populasi pelanggan dalam penelitian ini adalah konsultan HKI yang terdaftar di Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual sebagai pelanggan HKI yang berjumlah 234 orang (Sumber : diolah dari TU Dit. Paten).

### 3.3.4 Sampel Pelanggan

Untuk variabel pelanggan, pengambilan sampel dilakukan dengan cara *purposive sampling* karena sampel memiliki kriteria khusus, Prasetyo dan Jannah (2005). Konsultan HKI yang dipilih sebagai sampel adalah konsultan HKI yang paling banyak mendaftarkan Paten (minimal 15 berkas per tahun) dalam kurun waktu 2 tahun terakhir (tahun 2010 dan 2011) yaitu sebanyak 31 orang konsultan HKI.

### 3.4 Teknik pengumpulan data

Data yang diperoleh dalam penelitian ini mencakup data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada pegawai di Direktorat Paten yang telah diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan tidak dalam status diperbantukan ke instansi lain. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen yang terkait dengan laporan keuangan dan kinerja organisasi sebagai kerangka teoritis penelitian ini.

### 3.5 Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan adalah non tes yang berupa kuisisioner. Kuisisioner atau angket merupakan suatu mekanisme pengumpulan data yang cukup efisien. Satu angket atau kuisisioner adalah satu set tulisan tentang pertanyaan yang di formulasi supaya responden mencatat jawabannya, biasanya alternatif jawaban ditentukan.

Tipe kuisisioner yang di gunakan adalah kuisisioner dengan tipe pernyataan tertutup di mana responden dapat memilih satu atau lebih dari pernyataan - pernyataan spesifik yang telah ditentukan. Kuisisioner disajikan dengan serangkaian alternatif, sedangkan responden cukup memberi tanda centang.

Jawaban dari kuisisioner diberikan pembobotan dengan menggunakan skala Likert. Prasetyo dan Jannah (2005) mengatakan bahwa skala likert berisi pernyataan yang sistimatis untuk menunjukkan sikap seorang responden terhadap pernyataan tersebut. Indeks ini mengasumsikan bahwa masing-masing kategori jawaban memiliki intensitas yang sama.

Silalahi (2010) mengatakan bahwa skala likert sering disebut sebagai *summated scale* yang berisis sejumlah pernyataan dengan katagori respon. Item respon tersebut dapat disusun dalam tiga, lima, atau lebih alternatif yang mengekspresikan seperti halnya “sangat setuju”, “setuju”, “netral”, dan “sangat tidak setuju”

Sebagai upaya untuk menjaga mutu atau kualitas instrumen penelitian yang akan digunakan, maka dilakukan pengujian instrumen melalui uji validitas dan uji reliabilitas instrumen penelitian.

### 3.5.1. Uji Validitas

Uji validitas atau keasihan digunakan untuk mengetahui seberapa tepat suatu alat ukur melakukan fungsi. Alat ukur yang dapat digunakan dalam pengujian validitas suatu kuesioner adalah angka hasil korelasi antar skor pertanyaan dan skor keseluruhan pernyataan responden terhadap informasi dalam kuesioner. Silalahi (2010) Mengatakan validitas adalah sejauh mana perbedaan dalam skor pada suatu instrument (item-item dan katagori respon yang diberikan kepada satu variabel khusus) mencerminkan kebenaran perbedaan antara individu, kelompok dalam variabel yang di kemukakan.

Irawan (2006) mengatakan instrument dikatakan valid bila mampu mengukur secara akurat objek yang diukur. Pengukuran validitas masing-masing indikator variabel yang terdapat dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan rumus koefisien korelasi model *Pearson Product Moment Correlation*, metode yang paling sering digunakan untuk mencari validitas instrument, yang dirumuskan sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N (\sum x.y) - (\sum x . \sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Product moment correlation

x = Skor butir pertanyaan

y = Skor total

N = Jumlah responden

Validitas merujuk pada kemampuan suatu item (soal/pernyataan) dalam mengukur suatu aspek tertentu. Biasanya harga validitas ditunjukkan dengan harga korelasi. Umumnya satu item dinyatakan valid jika memiliki harga  $r_{xy}$  di atas 0,3. Pengujian validitas dimaksudkan apakah butir-butir pernyataan benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS 16.0 *for windows*.

### 3.5.1.1 Validitas Variabel Pelanggan.

Tabel 3.3 Validitas Sub Variabel *Access*

<b>Korelasi Antara</b>	<b>Nilai Korelasi ( Pearson Corellation)</b>	<b>Probabilitas Korelasi [sig.(2-tailed)]</b>	<b>Kesimpulan</b>
P1 dengan total	0,545	0,002	Valid
P2 dengan total	0,714	0,000	Valid
P3 dengan total	0,883	0,000	Valid
P4 dengan total	0,868	0,000	Valid
P5 dengan total	0,664	0,000	Valid
P6 dengan total	0,850	0,000	Valid
P7 dengan total	0,559	0,001	Valid

Sumber : Rangkuman Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Tabel 3.4 Validitas Sub Variabel *Timelines*

<b>Korelasi Antara</b>	<b>Nilai Korelasi ( Pearson Corellation)</b>	<b>Probabilitas Korelasi [sig.(2-tailed)]</b>	<b>Kesimpulan</b>
P 8 dengan total	0,921	0,000	Valid
P 9 dengan total	0,923	0,000	Valid
P10 dengan total	0,913	0,000	Valid
P11 dengan total	0,816	0,000	Valid

Sumber : Rangkuman Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Tabel 3.5 Validitas Sub Variabel *effeciency*

<b>Korelasi Antara</b>	<b>Nilai Korelasi ( Pearson Corellation)</b>	<b>Probabilitas Korelasi [sig.(2-tailed)]</b>	<b>Kesimpulan</b>
P12 dengan total	0,820	0,000	Valid
P13 dengan total	0,903	0,000	Valid
P14 dengan total	0,702	0,000	Valid
P15 dengan total	0,816	0,000	Valid
P16 dengan total	0,386	0,003	Valid

Sumber : Rangkuman Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

### 3.5.1.2 Validitas Variabel Proses Bisnis Internal

Tabel 3.6 Validitas Sub Variabel *Innovation*

<b>Korelasi Antara</b>	<b>Nilai Korelasi ( Pearson Corellation)</b>	<b>Probabilitas Korelasi [sig.(2-tailed)]</b>	<b>Kesimpulan</b>
P1 dengan total	0,911	0,000	Valid
P2 dengan total	0,903	0,000	Valid
P3 dengan total	0,808	0,000	Valid
P4 dengan total	0,793	0,000	Valid

Sumber : Rangkuman Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Tabel 3.7 Validitas Sub Variabel *process*

<b>Korelasi Antara</b>	<b>Nilai Korelasi ( Pearson Corellation)</b>	<b>Probabilitas Korelasi [sig.(2-tailed)]</b>	<b>Kesimpulan</b>
P5 dengan total	0,697	0,000	Valid
P6 dengan total	0,718	0,000	Valid
P7 dengan total	0,841	0,000	Valid
P8 dengan total	0,695	0,000	Valid

Sumber : Rangkuman Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Tabel 3.8 Validitas Sub Variabel *Partnering*

<b>Korelasi Antara</b>	<b>Nilai Korelasi ( Pearson Corellation)</b>	<b>Probabilitas Korelasi [sig.(2-tailed)]</b>	<b>Kesimpulan</b>
P9 dengan total	0,802	0,000	Valid
P10 dengan total	0,836	0,000	Valid
P11 dengan total	0,778	0,000	Valid
P12 dengan total	0,809	0,000	Valid
P13 dengan total	0,832	0,000	Valid

Sumber : Rangkuman Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

### 3.5.1.3 Validitas Variabel Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 3.9 Validitas Sub Variabel *Measuring human capital*

<b>Korelasi Antara</b>	<b>Nilai Korelasi ( Pearson Corellation)</b>	<b>Probabilitas Korelasi [sig.(2-tailed)]</b>	<b>Kesimpulan</b>
P14 dengan total	0,854	0,000	Valid
P15 dengan total	0,845	0,000	Valid
P16 dengan total	0,553	0,000	Valid
P17 dengan total	0,887	0,000	Valid
P18 dengan total	0,849	0,000	Valid

Sumber : Rangkuman Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Tabel 3.10 Validitas Sub Variabel *Measuring information capital*

<b>Korelasi Antara</b>	<b>Nilai Korelasi ( Pearson Corellation)</b>	<b>Probabilitas Korelasi [sig.(2-tailed)]</b>	<b>Kesimpulan</b>
P19 dengan total	0,728	0,000	Valid
P20 dengan total	0,796	0,000	Valid
P21 dengan total	0,833	0,000	Valid

Sumber : Rangkuman Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Tabel 3.11 Validitas Sub Variabel *Creating a climate for positive action*

<b>Korelasi Antara</b>	<b>Nilai Korelasi ( Pearson Corellation)</b>	<b>Probabilitas Korelasi [sig.(2-tailed)]</b>	<b>Kesimpulan</b>
P22 dengan total	0,522	0,000	Valid
P23 dengan total	0,770	0,000	Valid
P24 dengan total	0,888	0,000	Valid
P25 dengan total	0,874	0,000	Valid
P26 dengan total	0,778	0,000	Valid

Sumber : Rangkuman Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

### 3.5.2. Uji Reliabilitas

Dalam pendekatan kuantitatif, keabsahan data penelitian dilakukan dengan menggunakan metode statistik, yaitu mencari reliabilitas instrument yang digunakan. Idrus (2009) menyatakan bahwa realibilitas instrument adalah tingkat keajekan instrumen saat dihunakan kapan dan oleh siapa saja sehingga akan cenderung menghasilkan data yang sama atau hamper sama dengan sebelumnya. Irawan (2006) mengatakan bahwa instrumen dikatakan reliable bila hasil pengukuran tetap konsisten dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat ukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengujian tersebut diulang. Ada beberapa metode pengujian reliabilitas diantaranya metode tes ulang, metode belah dua dari Spearman-Brown, formula Rulon, *cronbach's Alpha (cronbach's)* sangat cocok digunakan pada skor berbentuk skala atau skor rentangan. Pengujian reliabilitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan rumus keandalan alat ukur berdasarkan metode *Alpha Cronbach's*, yaitu :

$$\alpha = \frac{k \cdot f}{1 + (k - 1)f}$$

Keterangan :

- $\alpha$  = Koefisien keandalan ukur
- f = Koefisien rata-rata korelasi antar variabel
- k = Jumlah variabel data

Dalam mengukur reliabilitas, maka dapat dilihat dari tabel *Reliability Statistics*, dimana nilai Cronbach's alpha harus lebih besar dari 0,6 (Nunally, 1969) dalam Nurlis, (2008).

### 3.5.2.1 Reliabilitas Variabel Pelanggan

Tabel 3.12 Reliabilitas Sub Variabel *Access*

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	7

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Tabel 3.13 Realibilitas Sub Variabel *timelines*

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	4

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Tabel 3.14 Realibilitas Sub Variabel *efficiency*

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.781	5

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

### 3.5.2.2 Reliabilitas Variabel Proses Bisnis Internal

Tabel 3.15 Reliabilitas Sub Variabel *Innovation*  
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	58	100.0

Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	4

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Tabel 3.16 Reliabilitas Sub Variabel *process*

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.721	4

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Tabel 3.17 Reliabilitas Sub Variabel *Partnering*

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.869	5

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

### 3.5.2.3 Reliabilitas Variabel Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 3.18 Reliabilitas Sub Variabel *Measuring human capital*  
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	5

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Tabel 3.19 Reliabilitas Sub Variabel *Measuring information capital*  
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.669	3

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

Tabel 3.20 Reliabilitas Sub Variabel *Creating a climate for positive action*  
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.820	5

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 16.0 *for windows*

### 3.6 Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

Teknik pengolahan data yaitu dengan

- a. *Coding*, menginventarisasi dan memberikan kode angka baik pada data primer maupun data skunder.
- b. *Scoring*, memberikan skor pada data-data sekunder dan primer yang telah diberi kode, dan selanjutnya memberikan nilai dan bobot pada data tersebut. Pemberian skor ini dilakukan pada data yang berkaitan dengan variabel-variabel pengukuran dalam *Balanced Scorecard*
- c. Menganalisis dan menginterpretasikan kinerja Dit Paten secara keseluruhan, sehingga dapat ditarik kesimpulan setelah diperoleh skor dan bobot hasil pengukuran dari semua variabel, dan selanjutnya menentukan skor dan bobot dari kinerja secara keseluruhan sehingga dapat diketahui apakah kinerja organisasi baik atau tidak baik.

Metode analisis dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif yang digunakan dalam menguraikan aspek-aspek secara tabel yang berkaitan dengan dimensi penelitian yang meliputi aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu juga dilakukan analisis terhadap data-data kuantitatif yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Analisis terhadap data yang telah terkumpul dilakukan distribusi frekuensi secara kualitatif dan kuantitatif. Analisis yang dilakukan meliputi:

1. Kinerja Keuangan.

Analisis terhadap kinerja keuangan dilakukan dengan (1) membandingkan antara dana yang terserap dengan anggaran yang tersedia dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) untuk satu tahun anggaran yaitu anggaran tahun 2011. (2) membandingkan antara target Penerimaan Bukan Pajak (PNBP) tahun 2011 dan realisasi PNB tahun 2011. Analisisnya dilakukan terhadap data-data sekunder yang berupa dokumen-dokumen/laporan realisasi keuangan.

2. Kinerja Pelanggan.

Pengukuran terhadap kinerja pelanggan menggunakan indikator tingkat kepuasan pelanggan. Indikator kepuasan pelanggan yang mencakup tiga dimensi mutu yaitu *Access, Timeliness, Efficiency*.

### 3. Kinerja Proses Bisnis Internal

Analisis terhadap kinerja bisnis internal menggunakan pengukuran indikator seperti *Innovation*, *Proses*, dan *Partnering*. Analisis dilakukan dengan melakukan tabulasi atas pendapat responden dan selanjutnya dianalisis dengan skala likert.

### 4. Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran kinerja pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan indikator seperti *Measuring human capital*, *Measuring information capital*, dan *Creating a climate for positive action*. Analisis dilakukan dengan melakukan tabulasi atas pendapat responden dan selanjutnya dianalisis dengan skala likert.

Untuk menentukan rentang skala suatu aspek kinerja dilakukan analisis rentang kriteria (Umar, 2005). Analisis ini digunakan untuk mengetahui pada rentang skala manakah yang dihasilkan.

Tahap proses analisis rentang kriteria adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan rentang skor terendah dan tertinggi dengan cara mengalikan jumlah sample dengan bobot paling rendah dan paling tinggi
- 2) Menentukan rentang skala dari setiap criteria
- 3) menentukan skala penilaian setiap criteria
- 4) Menentukan criteria keputusan

Secara matematis perhitungan rentang skala menggunakan rumus dengan persamaan:

$$RS : (Rt - Rr) / N$$

Dimana Rs : rentang skala

Rt : rentang tertinggi

Rr : rentang terendah

N : jumlah sample

Dan untuk menghitung hasil pengukuran secara keseluruhan nilai skor rata-rata kelompok adalah sebagai berikut :

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

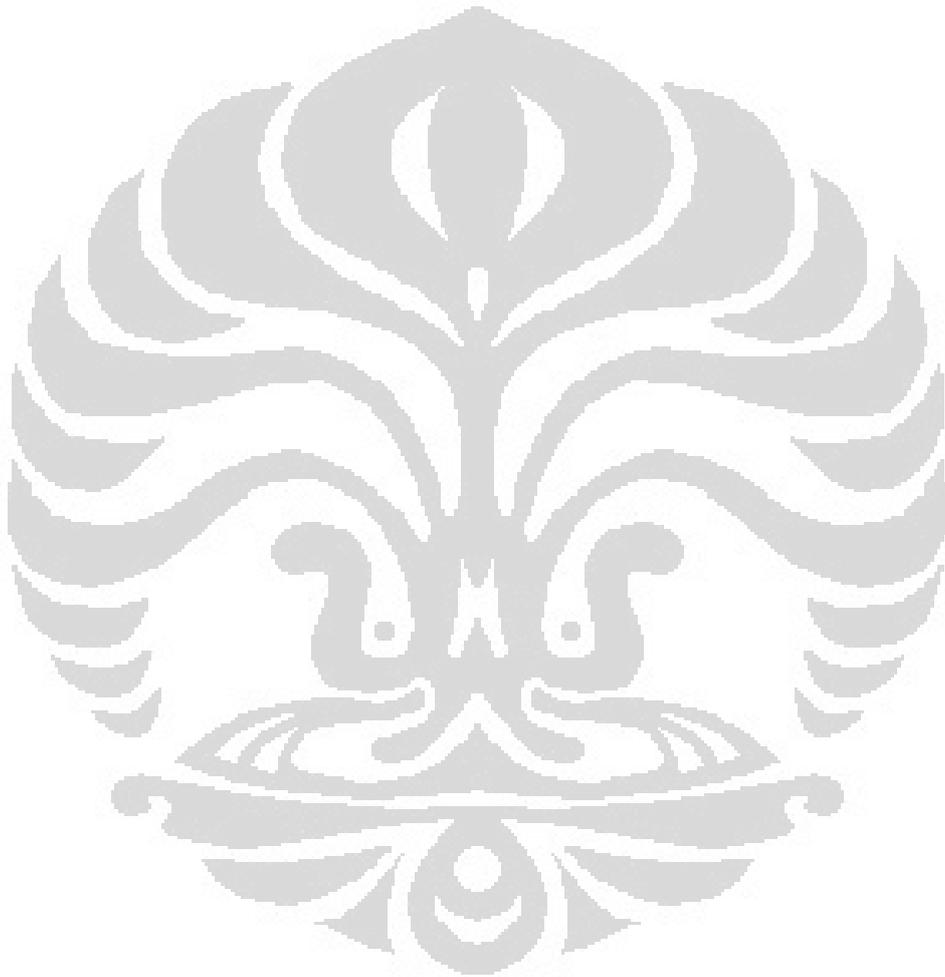
Dimana

1 sampai dengan 5 = skor

Y = nilai skor rata-rata kelompok

$a_1 \dots a_5$  = jumlah responden yang memilih skor 1 .... 5

$a_1+a_2+a_3+a_4+a_5$  = jumlah responden



## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM DIREKTORAT PATEN**

Bab ini berisikan sejarah singkat berdirinya direktorat paten, tujuan visi dan misi, struktur organisasi, serta sistem pelayanan.

#### **4.1 Sejarah Singkat Berdirinya Direktorat Paten**

Secara historis, perturan perundang-undangan di bidang Hak Kekayaan Intelektual telah lama dikenal di Indonesia. Pada tahun 1953 Menteri Kehakiman Republik Indonesia mengeluarkan pengumuman yang merupakan perangkat peraturan nasional pertama yang mengatur tentang paten, yaitu pengumuman Menteri Kehakiman Nomor J.S 5/41/4, yang mengatur tentang pengajuan sementara permintaan paten dalam negeri, dan pengumuman Menteri Kehakiman Nomor J.G. 1/2/17, yang mengatur tentang pengajuan sementara permintaan paten luar negeri.

Pada tanggal 11 Oktober 1961 Pemerintah Republik Indonesia mengundangkan Undang-undang nomor 21 tahun 1961 tentang merek perusahaan dan merek perniagaan yang dikenal dengan Undang-undang merek. Undang-undang merek 1961 merupakan Undang-undang dibidang Hak Kekayaan Intelektual pertama di Indonesia yang mulai berlaku tanggal 11 November 1961. Penetapan Undang-undang merek 1961 ini dimaksudkan untuk melindungi masyarakat dari barang-barang tiruan/bajakan.

Pada tanggal 10 Mei 1979, Pemerintah Republik Indonesia meratifikasi konvensi paris (*Paris Convention for the Protection of industrial Property*) 34 adalah mencakup penyusunan kebijakan nasional di bidang HKI, perancangan peraturan perundang-undangan di bidang HKI dan sosialisasi sistem HKI dikalangan instansi pemerintah terkait, aparat penegak hukum dan masyarakat luas. Tim Kepres 34 selajutnya membuat terobosan, antara lain dengan mengambil inisiatif dalam menangani perdebatan internasional tentang perlunya sistem paten di Indonesia. Setelah Tim Kepres 34 merevisi kembali RUU Paten yang telah diselesaikan tahun 1982, akhirnya pada tahun 1989 pemerintah mengesahkan Undang-undang paten.

Pada tahun 1988 berdasarkan Keputusan Presiden nomor 32 ditetapkan pembentukan Direktorat Jendral hak Cipta, Paten dan Merek (HCPM) untuk

mengambil alih fungsi dan tugas Direktorat Paten dan Hak Cipta yang merupakan salah satu unit eselon II di lingkungan Direktorat Jenderal Hukum dan Perundang-undangan, Departemen Kehakiman.

Pada tanggal 13 Oktober 1989 Dewan Perwakilan Rakyat menyetujui Rancangan Undang-undang tentang Paten, yang selanjutnya disahkan menjadi Undang-undang nomor 6 tahun 1989 (UU Paten 1989) oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 1 November 1989. Undang-undang Paten ini kemudian mulai berlaku tanggal 1 Agustus 1991. Disahkannya Undang-undang Paten ini mengakhiri perdebatan panjang tentang betapa pentingnya sistem Paten dan manfaatnya bagi bangsa Indonesia. Sebagaimana dinyatakan dalam pertimbangan Undang-undang Paten 1989, perangkat hukum di bidang Paten diperlukan untuk memberikan perlindungan hukum dan perlindungan hukum dan mewujudkan suatu iklim yang lebih baik bagi kegiatan penemuan teknologi. Hal ini disebabkan karena dalam pembangunan nasional secara umum dan khususnya di sektor industri, teknologi mempunyai peranan yang sangat penting. Pengesahan Undang-undang Paten 1989 juga dimaksudkan untuk menarik investasi asing dan mempermudah masuknya teknologi ke dalam negeri. Ditegaskan pula bahwa upaya untuk mengembangkan sistem Hak Kekayaan Intelektual, termasuk Paten, di Indonesia tidaklah semata-mata karena tekanan dunia internasional, namun juga karena kebutuhan nasional untuk menciptakan suatu sistem perlindungan yang efektif.

Pada tanggal 15 April 1994, Pemerintah Indonesia menandatangani *Final Act Embodying the Result of the Uruguay Round of Multilateral Trade Negotiations*, yang mencakup *Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights* (Persetujuan TRIPS). Konsekuensi dari penandatanganan tersebut, maka mau tidak mau Pemerintah Indonesia harus menyelaraskan semua peraturan perundang-undangan di bidang Hak Kekayaan Intelektual dengan persetujuan TRIPS tersebut, di antaranya dengan merevisi Undang-undang Paten 1989 pada tahun 1997. Kemudian pada tahun 2001 Pemerintah merevisi kembali Undang-undang Paten tersebut menjadi Undang-undang nomor 14 tahun 2001 tentang Paten.

## 4.2 Tujuan , Visi dan Misi

Didalam Keputusan Menteri Hukum dan HAM Nomor: M.HH-05.OT.01.01 Tahun 2010 tanggal 30 Desember 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Hukum dan HAM RI pasal 723, diungkapkan bahwa Direktorat Paten menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan perumusan rancangan kebijakan di bidang paten;
- b. Pelaksanaan pembinaan, bimbingan dan pelayanan di bidang paten;
- c. Penyiapan penyusunan norma, standar, prosedur dan kriteria di bidang paten;
- d. Pelaksanaan urusan permohonan dan publikasi di bidang paten;
- e. Pelaksanaan pengklasifikasian dokumen permohonan paten dan penelusuran;
- f. Pelaksanaan urusan administrasi pemeriksaan dan pelayanan teknis di bidang paten;
- g. Pelaksanaan penyiapan sertifikat, pemeliharaan, mutasi dan lisensi di bidang paten;
- h. Pelaksanaan pelayanan hukum di bidang paten; dan
- i. Pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga direktorat paten.

Sedangkan didalam pasal 111 Undang-undang Nomor 14 tahun 2001 tentang Paten disebutkan bahwa Direktorat Jenderal menyelenggarakan dokumentasi dan pelayanan informasi paten dengan membentuk suatu sistem dokumentasi dan jaringan informasi Paten yang bersifat nasional sehingga mampu menyediakan informasi seluas mungkin kepada masyarakat mengenai teknologi yang diberi Paten.

Berdasarkan kepada pasal 723 Keputusan Menteri Hukum dan HAM nomor: M.HH-05.OT.01.01 dan pasal 111 Undang-undang nomor 14 tahun 2001, pada dasarnya Direktorat Paten melaksanakan fungsi pelayanan kepada masyarakat, terutama pelayanan dalam kaitannya dengan penentuan di bidang teknologi di Indonesia.

Dalam upaya mendapat hasil yang optimal dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual mencanangkan visi yang menggambarkan kondisi masa depan sehingga dapat membawa organisasi ke arah perubahan yang dikehendaki sesuai dengan perkembangan dinamika kehidupan masyarakat. Visi direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual adalah

“Mengembangkan sistem Hak Kekayaan Intelektual yang efektif dan kompetitif secara internasional dalam menopang pembangunan nasional”.

Sedangkan misi Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual adalah:

- Mengelola sistem HKI dengan cara memberikan perlindungan, penghargaan dan pengakuan atas kreatifitas;
- Mempromosikan teknologi, investasi yang berbasis ilmu pengetahuan dan pertumbuhan ekonomi; dan
- Merangsang pertumbuhan karya dan budaya yang inovatif dan inventif.

Pengembangan visi dan misi tersebut untuk mengantisipasi perubahan-perubahan dimasa mendatang dalam menuju *good governance*. Untuk melaksanakan visi dan misi tersebut perlu adanya kesadaran untuk mengubah perilaku dan tanggap terhadap kemajuan teknologi.

Sebagai salah satu sumber informasi teknologi, Paten merupakan sarana bagi peningkatan penguasaan dan kemampuan bangsa di bidang teknologi. Oleh karena itu dokumentasi dan informasi Paten memiliki arti dan peran yang sangat penting, bahkan strategis. Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual perlu dorongan untuk menyusun sistem dokumentasi, khususnya sistem jaringan informasi yang saling terkait dan kuat. Dalam kerangka itu, Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual dapat bekerjasama dengan instansi Pemerintah yang lain maupun dengan pihak swasta dalam rangka mewujudkan sistem informasi yang baik dan tangguh.

Masyarakat yang memanfaatkan layanan informasi Paten dari direktorat paten umumnya adalah para konsultan Paten, Sentra HKI, para peneliti di berbagai instansi pemerintah, para pemohon paten dan juga perusahaan yang bergerak dibidang obat-obatan.

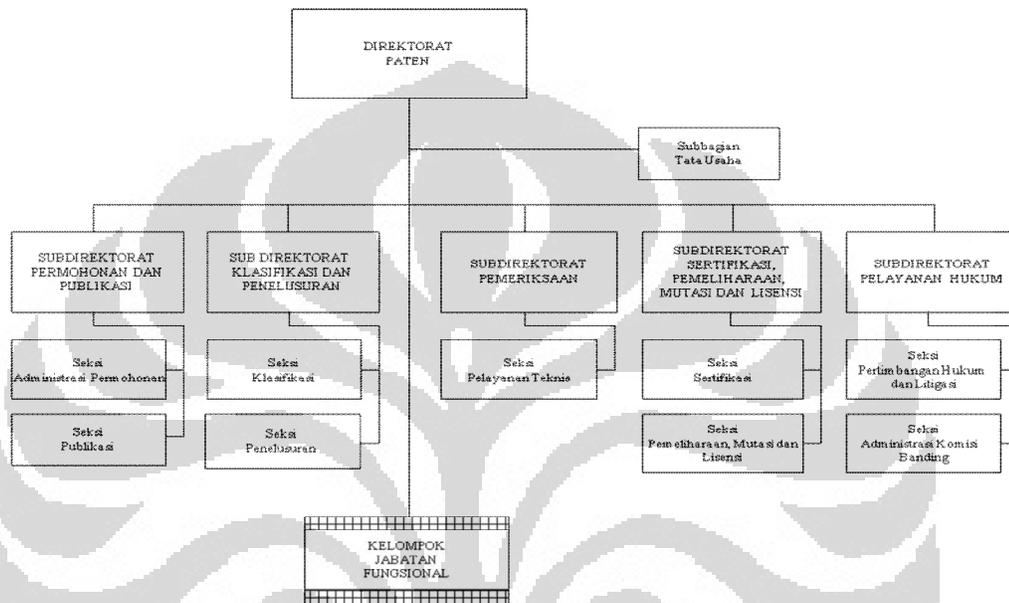
### 4.3 Struktur Organisasi

Sesuai dengan keputusan Menteri Hukum dan HAM nomor: M.HH-05.OT.01.01 , susunan organisasi Direktorat Paten adalah sebagai berikut:

Direktorat Paten dipimpin oleh seorang Dierktur, berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Hak Kekayaan Intelektual. Direktur Paten adalah pejabat struktural eselon IIa. Dalam melaksanakan tugas

dan fungsinya, direkrut paten membawahi beberapa kepala sub Direktorat yang merupakan pejabat struktural eselon IIIa. Setiap Kepala Sub Direktorat membawahi beberapa kepala seksi yang merupakan pejabat struktural eselon IV.

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Direktorat Paten



Sumber : TU Direktorat Paten

Susunan organisasi Direktorat Paten yang baru tersebut adalah sebagai berikut:

1. Subdirektorat Permohonan dan Publikasi:
  - 1) Seksi Administrasi Permohonan
  - 2) Seksi Publikasi
2. Subdirektorat Klasifikasi dan Penelusuran:
  - 1) Seksi Klasifikasi
  - 2) Seksi Penelusuran
3. Subdirektorat Pemeriksaan:
  - 1) Seksi Pelayanan Teknis
4. Subdirektorat Sertifikasi, Pemeliharaan, Mutasi, dan Lisensi:
  - 1) Seksi Sertifikasi
  - 2) Seksi Pemeliharaan, Mutasi, dan Lisensi
5. Subdirektorat Pelayanan Hukum:
  - 1) Seksi Pertimbangan Hukum dan Litigasi

- 2) Seksi Administrasi Komisi Banding Paten
6. Subbagian Tata Usaha; dan
7. Kelompok Jabatan Fungsional

#### 4.4 Data pegawai Direktorat Paten

Berdasarkan data di Tata Usaha Direktorat Paten, komposisi pegawai Direktorat Paten, Ditjen HKI berdasarkan eselon dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini :

Tabel 4.1 Komposisi Pegawai Berdasarkan eselon

Urutan eselon	Jumlah
Eselon II (Direktur)	1
Eselon III (Kasubdit)	5
Eselon IV (Kepala Seksi/Kepala Bagian)	10
Non Eselon (Jabatan Fungsional)	70
Non Eselon (Staf)	59
<b>Total</b>	<b>145</b>

Sumber : TU Dit Paten

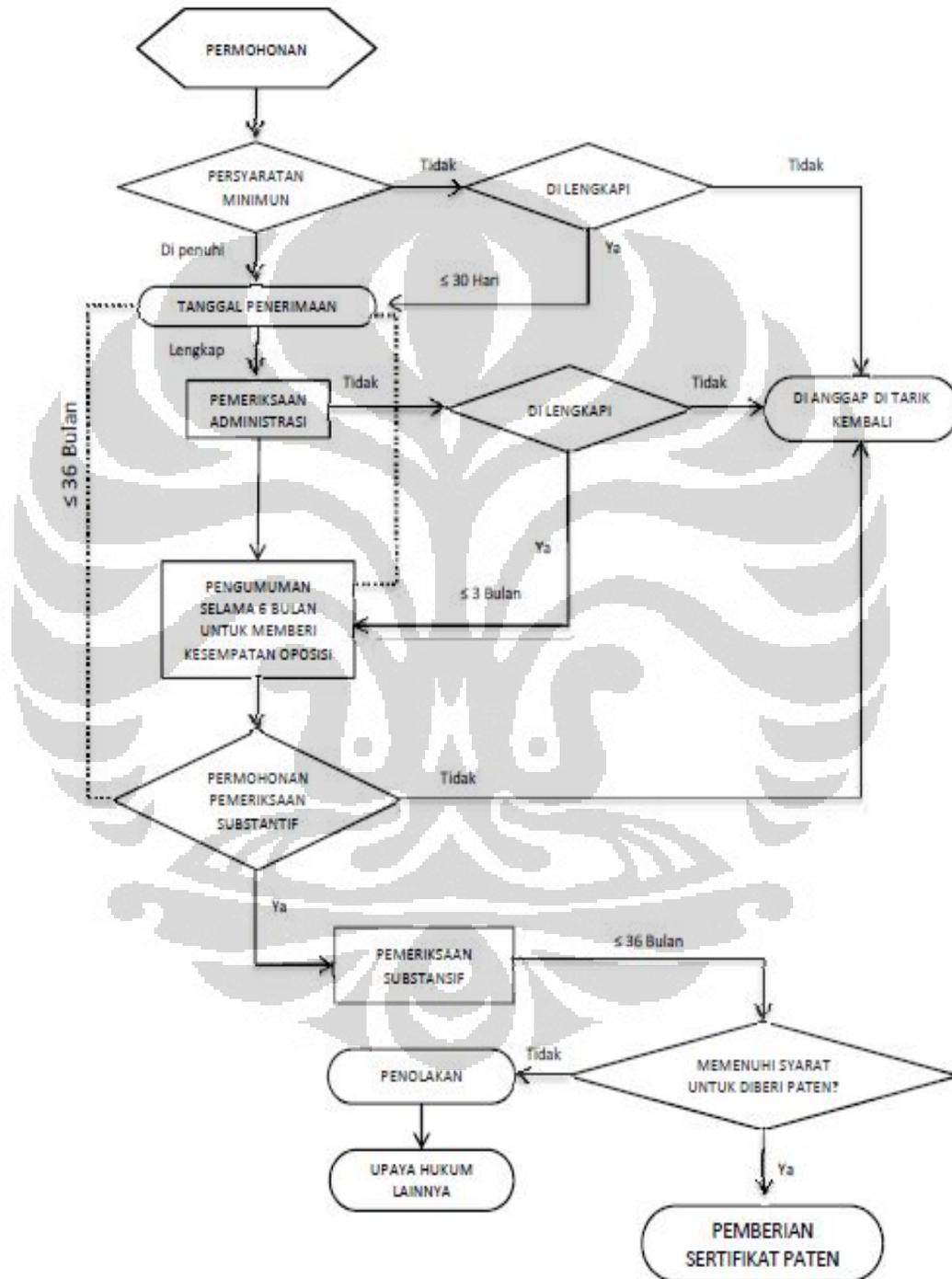
#### 4.5 Sistem Pelayanan

Merujuk kepada Undang-undang No. 14 Tahun 2001 tentang Paten, yang mana Direktorat Paten, sebagaimana tugas pokoknya memberikan pelayanan internal dan eksternal.

Pelayanan internal berkaitan dengan hubungan antar sub bagian, hal ini berkaitan dengan kelancaran tugas. Pelayanan eksternal berkaitan dengan pelayanan permohonan paten, yakni:

1. Penyediaan fasilitas dan personil untuk permohonan paten
2. Melakukan pemeriksaan administrasi terhadap permohonan paten
3. Melakukan publikasi permohonan paten
4. Melakukan pemeriksaan substantif permohonan paten, termasuk menanggapi oposisi dan penelusuran paten.
5. Melakukan dokumentasi paten
6. Melakukan administrasi pemeliharaan paten
7. Melaksanakan pemeriksaan atas penolakan permohonan paten melalui komisi Banding Paten.

**Gambar 4.2**  
**Prosedur Permohonan Paten**  
**(Menurut Uu Paten No. 14 Th. 2001)**



Sumber : [www.dgip.go.id](http://www.dgip.go.id)

Permohonan paten dilakukan dengan cara mengajukan surat permohonan paten secara tertulis dalam bahasa Indonesia kepada DJHKI dengan menggunakan formulir permohonan paten yang memuat hal-hal berikut.

- a) Tanggal, bulan, dan tahun permohonan
- b) Alamat lengkap dan alamat jelas orang yang mengajukan permohonan paten
- c) Nama lengkap dan kewarganegaraan inventor
- d) Nama lengkap dan alamat kuasa (jika permohonan paten diajukan melalui kuasa)
- e) Surat kuasa khusus, dalam hal permohonan diajukan melalui kuasa
- f) Pernyataan permohonan untuk dapat diberi paten
- g) Judul invensi
- h) Klaim yang terkandung dalam invensi
- i) Deskripsi tentang invensi, yang secara lengkap memuat keterangan tentang cara melaksanakan invensi
- j) Gambar yang disebutkan dalam deskripsi yang diperlukan untuk memperjelas invensi (jika ada)
- k) Abstrak invensi (dokumen deskripsi, klaim, abstrak, dan gambar ini disebut juga dengan spesifikasi paten).

**Pengumuman dan Keberatan.** Pengumuman dilakukan dalam hal Paten Biasa (Paten), pengumuman dilakukan segera setelah 18 (delapan belas) bulan sejak Tanggal Penerimaan, sementara dalam hal Paten Sederhana, segera setelah 3 (tiga) bulan sejak Tanggal Penerimaan. Pengumuman dapat dilakukan lebih awal atas permintaan Pemohon dengan dikenai biaya tambahan. Pengumuman dilaksanakan selama 6 (enam) bulan terhitung sejak tanggal diumumkannya Permohonan Paten atau 3 (tiga) bulan terhitung sejak tanggal diumumkannya Permohonan Paten Sederhana.

Pengumuman dilakukan dengan menempatkannya dalam Berita Resmi Paten yang diterbitkan secara berkala oleh Direktorat Jenderal dan/atau menempatkannya pada sarana khusus yang disediakan oleh Direktorat Jenderal yang dengan mudah serta jelas dapat dilihat oleh masyarakat.

Pengumuman dilakukan dengan mencantumkan:

- a. Nama dan kewarganegaraan Inventor;
- b. Nama dan alamat lengkap Pemohon dan Kuasa apabila Permohonan diajukan melalui Kuasa;
- c. Judul Invensi;
- d. Tanggal Penerimaan; dalam hal Permohonan diajukan dengan Hak Prioritas, tanggal prioritas, nomor, dan negara tempat Permohonan yang pertama kali diajukan;
- e. Abstrak;
- f. Klasifikasi Invensi;
- g. Gambar, jika ada;
- h. Nomor pengumuman; dan
- i. Nomor Permohonan.

Masyarakat dapat melihat pengumuman dan dapat mengajukan secara tertulis pandangan dan/atau keberatannya atas Permohonan yang bersangkutan dengan mencantumkan alasannya. Dalam hal terdapat pandangan dan/atau keberatan, Direktorat Jenderal segera mengirimkan salinan surat yang berisikan pandangan dan/atau keberatan tersebut kepada Pemohon. Pemohon berhak mengajukan secara tertulis sanggahan dan penjelasan terhadap pandangan dan/atau keberatan tersebut kepada Direktorat Jenderal. Direktorat Jenderal menggunakan pandangan dan/atau keberatan, sanggahan, dan/atau penjelasan tersebut sebagai tambahan bahan pertimbangan dalam tahap pemeriksaan substantif.

**Pemeriksaan Substantif.** Permohonan pemeriksaan substantif diajukan secara tertulis kepada Direktorat Jenderal dengan dikenai biaya, selambatnya 36 (tiga puluh enam) bulan terhitung sejak Tanggal Penerimaan. Apabila permohonan pemeriksaan substantif tidak diajukan dalam batas waktu yang ditentukan atau biaya untuk itu tidak dibayar, Permohonan dianggap ditarik kembali. Dalam hal ini, Direktorat Jenderal memberitahukan secara tertulis Permohonan yang dianggap ditarik kembali kepada Pemohon atau Kuasanya.

Apabila permohonan pemeriksaan substantif diajukan sebelum berakhirnya jangka waktu pengumuman, pemeriksaan itu dilakukan setelah berakhirnya jangka waktu pengumuman. Namun, apabila permohonan pemeriksaan substantif

diajukan setelah berakhirnya jangka waktu pengumuman, pemeriksaan substantif dilakukan setelah tanggal diterimanya permohonan pemeriksaan substantif tersebut.

Untuk keperluan pemeriksaan substantif, Direktorat Jenderal dapat meminta bantuan ahli dan/atau menggunakan fasilitas yang diperlukan dari instansi Pemerintah terkait atau Pemeriksa Paten dari kantor Paten negara lain. Penggunaan bantuan ahli, fasilitas, atau Pemeriksa Paten dari kantor Paten negara lain tersebut tetap dilakukan dengan memperhatikan ketentuan mengenai kewajiban untuk menjaga kerahasiaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 40 dan Pasal 41.

Pemeriksaan substantif dilaksanakan oleh Pemeriksa pada Direktorat Jenderal yang berkedudukan sebagai pejabat fungsional. Apabila Pemeriksa melaporkan bahwa Invensi yang dimintakan Paten terdapat ketidakjelasan atau kekurangan lain yang dinilai penting, Direktorat Jenderal memberitahukan secara tertulis adanya ketidakjelasan atau kekurangan tersebut kepada Pemohon atau Kuasanya guna meminta tanggapan atau kelengkapan atas kekurangan tersebut. Pemberitahuan secara jelas dan rinci mencantumkan hal yang dinilai tidak jelas atau kekurangan lain yang dinilai penting dengan disertai alasan dan acuan yang digunakan dalam pemeriksaan substantif, berikut jangka waktu pemenuhannya. Apabila setelah pemberitahuan Pemohon tidak memberikan tanggapan, atau tidak memenuhi kelengkapan persyaratan, atau tidak melakukan perbaikan terhadap Permohonan yang telah diajukannya dalam waktu yang telah ditentukan, Permohonan tersebut dianggap ditarik kembali dan diberitahukan secara tertulis kepada Pemohon.

Persetujuan atau Penolakan Permohonan. Selambatnya 36 (tiga puluh enam) bulan terhitung sejak tanggal diterimanya surat permohonan pemeriksaan substantif atau terhitung sejak berakhirnya jangka waktu pengumuman apabila permohonan pemeriksaan itu diajukan sebelum berakhirnya jangka waktu pengumuman tersebut, Direktorat Jenderal berkewajiban memberikan keputusan untuk menyetujui atau menolak Permohonan Paten. Untuk paten sederhana, kewajiban Ditjen tersebut harus dilaksanakan paling lama 24 (dua puluh empat) bulan sejak Tanggal Penerimaan.

Apabila hasil pemeriksaan substantif yang dilaporkan oleh Pemeriksa menyimpulkan bahwa Invensi tersebut memenuhi ketentuan dalam Pasal 2, Pasal 3, Pasal 5, dan ketentuan lain dalam Undang-undang Paten, Direktorat Jenderal memberikan Sertifikat Paten kepada Pemohon atau Kuasanya. Untuk Paten Sederhana, Sertifikat Paten diberikan bagi Invensi yang memenuhi ketentuan dalam Pasal 3, Pasal 5, Pasal 6, dan ketentuan lain dalam Undang-undang Paten. Sertifikat Paten merupakan bukti hak atas Paten. Paten mulai berlaku pada tanggal diberikan Sertifikat Paten dan berlaku surut sejak Tanggal Penerimaan. Paten yang telah diberikan dicatat dan diumumkan, kecuali Paten yang berkaitan dengan pertahanan dan keamanan Negara. Direktorat Jenderal dapat memberikan salinan dokumen Paten kepada pihak yang memerlukannya dengan membayar biaya, kecuali Paten yang tidak diumumkan.

**Penolakan Paten dan Upaya Banding.** Apabila hasil pemeriksaan substantif yang dilaporkan oleh Pemeriksa menunjukkan bahwa Invensi yang dimohonkan Paten tidak memenuhi ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, Pasal 3, Pasal 5, Pasal 6, Pasal 35, Pasal 52 ayat (1), Pasal 52 ayat (2), atau yang dikecualikan berdasarkan ketentuan dalam Pasal 7, Direktorat Jenderal menolak Permohonan tersebut dan memberitahukan penolakan itu secara tertulis kepada Pemohon atau Kuasanya.

Direktorat Jenderal juga dapat menolak Permohonan yang dipecah jika pemecahan tersebut memperluas lingkup Invensi atau diajukan setelah lewat batas waktu sebagaimana ditentukan dalam undang-undang. Apabila hasil pemeriksaan substantif yang dilakukan oleh Pemeriksa menunjukkan bahwa Invensi yang dimohonkan Paten tidak memenuhi ketentuan dalam Pasal 36 ayat (2), Direktorat Jenderal menolak sebagian dari Permohonan tersebut dan memberitahukannya secara tertulis kepada Pemohon atau Kuasanya. Surat pemberitahuan penolakan Permohonan mencantumkan alasan dan pertimbangan yang menjadi dasar penolakan. Terhadap keputusan penolakan Permohonan Paten, Pemohon atau Kuasanya dapat mengajukan Permohonan Banding secara tertulis kepada Komisi Banding Paten dengan tembusan yang disampaikan kepada Direktorat Jenderal, selambatnya 3 (tiga) bulan terhitung sejak tanggal pengiriman surat pemberitahuan penolakan Permohonan. Permohonan banding dapat diajukan

terhadap penolakan Permohonan yang berkaitan dengan alasan dan dasar pertimbangan mengenai hal-hal yang bersifat substantif sebagaimana dimaksud dalam Pasal 56 ayat (1) atau Pasal 56 ayat (3) Undang-undang Paten.

Apabila jangka waktu 3 (tiga) bulan telah lewat tanpa adanya permohonan banding, penolakan Permohonan dianggap diterima oleh Pemohon, dan Direktorat Jenderal mencatat dan mengumumkannya.

Keputusan Komisi Banding ditetapkan paling lama 9 (sembilan) bulan terhitung sejak berakhirnya jangka waktu pengajuan banding di atas. Dalam hal Komisi Banding menerima dan menyetujui permohonan banding, Direktorat Jenderal wajib melaksanakan keputusan Komisi Banding. Sebaliknya, dalam hal Komisi Banding menolak permohonan banding, Pemohon atau Kuasanya dapat mengajukan gugatan atas keputusan tersebut ke Pengadilan Niaga dalam waktu paling lama 3 (tiga) bulan terhitung sejak tanggal diterimanya keputusan penolakan tersebut. Terhadap putusan Pengadilan Niaga tersebut, hanya dapat diajukan kasasi ke Mahkamah Agung.

## BAB V ANALISIS DATA

Data-data dan informasi yang telah dikumpulkan pada penelitian ini akan dianalisa dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Analisis pengukuran kinerja Direktorat Paten, Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI akan diawali dengan pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pelanggan, selanjutnya adalah pengukuran kinerja berdasarkan perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tahap terakhir adalah pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan.

### 5.1 Distribusi Frekuensi dan Prosentase Variabel

Terkait dengan uji validitas dan reliabilitas pada ilustrasi sub-bab di atas, selanjutnya akan dilakukan analisis distribusi frekuensi dan prosentase kategori tiap variabel. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala ordinal model Likert dengan skor 1 (satu) untuk kategori sangat tidak Puas sampai skor 5 untuk kategori sangat puas untuk variabel Pelanggan, dan skor 1 (satu) untuk kategori sangat tidak Baik sampai skor 5 untuk kategori sangat baik untuk variabel Proses bisnis internal dan variabel pembelajaran & pertumbuhan.

#### 5.1.1 Distribusi Frekuensi dan Prosentasi Variabel Pelanggan (n = 31) Sub Variabel *Access*

Tabel 5.1 berikut berisi tanggapan persepsi pelanggan (responden) terhadap kemudahan pelanggan dalam mendapatkan produk organisasi Direktorat Paten, Ditjen HKI, Kementerian Hukum dan HAM RI.

Tabel 5.1 Kemudahan Pelanggan Dalam Mendapatkan Produk Organisasi

No pernyataan	SubVariabel Akses	Tanggapan Responden									
		Sangat Tidak Puas		Tidak Puas		Netral		Puas		Sangat Puas	
	Pernyataan	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Kemudahan menjangkau lokasi kantor	1	3.2	8	25.8	6	19.4	14	45.9	2	6.5
2	Ketersediaan tempat parkir	2	6.5	5	16.1	5	16.1	12	38.7	7	22.6
3	Pengamanan lingkungan	0	0	6	19.4	5	16.1	13	41.9	7	22.6

	kantor										
4	Penampilan lingkungan kantor	0	0	3	9.7	4	12.9	18	58.1	6	19.4
5	Kenyamanan lingkungan kantor	0	0	3	9.7	4	12.9	24	77.4	0	0
6	Kebersihan ruang tunggu	0	0	2	6.5	5	16.1	19	61.3	5	16.1
7	Ketersediaan fasilitas informasi pelayanan di ruang tunggu	1	3.2	8	25.8	6	19.4	16	51.6	0	0
Total (n = 31)		4	1.84%	35	16.14%	35	16.13%	116	53.56%	27	12.46%

Sumber : Penelitian Penulis

Berdasar data rekapitulasi hasil penelitian tersebut di atas, untuk sub variabel *access* dapat dilihat bahwa 12.46 % responden menyatakan sangat puas dengan kemudahan pelanggan dalam mendapatkan produk organisasi, 53.56 % responden menyatakan puas dengan kemudahan dalam mendapatkan produk organisasi, 16.13% menyatakan Netral, 16.14% menyatakan tidak puas dan sekitar 1.87% menyatakan sangat tidak puas dengan kemudahan yang di berikan dalam mendapatkan produk organisasi. Dari data di atas untuk kemudahan pelanggan dalam mendapatkan produk organisasi dapat dikatakan baik, namun demikian perbaikan pelayanan kepada pelanggan tetap harus dilakukan agar pelayanan yang diberikan menjadi sangat baik. Kepuasan pelanggan merupakan hal yang penting bagi organisasi pemerintah di mana misinya adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Tabel 5.2 tanggapan responden tentang Kemudahan Dalam Menjangkau Lokasi Kantor

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak puas	1	3.2
2	Tidak puas	8	25.8
3	Netral	6	19.4
4	Puas	14	45.9
5	Sangat puas	2	6.5
Total		31	100

Sumber : penelitian penulis

Tabel 5.2 Untuk kemudahan dalam menjangkau lokasi kantor para responden terbanyak menyatakan puas sebanyak 14 responden (45.9%) dan responden yang menyatakan tidak puas sebanyak 8 responden (25.8%). Sisanya

menyatakan sangat puas (2 responden, 6.5%), Netral (6 responden, 19.4%), dan sangat tidak puas (1 responden, 3.2%). Dari data ini dapat dilihat bahwa layanan organisasi pada masalah kemudahan menjangkau lokasi kantor belum dapat dikatakan memuaskan dikarenakan lokasi kantor saat ini yang berada diluar kota Jakarta yang terletak di kota Tangerang Provinsi Banten, Direktorat Paten merupakan unit eselon II dari Direktorat Jenderal HKI yang merupakan 1 dari sebelas unit utama Kementerian Hukum dan HAM RI, dan merupakan satu-satunya unit utama yang terpisah jauh dari 10 unit utama lainnya yang letaknya di Jakarta. Dapat dikatakan letak lokasi kantor kurang strategis untuk melakukan pelayanan.

Tabel 5.3 Tanggapan responden tentang ketersediaan tempat parkir

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak puas	2	6.5
2	Tidak puas	5	16.1
3	Netral	5	16.1
4	Puas	12	38.7
5	Sangat puas	7	22.6
Total		31	100

Sumber : penelitian penulis

Selanjutnya berdasarkan tabel 5.3 mengenai tanggapan responden terhadap ketersediaan tempat parkir, dimana responden yang menyatakan puas sebanyak 12 responden (38.7 %) dan responden yang menyatakan tidak puas sebanyak 5 responden (16.1%). Sisanya menyatakan sangat puas (7 responden, 22.6%), Netral (5 responden, 16.1%), sangat tidak puas (2 responden, 6.5%). Dari data ini dapat dilihat layanan organisasi pada masalah ketersediaan tempat parkir sudah cukup memuaskan. Walaupun demikian penambahan lahan parkir harus tetap menjadi perhatian para pembuat keputusan untuk meningkatkan pelayanan.

Tabel 5.4 Tanggapan responden tentang pengamanan lingkungan kantor

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak puas	0	0
2	Tidak puas	6	19.4
3	Netral	5	16.1
4	Puas	13	41.9
5	Sangat puas	7	22.6
Total		31	100

Sumber : penelitian penulis

Selanjutnya berdasarkan tabel 5.4 tentang tanggapan responden terhadap pengamanan lingkungan kantor, dimana responden yang menyatakan puas sebanyak 13 responden (41.9%) dan responden yang menyatakan tidak puas sebanyak 6 responden (19.4%). Sisanya menyatakan sangat puas (7 responden, 22.6%), Netral (5 responden, 16.1%). Dari data ini dapat dilihat layanan organisasi pada masalah pengamanan lingkungan kantor sudah cukup memuaskan.

Tabel 5.5 Tanggapan responden tentang penampilan kantor

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak puas	0	0
2	Tidak puas	3	9.7
3	Netral	4	12.9
4	Puas	18	58.1
5	Sangat puas	6	19.4
Total		31	100

Sumber : penelitian penulis

Selanjutnya tabel 5.5 tentang tanggapan responden terhadap penampilan lingkungan kantor, dimana responden yang menyatakan puas sebanyak 18 responden (58.1%) dan responden yang menyatakan tidak puas sebanyak 3 responden (9.7%). Sisanya menyatakan sangat puas (6 responden, 19.4%), Netral (4 responden, 12.9%). Dari data ini dapat dilihat layanan organisasi pada masalah penampilan lingkungan kantor sudah cukup memuaskan, walau demikian perbaikan penampilan kantor diperlukan untuk menambah keindahan sehingga tercipta kenyamanan bagi para pelanggan.

Tabel 5.6 Tanggapan responden tentang kenyamanan lingkungan kantor

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak puas	0	0
2	Tidak puas	3	9.7
3	Netral	4	12.9
4	Puas	24	77.4
5	Sangat puas	0	0
Total		31	100

Sumber : penelitian penulis

Selanjutnya tabel 5.6 tentang tanggapan responden terhadap kenyamanan lingkungan kantor, dimana responden yang menyatakan puas sebanyak 24 responden (77.4%) dan responden yang menyatakan tidak puas sebanyak 3 responden (9.7%). Sisanya menyatakan Netral (4 responden, 12.9%). Dari data ini dapat dilihat layanan organisasi pada masalah kenyamanan lingkungan kantor sudah cukup memuaskan. Kenyamanan diperlukan disamping untuk peningkatan pelayanan juga member efek psikologis yang positif bagi karyawan itu sendiri.

Tabel 5.7 tanggapan responden terhadap kebersihan ruang tunggu

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak puas	0	0
2	Tidak puas	2	6.5
3	Netral	5	16.1
4	Puas	19	61.3
5	Sangat puas	5	16.1
Total		31	100

Sumber : penelitian penulis

Selanjutnya tabel 5.7 tentang tanggapan responden terhadap kebersihan ruang tunggu, dimana responden yang menyatakan puas sebanyak 29 responden (61.3%) dan responden yang menyatakan tidak puas sebanyak 2 responden (6.5%). Sisanya menyatakan sangat puas (5 responden, 16.1%), Netral (5 responden, 16.1%). Dari data ini dapat dilihat layanan organisasi pada masalah kebersihan ruang tunggu sudah cukup memuaskan. Walaupun demikian masih harus dilakukan penambahan tempat sampah di beberapa penjuru ruang tunggu pelanggan.

Tabel 5.8 tanggapan responden tentang ketersediaan fasilitas informasi pelayanan di ruang tunggu

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak puas	1	3.2
2	Tidak puas	8	25.8
3	Netral	6	19.4
4	Puas	16	51.6
5	Sangat puas	0	0
Total		31	100

Sumber : penelitian penulis

Selanjutnya tabel 5.8 tanggapan responden terhadap Ketersediaan fasilitas informasi pelayanan di ruang tunggu, dimana responden yang menyatakan puas sebanyak 16 responden (51.6%) dan responden yang menyatakan tidak puas

sebanyak 8 responden (25.8%). Sisanya menyatakan Netral (6 responden, 19.4%), sabbat tidak puas (1 responden, 3.2). Dari data ini dapat dilihat layanan organisasi pada masalah Ketersediaan fasilitas informasi pelayanan di ruang tunggu belum cukup memuaskan. Hal ini harus diperbaiki dengan memberikan sarana informasin baik dengan disiagakan pegawai humas atau pun memanfaatkan teknologi informasi.

### 5.1.2 Distribusi Frekuensi dan Prosentasi Variabel Pelanggan (n = 31) Sub Variabel Timelines

Tabel 5.9 berikut berisi tanggapan persepsi pelanggan (responden) terhadap waktu yang dibutuhkan pelanggan untuk mendapatkan produk organisasi Direktorat Paten, Ditjen HKI, Kementerian Hukum dan HAM RI.

Tabel 5.9 Waktu Yang Dibutuhkan Pelanggan Untuk Mendapatkan Produk Organisasi

No pernyataan	Sub Variabel <i>Timelines</i>	Tanggapan Responden									
		Sangat Tidak Puas		Tidak Puas		Netral		Puas		Sangat Puas	
	Pernyataan	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8	Kecepatan pelayanan penyelesaian permohonan paten	0	0	3	9.7	4	12.9	22	71	2	6.5
9	Kecepatan pelayanan penyelesaian perubahan permohonan paten	0	0	7	22.6	1	3.2	21	67.7	2	6.5
10	Kecepatan pelayanan perbaikan permohonan paten jika terdapat kesalahan	0	0	5	16.1	5	16.1	20	64.5	1	3.2
11	Kesigapan pegawai dalam menangani keluhan penggunaan jasa layanan.	0	0	2	6.5	5	16.1	23	74.2	1	3.2
Total (n = 31)		0	0	17	13.73%	15	12.08%	86	69.35%	6	4.85%

Sumber : Penelitian Penulis

Berdasar data rekapitulasi hasil penelitian tersebut di atas, untuk sub variabel *timelines* dapat dilihat bahwa 4.85 % responden menyatakan sangat puas

dengan waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan produk organisasi, 69.35 % responden menyatakan puas dengan waktu yang dibutuhkan pelanggan untuk mendapatkan produk organisasi, 12.08% menyatakan Netral, 13.73% menyatakan tidak puas terhadap waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan produk organisasi. Berdasarkan data di atas masih ada pelanggan yang menyatakan tidak puas dengan pelayanan yang terkait dengan waktu pelayanan sehingga Direktorat Paten harus dapat meningkatkan kinerja SDM-nya agar pelayanan yang diberikan dapat memuaskan pelanggan.

Tabel 5.10 Tanggapan responden tentang kecepatan pelayanan penyelesaian permohonan paten

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak puas	0	0
2	Tidak puas	3	9.7
3	Netral	4	12.9
4	Puas	22	71
5	Sangat puas	2	6.5
Total		31	100

Sumber : penelitian penulis

Dari tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden mengenai kecepatan pelayanan penyelesaian permohonan paten, dimana responden yang menyatakan puas sebanyak 22 responden (71%), dan responden yang menyatakan tidak puas sebanyak 3 responden (9.7%). Sisanya menyatakan Netral (4 responden, 12.9%), dan yang menyatakan sangat puas (2 responden, 6.5%). Dari data di atas terlihat bahwa permasalahan kecepatan layanan penyelesaian permohonan paten telah cukup memuaskan, meskipun demikian pelayanan yang diberikan harus terus ditingkatkan agar tidak ada lagi pelanggan yang merasa tidak puas dengan pelayanan Direktorat Paten.

5.11 Tanggapan responden tentang Kecepatan pelayanan penyelesaian perubahan permohonan paten

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak puas	0	0
2	Tidak puas	7	22.6
3	Netral	1	3.2
4	Puas	21	67.7
5	Sangat puas	2	6.5
Total		31	100

Sumber : penelitian penulis

Kecepatan pelayanan penyelesaian perubahan permohonan paten mendapat tanggapan responden, dengan responden yang menyatakan puas dengan pelayanan yang diberikan sebanyak 21 responden (67.7%), yang menyatakan tidak puas sebanyak 7 responden (22.6%). Sisanya menyatakan sangat puas (2 responden, 6.5%), dan Netral (1 responden, 3.2%). Dari data di atas kecepatan pelayanan penyelesaian perubahan permohonan paten walaupun cukup memuaskan tetapi harus terus ditingkatkan karena masih ada responden yang merasa tidak puas dengan pelayanan yang diberikan.

Tabel 5.12 Tanggapan responden tentang Kecepatan pelayanan perbaikan permohonan paten jika terdapat kesalahan

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak puas	0	0
2	Tidak puas	5	16.1
3	Netral	5	16.1
4	Puas	20	64.5
5	Sangat puas	1	3.2
Total		31	100

Sumber : penelitian penulis

Kecepatan pelayanan perbaikan permohonan paten jika terdapat kesalahan mendapat tanggapan responden, dengan responden yang menyatakan puas dengan pelayanan yang diberikan sebanyak 20 responden (64.5%), yang menyatakan tidak puas sebanyak 5 responden (16.1%). Sisanya menyatakan sangat puas (1 responden, 3.2%), dan Netral (5 responden, 16.1%). Dari data di atas Kecepatan pelayanan perbaikan permohonan paten jika terdapat kesalahan walaupun cukup memuaskan tetapi harus terus ditingkatkan karena masih ada responden yang merasa tidak puas dengan pelayanan yang diberikan.

Tabel 5.13 Tanggapan responden tentang kesigapan pegawai dalam menangani keluhan penggunaan jasa layanan

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak puas	0	0
2	Tidak puas	2	6.5
3	Netral	5	16.1
4	Puas	23	74.2
5	Sangat puas	1	3.2
Total		31	100

Sumber : penelitian penulis

Dari tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden mengenai kesiapan pegawai dalam menangani keluhan penggunaan jasa layanan, dimana responden yang menyatakan puas dengan pelayanan yang diberikan sebanyak 23 responden (74.2%), yang menyatakan tidak puas sebanyak 2 responden (6.5%). Sisanya menyatakan sangat puas (1 responden, 3.2%), dan Netral (5 responden, 16.1%). Dari data di atas kesiapan pegawai dalam menangani keluhan penggunaan jasa layanan sudah cukup memuaskan. Kesiapan diperlukan untuk menunjang kinerja direktorat paten terkait dengan reformasi birokrasi yang sedang dijalankan.

### 5.1.3 Distribusi Frekuensi dan Prosentasi Variabel Pelanggan (n = 31). Sub Variabel *Efficiency*

Tabel 5.14 berikut berisi tanggapan persepsi pelanggan (responden) terhadap pelayanan yang efisien dengan satu pintu Direktorat Paten, Ditjen HKI, Kementerian Hukum dan HAM RI.

Tabel 5.14 Pelayanan yang efisien dengan satu pintu

No pernyataan	Sub Variabel <i>efficiency</i>	Tanggapan Responden									
		Sangat Tidak Puas		Tidak Puas		Netral		Puas		Sangat Puas	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12	Pengetahuan pegawai dalam memberikan pelayanan	0	0	4	12.9	2	6.5	19	61.3	6	19.4
13	Keterampilan pegawai dalam memberikan pelayanan	0	0	6	19.4	4	12.9	20	64.5	1	3.2
14	Kecepatan pelayanan untuk setiap jenis pelayanan	0	0	3	9.7	2	6.5	25	80.6	1	3.2
15	Kemudahan komunikasi dan hubungan secara langsung dengan pegawai.	0	0	3	9.7	4	12.9	12	38.7	12	38.7
16	Kemudahan dalam mendapatkan informasi melalui media	0	0	3	9.7	7	22.6	18	58.1	3	9.7
Total (n = 31)		0	0	19	12.28%	19	12.28%	94	60.64%	23	14.84%

Sumber : Penelitian Penulis

Berdasar data rekapitulasi hasil penelitian tersebut di atas, untuk sub variabel *efficiency* dapat dilihat bahwa 14.84 % responden menyatakan sangat

puas dengan pelayanan yang efisien dengan satu pintu, 60.64% responden menyatakan puas dengan pelayanan yang efisien dengan satu pintu, 12.28% menyatakan Netral, 12.28% menyatakan tidak puas terhadap pelayanan yang efisien dengan satu pintu. Berdasarkan data di atas masih ada pelanggan yang menyatakan tidak puas dengan pelayanan yang terkait dengan pelayanan yang efisien dengan satu pintu sehingga direktorat paten harus dapat meningkatkan kinerja SDM-nya agar pelayanan yang diberikan dapat memuaskan pelanggan, walaupun secara umum dapat dianggap cukup memuaskan.

Tabel 5.15 Tanggapan responden tentang Pengetahuan pegawai dalam memberikan pelayanan

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak puas	0	0
2	Tidak puas	4	12.9
3	Netral	2	6.5
4	Puas	19	61.3
5	Sangat puas	6	19.4
Total		31	100

Sumber : penelitian penulis

Dari tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden mengenai Pengetahuan pegawai dalam memberikan pelayanan, dimana responden yang menyatakan puas sebanyak 19 responden (61.3%), dan responden yang menyatakan tidak puas sebanyak 4 responden (12.9%). Sisanya menyatakan Netral (2 responden, 6.5%), dan yang menyatakan sangat puas (6 responden, 19.4%). Dari data di atas terlihat bahwa permasalahan Pengetahuan pegawai dalam memberikan pelayanan telah cukup memuaskan, meskipun demikian pelayanan yang diberikan harus terus ditingkatkan.

Tabel 5.16 Tanggapan responden tentang keterampilan pegawai dalam memberikan pelayanan

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak puas	0	0
2	Tidak puas	6	19.4
3	Netral	4	12.9
4	Puas	20	64.5
5	Sangat puas	1	3.2
Total		31	100

Sumber : penelitian penulis

Untuk keterampilan pegawai dalam memberikan pelayanan, tanggapan responden terbanyak menyatakan puas sebanyak 20 responden (64.5%),

responden yang menyatakan tidak puas sebanyak 6 responden (19.4%). Sisannya menyatakan sangat puas (1 responden, 3.2%), Netral (4 responden, 12.9%). Dari data di atas terlihat bahwa permasalahan keterampilan pegawai dalam memberikan pelayanan telah cukup memuaskan, meskipun demikian pelayanan yang diberikan harus terus ditingkatkan.

Tabel 5.17 Tanggapan responden tentang kecepatan pelayanan untuk setiap jenis pelayanan

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak puas	0	0
2	Tidak puas	3	9.7
3	Netral	2	6.5
4	Puas	25	80.6
5	Sangat puas	1	3.2
Total		31	100

Sumber : penelitian penulis

Untuk kecepatan pelayanan untuk setiap jenis pelayanan, tanggapan responden terbanyak menyatakan puas sebanyak 25 responden (80.6%), responden yang menyatakan tidak puas sebanyak 3 responden (9.7%). Sisannya menyatakan sangat puas (1 responden, 3.2%), Netral (2 responden, 6.5%). Dari data di atas terlihat bahwa permasalahan kecepatan pelayanan untuk setiap jenis pelayanan telah cukup memuaskan.

Tabel 5.18 Tanggapan responden tentang kemudahan komunikasi dan hubungan langsung dengan pegawai

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak puas	0	0
2	Tidak puas	3	9.7
3	Netral	4	12.9
4	Puas	12	38.7
5	Sangat puas	12	38.7
Total		31	100

Sumber : penelitian penulis

Dari tabel 5.18 di atas terlihat data mengenai tanggapan responden terhadap kemudahan komunikasi dan hubungan langsung dengan pegawai,

dimana responden yang menyatakan puas sebanyak 12 responden (38.7%), responden yang menyatakan tidak puas sebanyak 3 responden (9.7%). Sisanya menyatakan sangat puas (12 responden, 38.7%), Netral (4 responden, 12.9%). Dari data di atas terlihat bahwa permasalahan kemudahan komunikasi dan hubungan langsung dengan pegawai telah cukup memuaskan.

Tabel 5.19 Tanggapan responden tentang kemudahan dalam mendapatkan informasi melalui media

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak puas	0	0
2	Tidak puas	3	9.7
3	Netral	7	22.6
4	Puas	18	58.1
5	Sangat puas	3	9.7
Total		31	100

Sumber : penelitian penulis

Dari tabel di atas terlihat data mengenai tanggapan responden terhadap kemudahan dalam mendapatkan informasi melalui media, dimana responden yang menyatakan puas sebanyak 18 responden (58.1%), responden yang menyatakan tidak puas sebanyak 3 responden (9.7%), sisanya menyatakan sangat puas (3 responden, 9.7%), Netral (7 responden, 22.6%). Dari data di atas terlihat bahwa permasalahan kemudahan dalam mendapatkan informasi melalui media secara umum telah cukup memuaskan.

#### 5.1.4 Distribusi Frekuensi dan Prosentasi Variabel Proses Bisnis internal (n=58) Sub Variabel *Innovation*

Tabel 5.20 berikut berisi tanggapan persepsi pegawai (responden) terhadap inovasi yang diperlukan untuk beradaptasi pada perubahan pelanggan, lingkungan organisasi dan pegawai Direktorat Paten, Ditjen HKI, Kementerian Hukum dan

Tabel 5.20 Inovasi Yang Diperlukan Untuk Beradaptasi Pada Perubahan Pelanggan, Lingkungan Organisasi Dan Pegawai

No pernyataan	Sub Variabel <i>innovation</i>	Tanggapan Responden									
		Sangat Tidak baik		Tidak baik		Netral		Baik		Sangat baik	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Penggunaan sistem otomasi pada proses pemeriksaan paten	3	5.2	25	43.1	3	5.2	23	39.7	4	6.9
2	Penggunaan sistem otomasi oleh pegawai dalam melaksanakan tupoksinya	2	3.4	21	36.2	4	6.9	24	41.4	7	12.1
3	penggunaan sistem otomasi administrasi permohonan dalam melakukan pendaftaran permohonan paten	2	3.4	12	20.7	6	10.3	32	55.2	6	10.3
4	Penggunaan IPDL ( <i>Intellectual property database library</i> ) oleh pegawai dalam mengakses data-data yang berkaitan dengan paten	1	1.7	19	32.8	7	12.1	24	41.4	7	12.1
Total (n = 58)		8	3.43%	77	33.2%	20	8.63%	103	44.43%	24	10.35%

Sumber : Penelitian Penulis

Dari tabel 5.20 terlihat bahwa secara keseluruhan responden yang menyatakan inovasi yang diperlukan untuk beradaptasi pada perubahan pelanggan, lingkungan organisasi dan pegawai sudah baik berjumlah paling tinggi yaitu sejumlah 44.43% responden disusul dengan reponden yang menyatakan sangat baik sejumlah 10.35%, yang menyatakan tidak baik 33.2%, yang menyatakan Netral 8.63%, dan yang menyatakan sangat tidak baik sejumlah 3.43% responden. Data ini menunjukkan bahwa kinerja direktorat paten jika dilihat dari aspek inovasi dapat dikatakan cukup baik, walaupun demikian kinerja ini tetap harus ditingkatkan lagi.

### 5.21 Tanggapan responden

Tentang penggunaan sistim otomasi pada proses pemeriksaan paten

No	Uraian	Junlah	%
1	Sangat tidak baik	3	5.2
2	Tidak baik	25	43.1
3	Netral	3	5.2
4	Baik	23	39.7
5	Sangat baik	4	6.9
Total		58	100

Sumber : penelitian penulis

Tabel 5.21 di atas menunjukkan ada responden yang menyatakan bahwa penggunaan sistim otomasi pada proses pemeriksaan paten sudah berjalan dengan baik (23 responden, 39.7%) dan yang menyatakan sangat baik (4 responden, 6.9 %). Lainnya menyatakan penggunaan sistim otomasi pada proses pemeriksaan paten tidak baik sebanyak 25 responden (43.1%). Sangat tidak baik (3 responden, 5.2%), dan yang Netral (3 responden, 5.2%). Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa penggunaan sistim otomasi pada proses pemeriksaan paten elum berjalan dengan baik sehingga dukungan teknologi informasi harus terus ditingkatkan sehinggan penggunaan sistem otomasi dalam melakukam pemeriksaan paten dapat berjalan dengan lebih baik lagi.

### 5.22 Tanggapan responden tentang

Penggunaan sistem otomasi oleh pegawai dalam melaksanakan tupoksinya

No	Uraian	Junlah	%
1	Sangat tidak baik	2	3.4
2	Tidak baik	21	36.2
3	Netral	4	6.9
4	Baik	24	41.4
5	Sangat baik	7	12.1
Total		58	100

Sumber : penelitian penulis

Tabel 5.22 di atas menunjukkan ada responden yang menyatakan bahwa penggunaan sistim otomasi oleh pegawai dalam melaksanakan tupoksinya sudah berjalan dengan baik (24 responden, 41.4%) dan yang menyatakan sangat baik (7 responden, 12.1 %). Lainnya menyatakan penggunaan sistim otomasi oleh pegawai

dalam melaksanakan tupoksinya tidak baik sebanyak 21 responden (36.2%). Sangat tidak baik (2 responden, 3.4%), dan yang Netral (4 responden, 6.9%). Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa penggunaan sistim otomasi oleh pegawai dalam melaksanakan tupoksinya belum berjalan dengan baik sehingga kemampuan SDM dalam penguasaan teknologi informasi dan dukungan teknologi informasi itu sendiri harus terus ditingkatkan.

Tabel 5.23 Tanggapan responden  
Penggunaan Sistem Otomasi Administrasi Permohonan Dalam Melakukan  
Pendaftaran Permohonan Paten

No	Uraian	Junlah	%
1	Sangat tidak baik	2	3.4
2	Tidak baik	12	20.7
3	Netral	6	10.3
4	Baik	32	55.2
5	Sangat baik	6	10.3
Total		58	100

Sumber : penelitian penulis

Tabel 5.23 menunjukkan bahwa lebih dari separuh responden (32 responden, 55.2%) menyatakan bahwa penggunaan sistem otomasi administrasi permohonan dalam melakukan pendaftaran permohonan paten sudah baik dan sebanyak 6 responden (10.3%) menyatakan sudah sangat baik, hanya sekitar 12 responden (20.7%) yang menyatakan bahwa penggunaan sistem otomasi administrasi permohonan dalam melakukan pendaftaran permohonan paten tidak baik. Dari data tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa penggunaan sistem otomasi administrasi permohonan dalam melakukan pendaftaran permohonan paten sudah cukup baik walaupun masih harus tingkatkan lagi.

Tabel 5.24 Tanggapan responden tentang  
Penggunaan IPDL (*Intellectual property database library*) oleh pegawai dalam  
mengakses data-data yang berkaitan dengan paten

No	Uraian	Junlah	%
1	Sangat tidak baik	1	1.7
2	Tidak baik	19	32.8
3	Netral	7	12.1
4	Baik	24	41.4
5	Sangat baik	7	12.1
Total		58	100

Sumber : penelitian penulis

Tabel 5.24 di atas menunjukkan ada responden yang menyatakan bahwa Penggunaan IPDL (*Intellectual property database library*) oleh pegawai dalam mengakses data-data yang berkaitan dengan paten sudah berjalan dengan baik (24 responden, 41.4%) dan yang menyatakan sangat baik (7 responden, 12.1 %). Lainnya menyatakan Penggunaan IPDL (*Intellectual property database library*) oleh pegawai dalam mengakses data-data yang berkaitan dengan paten tidak baik sebanyak 19 responden (32.8%). Sangat tidak baik (1 responden, 1.7%), dan yang Netral (7 responden, 12.1%). Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa Penggunaan IPDL (*Intellectual property database library*) oleh pegawai dalam mengakses data-data yang berkaitan dengan paten belum berjalan dengan baik sehingga dukungan teknologi informasi harus terus ditingkatkan sehingga Penggunaan IPDL (*Intellectual property database library*) oleh pegawai dalam mengakses data-data yang berkaitan dengan paten dapat berjalan dengan lebih baik lagi.

### 5.1.5 Distribusi Frekuensi dan Prosentasi Variabel Proses Bisnis internal (n=58) Sub Variabel *Process*

Tabel 5.25 berikut berisi tanggapan persepsi pegawai (responden) terhadap Proses kerja agar pelayanan dapat ditingkatkan, Proses ini menitik beratkan penyampaian produk dan jasa secara efisien, konsisten dan tepat waktu pada Direktorat Paten, Ditjen HKI, Kementerian Hukum dan HAM RI.

Tabel 5.25 Proses kerja agar pelayanan dapat ditingkatkan, Proses ini menitik beratkan penyampaian produk dan jasa secara efisien, konsisten dan tepat waktu

No pernyataan	Sub Variabel <i>Process</i>	Tanggapan Responden									
		Sangat Tidak baik		Tidak baik		Netral		Baik		Sangat baik	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	Kemudahan dalam mengakses pengumuman permohonan paten melalui sarana yang telah disediakan oleh Ditjen HKI yaitu	1	1.7	18	31.1	5	8.6	30	51.7	4	6.9

	website Ditjen HKI dan Berita Resmi Paten										
6	Seleksi yang dilaksanakan pada penentuan calon pemeriksa paten.	2	3.4	10	17.2	23	39.7	19	32.8	4	6.9
7	Transparansi prosedur pada pendaftaran permohonan paten.	3	5.2	5	8.6	5	8.6	33	56.9	12	20.7
8	Kemudahan prosedur pada pendaftaran permohonan paten.	1	1.7	10	17.2	3	5.2	32	55.2	12	20.7
Total (n 58)		7	3%	43	18.53%	36	15.53%	114	49.15%	32	13.8%

Sumber : penelitian penulis

Dari tabel 5.25 terlihat bahwa secara keseluruhan responden yang menyatakan Proses kerja agar pelayanan dapat ditingkatkan, Proses ini menitik beratkan penyampaian produk dan jasa secara efisien, konsisten dan tepat waktu sudah baik berjumlah paling tinggi yaitu sejumlah 49.15% responden disusul dengan reponden yang menyatakan sangat baik sejumlah 13.8%, yang menyatakan tidak baik 18.53%, yang menyatakan Netral 15.53%, dan yang menyatakan sangat tidak baik sejumlah 3% responden. Data ini menunjukkan bahwa kinerja direktorat paten jika dilihat dari aspek Proses kerja dapat dikatakan cukup baik, walaupun demikian kinerja ini tetap harus ditingkatkan lagi.

Tabel 5.26 Tanggapan responden

Tentang Kemudahan dalam mengakses pengumuman permohonan paten melalui sarana yang telah disediakan oleh Ditjen HKI yaitu website Ditjen HKI dan Berita Resmi Paten

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak baik	1	1.7
2	Tidak baik	18	31.1
3	Netral	5	8.6
4	Baik	30	51.7
5	Sangat baik	4	6.9
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100</b>

Sumber : penelitian penulis

Tabel 5.26 di atas menunjukkan ada responden yang menyatakan bahwa kemudahan dalam mengakses pengumuman permohonan paten melalui sarana yang telah disediakan oleh Ditjen HKI yaitu website Ditjen HKI dan Berita Resmi Paten sudah berjalan dengan baik (30 responden, 51.7%) dan yang menyatakan sangat baik (4 responden, 6.9 %). Lainnya menyatakan kemudahan dalam mengakses pengumuman permohonan paten melalui sarana yang telah disediakan oleh Ditjen HKI yaitu website Ditjen HKI dan Berita Resmi Paten tidak baik sebanyak 18 responden (31.1%). Sangat tidak baik (1 responden, 1.7%), dan yang Netral (5 responden, 8.6%). Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa kemudahan dalam mengakses pengumuman permohonan paten melalui sarana yang telah disediakan oleh Ditjen HKI yaitu website Ditjen HKI dan Berita Resmi Paten sudah berjalan dengan baik, walaupun demikian dukungan teknologi informasi harus terus diperbaiki agar responden dalam mengakses pengumuman permohonan paten dapat terfasilitasi dengan baik.

Tabel 5.27 Tanggapan responden  
Tentang seleksi yang dilaksanakan pada penentuan calon pemeriksa paten

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak baik	2	3.4
2	Tidak baik	10	17.2
3	Netral	23	39.7
4	Baik	19	32.8
5	Sangat baik	4	6.9
Total		58	100

Sumber : penelitian penulis

Tabel 5.27 di atas menunjukkan bahwa responden yang menyatakan bahwa seleksi yang dilaksanakan pada penentuan calon pemeriksa paten Paten sudah berjalan dengan baik sebanyak 19 responden (32.8%) dan yang menyatakan sangat baik sebanyak 4 responden (6.9 %). Lainnya menyatakan seleksi yang dilaksanakan pada penentuan calon pemeriksa paten tidak baik sebanyak 10 responden (17.5%). Sangat tidak baik (2 responden, 3.4%), dan yang Netral (23 responden, 39.7%). Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa seleksi yang

dilaksanakan pada penentuan calon pemeriksa paten berjalan dengan tidak baik atau dapat dikatakan tidak transparan, karena responden terbanyak menyatakan Netral dengan seleksi yang dilaksanakan pada penentuan calon pemeriksa paten.

Tabel 5.28 Tanggapan responden  
Tentang transparansi prosedur pada pendaftaran permohonan paten.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak baik	3	5.2
2	Tidak baik	5	8.6
3	Netral	5	8.6
4	Baik	33	56.9
5	Sangat baik	12	20.7
Total		58	100

Sumber : penelitian penulis

Tabel 5.28 di atas menunjukkan bahwa responden yang menyatakan transparansi prosedur pada pendaftaran permohonan paten sudah berjalan dengan baik sebanyak 33 responden (56.9%) dan yang menyatakan sangat baik sebanyak 12 responden (20.7 %). Lainnya menyatakan transparansi prosedur pada pendaftaran permohonan paten tidak baik sebanyak 5 responden (8.6%). Sangat tidak baik (3 responden, 5.2%), dan yang Netral (5 responden, 5.6%). Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa transparansi prosedur pada pendaftaran permohonan paten berjalan dengan baik, karena lebih dari separuh responden menyatakan baik dengan transparansi prosedur pada pendaftaran permohonan paten.

Tabel 5.29 Tanggapan responden  
Tentang kemudahan prosedur pada pendaftaran permohonan paten

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak baik	1	1.7
2	Tidak baik	10	17.2
3	Netral	3	5.2
4	Baik	32	55.2
5	Sangat baik	12	20.7
Total		58	100

Sumber : penelitian penulis

Tabel 5.29 di atas menunjukkan bahwa responden yang menyatakan kemudahan prosedur pada pendaftaran permohonan paten sudah berjalan dengan

baik sebanyak 32 responden (55.2%) dan yang menyatakan sangat baik sebanyak 12 responden (20.7%). Lainnya menyatakan kemudahan prosedur pada pendaftaran permohonan paten tidak baik sebanyak 10 responden (17.2%). Sangat tidak baik (1 responden, 1.7%), dan yang Netral (3 responden, 5.2%). Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa kemudahan prosedur pada pendaftaran permohonan paten berjalan dengan baik, karena lebih dari separuh responden menyatakan baik dengan kemudahan prosedur pada pendaftaran permohonan paten.

### 5.1.6 Distribusi Frekuensi dan Prosentasi Variabel Proses Bisnis internal (n=58) Sub Variabel *Partnering*

Tabel 5.30 berikut berisi tanggapan persepsi pegawai (responden) terhadap kerjasama dengan organisasi lain yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi pada Direktorat Paten, Ditjen HKI, Kementerian Hukum dan HAM RI.

Tabel 5.30 Kerjasama dengan organisasi lain yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi.

No pernyataan	Sub Variabel <i>Partnering</i>	Tanggapan Responden									
		Sangat Tidak baik		Tidak baik		Netral		Baik		Sangat baik	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	kesesuaian visi dan misi dengan tujuan kerjasama Dit Paten dengan instansi lain di dalam negeri baik instansi pemerintah maupun non pemerintah	0	0	6	10.3	14	24.1	31	53.4	7	12.2
10	kesesuaian visi dan misi dengan tujuan kerjasama Dit Paten dengan instansi lain di luar negeri baik instansi pemerintah maupun non pemerintah	0	0	5	8.7	21	36.2	26	44.8	6	10.3
11	ketepatan sasaran kerjasama yang telah dilakukan selama	0	0	12	20.7	21	36.2	21	36.2	4	6.9

	ini.										
12	Implementasi kerjasama nasional antara Dit Paten dengan Instansi Lain	0	0	11	19.0	22	37.9	22	37.9	3	5.2
13	Implementasi kerjasama Internasional antara Dit Paten dengan Instansi Lain.	0	0	6	10.3	23	39.7	23	39.7	6	10.3
Total (n 58)		0	0	40	13.8%	101	34.82%	123	42.4%	26	8.98%

Sumber : penelitian penulis

Berdasarkan data rekapitulasi hasil penelitian tersebut dari tabel 5.30 terlihat bahwa secara keseluruhan responden yang menyatakan kerjasama dengan organisasi lain yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi sudah baik berjumlah paling tinggi yaitu sejumlah 42.4% responden, disusul dengan reponden yang menyatakan kerjasama dengan organisasi lain yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi sangat baik sejumlah 8.98%, yang menyatakan tidak baik 13.8%, yang menyatakan Netral 34.82%. Data ini menunjukkan bahwa kinerja direktorat paten jika dilihat dari aspek kerjasama dapat dikatakan belum cukup cukup baik, ini dapat dilihat dari responden yang menyatakan bahwa aspek kerjasama tidak baik cukup tinggi (13.78%) dan dapat lihat juga banyak karyawan yang tidak terlalu memahami kerjasama yang dilakukan direktorat paten (Netral 101 responden, 34.82%), ini menunjukkan kurangnya sosialisasi tentang kerjasama yang dilakukan direktorat paten dengan instansi pemerintah maupun non pemerintah, baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

Tabel 5.31 Tanggapan responden

Tentang kesesuaian visi dan misi dengan tujuan kerjasama Dit Paten dengan instansi lain di dalam negeri baik instansi pemerintah maupun non pemerintah

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak baik	0	0
2	Tidak baik	6	10.3
3	Netral	14	24.1
4	Baik	31	53.4
5	Sangat baik	7	12.2
Total		58	100

Sumber : penelitian penulis

Tabel 5.31 di atas menunjukkan bahwa responden yang menyatakan adanya kesesuaian visi dan misi dengan tujuan kerjasama Dit Paten dengan instansi lain di dalam negeri baik instansi pemerintah maupun non pemerintah sudah berjalan dengan baik sebanyak 31 responden (53.4%) dan yang menyatakan sangat baik sebanyak 7 responden (12.2%). Lainnya menyatakan kesesuaian visi dan misi dengan tujuan kerjasama Dit Paten dengan instansi lain di dalam negeri baik instansi pemerintah maupun non pemerintah tidak baik sebanyak 6 responden (10.3%), dan yang Netral (14 responden, 24.1%). Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa memang sebagian besar pegawai memahami visi dan misi direktorat paten dan implikasinya dengan kerjasama yang dilakukan direktorat paten dengan instansi lain di dalam negeri. Dan sebagian lagi tidak mengetahui kesesuaian visi dan misi dengan tujuan kerjasama Dit Paten dengan instansi lain di dalam negeri baik instansi pemerintah maupun non pemerintah.

Tabel 5.32 Tanggapan responden kesesuaian visi dan misi dengan tujuan kerjasama Dit Paten dengan instansi lain di luar negeri baik instansi pemerintah maupun non pemerintah

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak baik	0	0
2	Tidak baik	5	8.7
3	Netral	21	36.2
4	Baik	26	44.8
5	Sangat baik	6	10.3
Total		58	100

Sumber : penelitian penulis

Tabel 5.32 di atas menunjukkan bahwa responden yang menyatakan adanya kesesuaian visi dan misi dengan tujuan kerjasama Dit Paten dengan instansi lain di luar negeri baik instansi pemerintah maupun non pemerintah sudah berjalan dengan baik sebanyak 26 responden (44.8%) dan yang menyatakan sangat baik sebanyak 6 responden (10.3%). Lainnya menyatakan kesesuaian visi dan misi dengan tujuan kerjasama Dit Paten dengan instansi lain di luar negeri baik instansi pemerintah maupun non pemerintah tidak baik sebanyak 5 responden (8.7%), dan yang Netral (21 responden, 24.1%). Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa

memang sebagian besar pegawai memahami visi dan misi direktorat paten dan implikasinya dengan kerjasama yang dilakukan direktorat paten dengan instansi lain di luar negeri, tetapi sebagian lagi tidak mengetahui kesesuaian visi dan misi dengan tujuan kerjasama Dit Paten dengan instansi lain di luar negeri baik instansi pemerintah maupun non pemerintah. Hal ini merupakan tugas pimpinan untuk mensosialisasikan kerjasama yang dilakukan oleh direktorat paten agar pegawai mengetahuinya.

Tabel 5.33 Tanggapan responden ketepatan sasaran kerjasama yang telah dilakukan selama ini.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak baik	0	0
2	Tidak baik	12	20.7
3	Netral	21	36.2
4	Baik	21	36.2
5	Sangat baik	4	6.9
Total		58	100

Sumber : penelitian penulis

Tabel 5.33 di atas menunjukkan bahwa responden yang menyatakan adanya ketepatan sasaran kerjasama yang telah dilakukan selama ini sudah berjalan dengan baik sebanyak 21 responden (36.2%) dan yang menyatakan sangat baik sebanyak 4 responden (6.9%). Lainnya menyatakan ketepatan sasaran kerjasama yang telah dilakukan selama ini tidak baik sebanyak 12 responden (20.7%), dan yang Netral (21 responden, 36.2%). Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa ketepatan sasaran kerjasama yang telah dilakukan selama ini belum dapat dikatakan baik, kembali ke masalah sosialisasi terhadap pegawai karena masih banyak responden yang menyatakan Netral (36.2%).

Tabel 5.34 Tanggapan responden Tentang implementasi kerjasama nasional antara Dit Paten dengan Instansi Lain

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak baik	0	0
2	Tidak baik	11	19.0
3	Netral	22	37.9
4	Baik	22	37.9
5	Sangat baik	3	5.2
Total		58	100

Sumber : penelitian penulis

Tabel 5.34 di atas menunjukkan bahwa responden yang menyatakan adanya implementasi kerjasama nasional antara Dit Paten dengan Instansi Lain sudah berjalan dengan baik sebanyak 22 responden (37.9%) dan yang menyatakan sangat baik sebanyak 3 responden (5.2%). Lainnya menyatakan implementasi kerjasama nasional antara Dit Paten dengan Instansi Lain tidak baik sebanyak 11 responden (19%), dan yang Netral (22 responden, 37.9%). Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi kerjasama nasional antara Dit Paten dengan Instansi Lain belum dapat dikatakan baik, kembali kemasalah sosialisasi terhadap pegawai yang harus lebih ditingkatkan lagi.

Tabel 5.35 tanggapan responden  
Tentang Implementasi kerjasama Internasional antara Dit Paten dengan Instansi Lain

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak baik	0	0
2	Tidak baik	6	10.3
3	Netral	23	39.7
4	Baik	23	39.7
5	Sangat baik	6	10.3
Total		58	100

Sumber : penelitian penulis

Tabel 5.35 di atas menunjukkan bahwa responden yang menyatakan adanya Implementasi kerjasama Internasional antara Dit Paten dengan Instansi Lain sudah berjalan dengan baik sebanyak 23 responden (39.7%) dan yang menyatakan sangat baik sebanyak 6 responden (10.3%). Lainnya menyatakan Implementasi kerjasama Internasional antara Dit Paten dengan Instansi Lain tidak baik sebanyak 6 responden (10.3%), dan yang Netral (23 responden, 39.7%). Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa Implementasi kerjasama Internasional antara Dit Paten dengan Instansi Lain belum dapat dikatakan baik.

### 5.1.7 Distribusi Frekuensi dan Prosentase Variabel Pembelajaran & Pertumbuhan (n=58) Sub Variabel *Measuring human capital*

Tabel 5.36 berikut berisi tanggapan persepsi pegawai (responden) terhadap mengukur manusia (pegawai) sebagai aset organisasi dan memberdayakan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi pada Direktorat Paten, Ditjen HKI, Kementerian Hukum dan HAM RI.

Tabel 5.36 Mengukur manusia (pegawai) sebagai aset organisasi dan memberdayakan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi

No pernyataan	Sub Variabel <i>Measuring human capital</i>	Tanggapan Responden									
		Sangat Tidak baik		Tidak baik		Netral		Baik		Sangat baik	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
14	Kesempatan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai.	4	6.9	15	25.9	12	20.7	21	36.2	6	10.3
15	Peluang yang diberikan organisasi untuk melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki	0	0	15	25.9	13	22.4	23	39.7	7	12.1
16	Kesempatan bekerja sama dengan teman.	0	0	4	6.9	4	6.9	33	56.9	17	29.3
17	Peluang mendapatkan pendidikan dan pelatihan mengenai paten baik di dalam negeri maupun di luar negeri.	2	3.5	17	29.3	9	15.5	21	36.2	9	15.5
18	Kesempatan peningkatan karir di Direktorat Paten dengan pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti	2	3.4	11	19.0	22	37.9	16	27.6	7	12.1
Total (n = 58)		8	2.76%	62	21.4%	60	20.68%	114	39.32%	46	15.86%

Sumber : penelitian penulis

Berdasarkan data rekapitulasi hasil penelitian tersebut dari tabel 5.36 terlihat bahwa secara keseluruhan responden yang menyatakan bahwa mengukur manusia (pegawai) sebagai aset organisasi dan memberdayakan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi sudah baik berjumlah paling tinggi yaitu sejumlah 39.32% responden, disusul dengan responden yang menyatakan mengukur manusia (pegawai) sebagai aset organisasi dan memberdayakan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi sangat baik sejumlah 15.86%, yang menyatakan tidak baik 21.48%, yang menyatakan Netral 20.68%, dan yang menyatakan sangat tidak baik (8 responden, 2,76%). Data ini menunjukkan bahwa kinerja direktorat paten jika dilihat dari aspek *Measuring human capital* dapat dikatakan sudah cukup baik, ini dapat dilihat dari responden yang menyatakan bahwa aspek *Measuring human capital* baik cukup tinggi (39.32%). Walaupun demikian kinerja ini harus terus ditingkatkan agar dapat baik sekali.

Tabel 5.37 Tanggapan responden  
Tentang Kesempatan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi  
pegawai.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak baik	4	6.9
2	Tidak baik	15	25.9
3	Netral	12	20.7
4	Baik	21	36.2
5	Sangat baik	6	10.3
Total		58	100

Sumber : penelitian penulis

Tabel 5.37 di atas menunjukkan bahwa responden yang menyatakan adanya kesempatan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai sudah berjalan dengan baik sebanyak 21 responden (36.2%) dan yang menyatakan sangat baik sebanyak 6 responden (10.3%). Lainnya menyatakan kesempatan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai tidak baik sebanyak 15 responden (25.9%), dan yang Netral (12 responden, 20.7%) dan yang menyatakan sangat tidak baik (4 responden, 6.9%). Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa kesempatan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai belum dapat dikatakan baik. Organisasi dalam hal ini sebaiknya membuat perencanaan dan pengembangan karir yang pasti bagi SDM yang ada di organisasi khususnya bagi mereka yang memenuhi persyaratan.

Tabel 5.38 Tanggapan responden  
Tentang Peluang yang diberikan organisasi untuk melakukan pekerjaan dengan  
menggunakan kemampuan yang dimiliki

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak baik	0	0
2	Tidak baik	15	25.9
3	Netral	13	22.4
4	Baik	23	39.7
5	Sangat baik	7	12.1
Total		58	100

Sumber : penelitian penulis

Selain kesempatan dalam mengikuti pelatihan, pegawai direktorat paten juga menginginkan kemandirian dalam menajalankan tugasnya. Data pada tabel 5.38 di atas menunjukkan bahwa responden yang menyatakan bahwa peluang yang

diberikan organisasi untuk melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki sudah berjalan dengan baik sebanyak 23 responden (39.7%) dan yang menyatakan sangat baik sebanyak 7 responden (12.1%). Lainnya menyatakan peluang yang diberikan organisasi untuk melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki tidak baik sebanyak 15 responden (25.9%), dan yang menyatakan Netral (13 responden, 22.4%). Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa peluang yang diberikan organisasi untuk melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki belum dapat dikatakan baik. Data ini menunjukkan bahwa para pegawai memang ingin bekerja dengan baik dan tidak ingin merugikan organisasi. Oleh karena itu organisasi harus melakukan pemetaan pekerjaan yang ada dan apakah pada saat ini pegawai yang bekerja pada bagian tertentu sudah sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Tabel 5.39 Tanggapan responden  
Tentang Kesempatan bekerja sama dengan teman.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak baik	0	0
2	Tidak baik	4	6.9
3	Netral	4	6.9
4	Baik	33	56.9
5	Sangat baik	17	29.3
Total		58	100

Sumber : penelitian penulis

Tabel 5.39 memperlihatkan tanggapan responden terhadap kesempatan bekerjasama dengan teman, dimana responden yang menyatakan baik terhadap kesempatan dalam bekerjasama dengan teman kerjanya berjumlah lebih dari separuh (33 responden, 56.9%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak baik dalam kesempatan yang diberikan organisasi untuk bekerjasama dengan teman kerja, serta hanya 4 responden (6.9%) yang menyatakan tidak baik. Data ini cukup baik artinya bagi organisasi karena pegawai Direktorat Paten memiliki rasa kebersamaan yang tinggi terhadap sesama rekan kerjanya dan rasa kebersamaan ini sebaiknya dipertahankan terus bahkan kalau bisa ditingkatkan lagi.

Tabel 5.40 Tanggapan responden  
Tentang Peluang mendapatkan pendidikan dan pelatihan mengenai paten baik di  
dalam negeri maupun di luar negeri

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak baik	2	3.5
2	Tidak baik	17	29.3
3	Netral	9	15.5
4	Baik	21	36.2
5	Sangat baik	9	15.5
Total		58	100

Sumber : penelitian penulis

Tabel 5.40 di atas menunjukkan bahwa responden yang menyatakan adanya Peluang mendapatkan pendidikan dan pelatihan mengenai paten baik di dalam negeri maupun di luar negeri sudah berjalan dengan baik sebanyak 21 responden (36.2%) dan yang menyatakan sangat baik sebanyak 9 responden (15.5%). Lainnya menyatakan Peluang mendapatkan pendidikan dan pelatihan mengenai paten baik di dalam negeri maupun di luar negeri tidak baik sebanyak 17 responden (29.3%), dan yang Netral (9 responden, 15.5%) dan yang menyatakan sangat tidak baik (2 responden, 3.5%). Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa Peluang mendapatkan pendidikan dan pelatihan mengenai paten baik di dalam negeri maupun di luar negeri belum dapat dikatakan baik. Organisasi dalam hal ini sebaiknya membuat perencanaan dan pengembangan karir yang pasti bagi SDM yang ada di organisasi khususnya bagi mereka yang memenuhi persyaratan.

Tabel 5.41 Tanggapan responden  
Tentang kesempatan peningkatan karir di Direktorat Paten dengan  
pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak baik	2	3.4
2	Tidak baik	11	19.0
3	Netral	22	37.9
4	Baik	16	27.6
5	Sangat baik	7	12.1
Total		58	100

Sumber : penelitian penulis

Tabel 5.41 di atas menunjukkan bahwa responden yang menyatakan adanya kesempatan peningkatan karir di Direktorat Paten dengan pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti sudah berjalan dengan baik sebanyak 16 responden

(27.6%) dan yang menyatakan sangat baik sebanyak 7 responden (12.1%). Lainnya menyatakan kesempatan peningkatan karir di Direktorat Paten dengan pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti tidak baik sebanyak 11 responden (19.0%), dan yang Netral (22 responden, 37.9%) dan yang menyatakan sangat tidak baik (2 responden, 3.4%). Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa kesempatan peningkatan karir di Direktorat Paten dengan pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti belum dapat dikatakan baik. Organisasi dalam hal ini sebaiknya membuat perencanaan dan pengembangan karir yang pasti bagi SDM yang ada di organisasi khususnya bagi mereka yang memenuhi persyaratan.

### 5.1.8 Distribusi Frekuensi dan Prosentase Variabel Pembelajaran & Pertumbuhan (n=58) Sub Variabel *Measuring information capital*

Tabel 5.42 berikut berisi tanggapan persepsi pegawai (responden) terhadap mengukur informasi sebagai aset organisasi, karena informasi adalah aset berharga dalam jangka panjang untuk mengetahui perubahan pelanggan dan lingkungan organisasi pada Direktorat Paten, Ditjen HKI, Kementerian Hukum dan HAM RI.

Tabel 5.42 mengukur informasi sebagai aset organisasi, karena informasi adalah aset berharga dalam jangka panjang untuk mengetahui perubahan pelanggan dan lingkungan organisasi.

No pernyataan	Sub Variabel <i>Measuring information capital</i>	Tanggapan Responden									
		Sangat Tidak baik		Tidak baik		Netral		Baik		Sangat baik	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
19	Kesempatan untuk mengkomunikasikan informasi kepada atasan.	0	0	4	6.9	9	15.5	37	63.8	8	13.8
20	Kesempatan untuk memberitahukan rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan.	0	0	4	6.9	7	12.1	39	67.2	8	13.8
21	Pengelolaan layanan	3	5.3	18	31.0	13	22.4	18	31.0	6	10.3

	teknologi informasi										
	Total (n = 58)	3	1.77%	26	14.93%	29	16.67%	94	54%	22	12.63

Sumber : penelitian penulis

Berdasarkan data rekapitulasi hasil penelitian tersebut dari tabel 5.42 terlihat bahwa secara keseluruhan responden yang menyatakan bahwa mengukur informasi sebagai aset organisasi, karena informasi adalah aset berharga dalam jangka panjang untuk mengetahui perubahan pelanggan dan lingkungan organisasi sudah baik berjumlah paling tinggi yaitu sejumlah 54% responden, disusul dengan reponden yang menyatakan mengukur informasi sebagai aset organisasi, karena informasi adalah aset berharga dalam jangka panjang untuk mengetahui perubahan pelanggan dan lingkungan organisasi sangat baik sejumlah 12.63%, yang menyatakan tidak baik 14.93%, yang menyatakan Netral 16.67%, dan yang menyatakan sangat tidak baik (3 responden, 1.77%). Data ini menunjukkan bahwa kinerja direktorat paten jika dilihat dari aspek *Measuring information capital* dapat dikatakan sudah cukup baik, ini dapat dilihat dari responden yang menyatakan bahwa aspek *Measuring information capital* baik cukup tinggi (54%). Walaupun demikian kinerja ini harus terus ditingkatkan agar dapat baik sekali.

Tabel 5.43 Tanggapan responden  
Tentang kesempatan untuk mengkomunikasikan informasi kepada atasan.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak baik	0	0
2	Tidak baik	4	6.9
3	Netral	9	15.5
4	Baik	37	63.8
5	Sangat baik	8	13.8
	Total	58	100

Sumber : penelitian penulis

Tabel 5.43 di atas menunjukkan bahwa responden yang menyatakan kesempatan untuk mengkomunikasikan informasi kepada atasan sudah berjalan dengan baik sebanyak 37 responden (63.8%) dan yang menyatakan sangat baik sebanyak 8 responden (13.8%). Lainnya menyatakan kesempatan untuk mengkomunikasikan informasi kepada atasan tidak baik sebanyak 4 responden (6.9%), dan yang Netral (9 responden, 15.5%). Dari data di atas telah menunjukkan para pimpinan yang ada telah menunjukkan kemampuan memimpin yang baik, walaupun demikian kemampuan harus ditingkatkan lagi. Peningkatan kemampuan

tersebut dapat dilakukan dengan cara memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengikuti seminar, lokakarya dan pelatihan yang berhubungan dengan masalah kepemimpinan (*leadership*) dan hubungan antar manusia (*human relation*).

Tabel 5.44 Tanggapan responden tentang Kesempatan untuk memberitahukan rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak baik	0	0
2	Tidak baik	4	6.9
3	Netral	7	12.1
4	Baik	39	67.2
5	Sangat baik	8	13.8
Total		58	100

Sumber : penelitian penulis

Tabel 5.44 di atas menunjukkan bahwa responden yang menyatakan Kesempatan untuk memberitahukan rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan sudah berjalan dengan baik sebanyak 39 responden (67.2%) dan yang menyatakan sangat baik sebanyak 8 responden (13.8%). Lainnya menyatakan Kesempatan untuk memberitahukan rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan tidak baik sebanyak 4 responden (6.9%), dan yang Netral (7 responden, 12.1%). Data ini menunjukkan bahwa para pegawai Direktorat Paten memiliki rasa kebersamaan yang tinggi.

Tabel 5.45 tanggapan responden tentang Pengelolaan layanan teknologi informasi

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak baik	3	5.3
2	Tidak baik	18	31.0
3	Netral	13	22.4
4	Baik	18	31.0
5	Sangat baik	6	10.3
Total		58	100

Sumber : penelitian penulis

Tabel 5.45 di atas menunjukkan bahwa responden yang menyatakan Pengelolaan layanan teknologi informasi sudah berjalan dengan baik sebanyak 18 responden (31.0%) dan yang menyatakan sangat baik sebanyak 6 responden (10.3%). Lainnya menyatakan Pengelolaan layanan teknologi informasi tidak baik sebanyak 18 responden (31.0%), dan yang Netral (13 responden, 22.4%). Data ini

menunjukkan Pengelolaan layanan teknologi informasi tidak baik dan organisasi sebaiknya memperhatikan hal tersebut, karena dalam era globalisasi dan perdagangan bebas ini direktorat paten harus memiliki pusat data yang baik dan memiliki sistem informasi manajemen yang baik.

### 5.1.9 Distribusi Frekuensi dan Prosentase Variabel Pembelajaran & Pertumbuhan (n=58) Sub Variabel *Creating a climate for positive action*

Tabel 5.46 berikut berisi tanggapan persepsi pegawai (responden) terhadap permasalahan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui sarana pemenuhan kepuasan pegawai, komunikasi dan keselarasan antara pimpinan dan bawahan serta lintas unit untuk mencapai tujuan organisasi Direktorat Paten, Ditjen HKI, Kementerian Hukum dan HAM RI.

Tabel 5.46 Menciptakan Lingkungan Kerja Yang Kondusif Melalui Sarana Pemenuhan Kepuasan Pegawai, Komunikasi Dan Keselarasan Antara Pimpinan Dan Bawahan Serta Lintas Unit Untuk Mencapai Tujuan Organisasi

No pernyataan	Sub Variabel <i>Creating a climate for positive action</i>	Tanggapan Responden									
		Sangat Tidak baik		Tidak baik		Netral		Baik		Sangat baik	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
22	Kesempatan untuk bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan.	1	1.7	9	15.5	2	3.4	37	63.8	9	15.5
23	Kesempatan untuk menjadi bagian yang penting dalam kelompok kerja	1	1.7	7	12.1	10	17.2	33	56.9	7	12.1
24	Kebijakan pimpinan dalam menangani bawahan	1	1.7	9	15.5	5	8.6	38	65.5	5	8.6
25	Kemampuan atasan langsung dalam membuat keputusan yang ditunjukkan kepada bawahan.	0	0	10	17.2	8	13.8	35	60.3	5	8.6
26	Kemampuan manajemen tingkat atas dalam menkomunikasikan semua informasi yang dibutuhkan ke bawahan demi kinerja yang efektif.	4	6.9	5	8.6	10	17.2	36	62.1	3	5.2
Total (n = 58)		7	2.4%	40	13.78%	35	12.04%	179	61.72%	29	10%

Sumber : penelitian penulis

Berdasarkan data rekapitulasi hasil penelitian tersebut dari tabel 5.46 terlihat bahwa secara keseluruhan responden yang menyatakan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui sarana pemenuhan kepuasan pegawai, komunikasi dan keselarasan antara pimpinan dan bawahan serta lintas

unit untuk mencapai tujuan organisasi sudah baik berjumlah paling tinggi yaitu sejumlah 61.72% responden, disusul dengan responden yang menyatakan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui sarana pemenuhan kepuasan pegawai, komunikasi dan keselarasan antara pimpinan dan bawahan serta lintas unit untuk mencapai tujuan organisasi sangat baik sejumlah 10%, yang menyatakan tidak baik 13.78%, yang menyatakan Netral 12.04%, dan yang menyatakan sangat tidak baik (7 responden, 2.4%). Data ini menunjukkan bahwa kinerja direktorat paten jika dilihat dari aspek *Creating a climate for positive action* dapat dikatakan sudah cukup baik, ini dapat dilihat dari responden yang menyatakan bahwa aspek *Creating a climate for positive action* baik cukup tinggi (61.72%). Walaupun demikian kinerja ini harus terus ditingkatkan agar dapat baik sekali.

Tabel 5.47 Tanggapan responden tentang  
Kesempatan untuk bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak baik	1	1.7
2	Tidak baik	9	15.5
3	Netral	2	3.4
4	Baik	37	63.8
5	Sangat baik	9	15.5
Total		58	100

Sumber : penelitian penulis

Pada tabel 5.47 terlihat bahwa sebagian besar responden direktorat paten merasa bahwa kesempatan yang diberikan organisasi untuk bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan sudah baik sebanyak 37 responden (63.8%) dan sebanyak 9 responden (15.5%) menyatakan sangat puas. Sisanya menyatakan tidak baik (9 responden, 15.5%), Netral (2 responden, 3.4%) dan yang menyatakan sangat tidak baik (1 responden, 1.7%). Data ini menunjukkan bahwa pegawai direktorat paten dalam menjalankan pekerjaannya menginginkan kesempatan untuk dapat bekerja sendiri, karena dengan bekerja sendiri mereka merasa akan mendapatkan hasil yang lebih optimal.

Tabel 5.48 Tanggapan responden tentang Kesempatan untuk menjadi bagian yang penting dalam kelompok kerja

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak baik	1	1.7
2	Tidak baik	7	12.1
3	Netral	10	17.2
4	Baik	33	56.9
5	Sangat baik	7	12.1
Total		58	100

Sumber : penelitian penulis

Rupanya pegawai direktorat paten selain menginginkan kesempatan untuk bekerja sendiri, menurut data pada tabel 5.48 sebanyak 33 responden (56.9%) menyatakan bahwa kesempatan untuk menjadi bagian yang penting dalam kelompok kerja yang diberikan oleh organisasi sudah baik, 7 responden (12.1%) menyatakan kesempatan untuk menjadi bagian yang penting dalam kelompok kerja sangat baik. Sisanya (7 responden, 12.1%) menyatakan tidak baik, Netral (10 responden, 17.2%), dan yang menyatakan sangat tidak baik (1 responden, 1.7%). Ini menunjukkan bahwa para pegawai merasa bahwa mereka juga memerlukan tim kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan dari dalam tim tersebut mereka menginginkan dapat memberikan sesuatu yang berarti bagi tim kerjanya.

Tabel 5.49 Tanggapan responden tentang Kebijakan pimpinan dalam menangani bawahan

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak baik	1	1.7
2	Tidak baik	9	15.5
3	Netral	5	8.6
4	Baik	38	65.5
5	Sangat baik	5	8.6
Total		58	100

Sumber : penelitian penulis

Tabel 5.49 di atas menunjukkan bahwa responden yang menyatakan kebijakan pimpinan dalam menangani bawahan sudah berjalan dengan baik sebanyak 38 responden (65.5%) dan yang menyatakan sangat baik sebanyak 5

responden (8.6%). Lainnya menyatakan kebijaksanaan pimpinan dalam menangani bawahan tidak baik sebanyak 9 responden (15.5%), dan yang Netral (5 responden, 8.6%). Dari data di atas telah menunjukkan para pimpinan yang ada telah menunjukkan kemampuan memimpin yang baik, walaupun demikian kemampuan harus ditingkatkan lagi. Peningkatan kemampuan tersebut dapat dilakukan dengan cara memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengikuti pelatihan yang berhubungan dengan masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia.

Tabel 5.50 tanggapan responden tentang Kemampuan atasan langsung dalam membuat keputusan yang ditunjukkan kepada bawahan.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak baik	0	0
2	Tidak baik	10	17.2
3	Netral	8	13.8
4	Baik	35	60.3
5	Sangat baik	5	8.6
Total		58	100

Sumber : penelitian penulis

Tabel 5.50 di atas menunjukkan bahwa responden yang menyatakan kemampuan atasan langsung dalam membuat keputusan yang ditunjukkan kepada bawahan sudah berjalan dengan baik sebanyak 35 responden (60.3%) dan yang menyatakan sangat baik sebanyak 5 responden (8.6%). Lainnya menyatakan kemampuan atasan langsung dalam membuat keputusan yang ditunjukkan kepada bawahan tidak baik sebanyak 10 responden (17.2%), dan yang Netral (8 responden, 13.8%). Dari data di atas kemampuan para atasan tetap harus ditingkatkan terus, peningkatan tersebut dapat dilakukan dengan memberikan tambahan wawasan dan pengetahuan berpikir dari para atasan langsung melalui seminar, pelatihan serta memberikan kesempatan kepada mereka untuk melanjutkan studi ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi lagi.

Tabel 5.51 Tanggapan responden tentang Kemampuan manajemen tingkat atas dalam menkomunikasikan semua informasi yang dibutuhkan ke bawahan demi kinerja yang efektif.

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat tidak baik	4	6.9
2	Tidak baik	5	8.6
3	Netral	10	17.2
4	Baik	36	62.1
5	Sangat baik	3	5.2
Total		58	100

Sumber : penelitian penulis

Tabel 5.51 di atas menunjukkan bahwa responden yang menyatakan kemampuan manajemen tingkat atas dalam menkomunikasikan semua informasi yang dibutuhkan ke bawahan demi kinerja yang efektif sudah berjalan dengan baik sebanyak 36 responden (62.1%) dan yang menyatakan sangat baik sebanyak 3 responden (5.2%). Lainnya menyatakan kemampuan manajemen tingkat atas dalam menkomunikasikan semua informasi yang dibutuhkan ke bawahan demi kinerja yang efektif tidak baik sebanyak 5 responden (8.6%), dan yang Netral (10 responden, 17.2%) dan yang menyatakan sangat tidak baik (4 responden, 6.9%). Dari data tersebut tingkat kemampuan manajemen tingkat atas dalam menkomunikasikan semua informasi yang dibutuhkan ke bawahan demi kinerja yang efektif sudah cukup baik walaupun begitu komunikasi antara bawahan dan atasan harus terus ditingkatkan lagi.

#### 5.1.10 Variabel Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan Direktorat Paten pada penelitian ini menitik beratkan pada indikator tingkat penyerapan anggaran yang tercantum dalam Daftar Isian Penggunaan Anggaran (DIPA) untuk tahun anggaran 2011 dan tingkat penerimaan negara bukan pajak (PNBP) tahun anggaran 2011.

##### 5.1.10.1 Tingkat penyerapan anggaran

Untuk tahun anggaran 2011, Jumlah anggaran direktorat paten yang tersedia dalam DIPA 2011, adalah :

Rp.1.143.700.000

Adapun penyerapan anggaran untuk tahun anggaran 2011 adalah :

Rp. 566.536.100

Penyerapan anggaran tahun 2011

= (Rp. 566.536.100/ Rp.1.143.700.000) x 100% = 49.54%

Tabel 5.52 Penyerapan Anggaran Tahun Anggaran 2011

Jenis laporan	Pagu anggaran	Penyerapan anggaran	Prosentase (%)	Target (%)
DIPA Luncuran tahun 2011	Rp.1.143.700.000	Rp. 566.536.100	49.54	100

Sumber : Laporan bagian keuangan tahun 2011

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

Skala penyerapan anggaran ditentukan sesuai pedoman LAKIP-LAN 1999 (Rokhaniyah, 2007) sebagai berikut:

1. < 55% = kurang baik
2. 55% - 70% = sedang
3. 70% - 85% = baik
4. 85% - 100% = sangat baik

Dari tabel 5.72 menunjukkan bahwa penyerapan anggaran untuk tahun anggaran 2011 sebesar Rp. 566.536.100,- atau 49.54%, jika dilihat dari skala penyerapan di atas artinya penyerapan anggaran direktorat paten untuk tahun anggaran 2011 kurang baik.

#### 5.1.10.2 Tingkat Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)

Pada anggaran tahun 2011, direktorat paten menargetkan memperoleh PNBP sebesar Rp.115.870.375.000,- (sumber : Bagian Perencanaan dan Pelaporan).

Realisasi PNBP tahun anggaran 2011 sebesar Rp. 131.954.277.750,- (sumber: Laporan Bagian Keuangan Tahun 2011) atau 113.9 % (+ 13.9%) dari target penerimaan PNBP direktorat paten yang besarnya

$$(Rp.115.870.375.000,- / Rp. 131.954.277.750,-) \times 100\% = 113.9 \%$$

jika dihitung sesuai dengan pedoman LAKIP-LAN menunjukkan realisasi PNBP untuk tahun anggaran 2011 artinya pencapaian PNBP direktorat paten adalah sangat baik.

## 5.2 Hasil analisis kinerja secara keseluruhan

Peneliti akan menyajikan rekapitulasi data hasil perhitungan dari keseluruhan aspek kinerja yang diperoleh dari hasil penelitian pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yang terdiri dari 4 (empat) perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan terakhir perspektif keuangan seperti dapat dilihat pada tabel 5.53 (tabel pengukuran kinerja secara keseluruhan) di bawah ini. Sedangkan perhitungan nilai rata-rata kelompok dan rentang skor kinerja secara keseluruhan dapat dilihat pada lampiran.

Dari tabel 5.53 terlihat hasil pengukuran dan skor untuk seluruh aspek yang dinilai. Untuk aspek pelanggan, direktorat paten berhasil memperoleh skor 12. Oleh karena aspek ini terdiri atas 3 komponen dan setiap komponen memiliki skor masing-masing terendah s/d tertinggi sebesar 1 s/d 5, skor terendah untuk aspek ini adalah 3 dan yang tertinggi adalah 15.94. Sehingga untuk aspek ini gradasi kerjanya dapat diukur sebagai berikut :

3	-	5.40	= Sangat tidak baik
5.41	-	7.81	= Tidak baik
7.82	-	10.22	= Cukup baik
10.23	-	12.63	= Baik
12.64	-	15.04	= Sangat baik

Dari rentang skor di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja pelanggan dalam kondisi baik.

Dari tabel 5.53 juga terlihat hasil dari pengukuran dan skor untuk aspek kinerja proses bisnis internal, untuk aspek ini direktorat paten berhasil memperoleh

total skor sebesar 11. Oleh karena aspek ini terdiri dari 3 komponen dan setiap komponen memiliki skor masing-masing terendah dan tertingginya sebesar 1 s/d 5, maka total skor terendah untuk aspek ini adalah 3 dan skor tertinggi diperoleh sebesar 15.04, sehingga untuk aspek ini gradasi kinerjanya dapat diukur sebagai berikut :

3	-	5.40	= Sangat tidak baik
5.41	-	7.81	= Tidak baik
7.82	-	10.22	= Cukup baik
10.23	-	12.63	= Baik
12.64	-	15.04	= Sangat baik

Dari rentang skor di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja Proses Bisnis Internal dalam kondisi baik.

Dari tabel 5.53 juga terlihat hasil dari pengukuran dan skor untuk aspek kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan, untuk aspek ini direktorat paten berhasil memperoleh total skor sebesar 12. Oleh karena aspek ini terdiri dari 3 komponen dan setiap komponen memiliki skor masing-masing terendah dan tertingginya sebesar 1 s/d 5, maka total skor terendah untuk aspek ini adalah 3 dan skor tertinggi diperoleh sebesar 15.04, sehingga untuk aspek ini gradasi kinerjanya dapat diukur sebagai berikut :

3	-	5.40	= Sangat tidak baik
5.41	-	7.81	= Tidak baik
7.82	-	10.22	= Cukup baik
10.23	-	12.63	= Baik
12.64	-	15.04	= Sangat baik

Dari rentang skor di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam kondisi baik.

Dari tabel 5.53 juga terlihat hasil dari pengukuran dan skor untuk aspek kinerja Keuangan, untuk aspek ini direktorat paten berhasil memperoleh total skor sebesar 6. Oleh karena aspek ini terdiri dari 2 komponen dan setiap komponen memiliki skor masing-masing terendah dan tertingginya sebesar 1 s/d 5, maka total skor terendah untuk aspek ini adalah 2 dan skor tertinggi diperoleh sebesar 10.05, sehingga untuk aspek ini gradasi kinerjanya dapat diukur sebagai berikut :

2	-	3.61	= Sangat Tidak Baik
3.62	-	5.22	= Tidak Baik
5.23	-	6.83	= Cukup Baik

6.84 - 8.44 = Baik

8.45 - 10.05 = Sangat Baik

Dari rentang skor di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja Proses keuangan dalam kondisi cukup baik, aspek ini mendapatkan skor paling rendah.

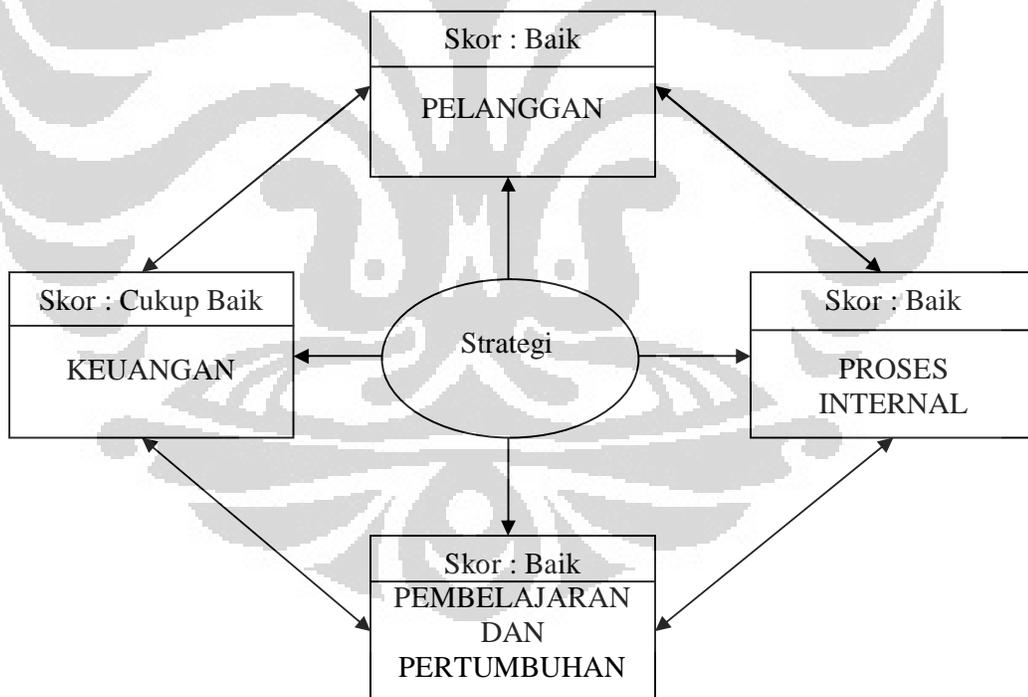
Tabel 5.53  
Hasil Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan

No	Aspek Kinerja	Hasil Pengukuran	Skor	keterangan
I	Pelanggan			
	<i>Access</i>	25.10	4	Baik
	<i>Timeliness</i>	14.61	4	Baik
	<i>Efficiency</i>	18.90	4	Baik
	<b>Skor perspektif I</b>		12	Baik
II	Kinerja Proses Bisnis Internal			
	<i>Innovation</i>	13	3	Cukup Baik
	<i>Process</i>	14.09	4	Baik
	<i>Partnering</i>	17.32	4	Baik
	<b>Skor perspektif II</b>		11	Baik
III	Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan			
	<i>Measuring human capital</i>	19.27	4	Baik
	<i>Measuring information capital</i>	10.82	4	Baik
	<i>Creating a climate for positive action</i>	18.15	4	Baik
	<b>Skor perspektif III</b>		12	Baik
IV	Kinerja Keuangan			
	Penyerapan anggaran	49.54 %	1	Kurang Baik
	Tingkat Penerimaan PNBP	113.9 %	5	Sangat Baik
	<b>Skor Perpektif IV</b>		6	Cukup Baik
	<b>Skor keseluruhan ( Perspektif I,II,III,IV)</b>		<b>41</b>	Baik

Sumber : penelitian penulis

Dari hasil perhitungan kinerja secara keseluruhan, diperoleh hasil bahwa kinerja direktorat paten sebagai organisasi yang mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, pemberian bimbingan teknis dan evaluasi dibidang paten sesuai dengan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Hak Kekayaan Intelektual di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI memperoleh skor 41. Angka ini merupakan penjumlahan dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang telah diukur dan berdasarkan perhitungan rentang skor kinerja secara keseluruhan, kinerja direktorat paten secara keseluruhan berada pada skala 37.43 - 46.23 yang berarti baik. Pemetaan Kinerja Organisasi Direktorat Paten ke dalam model *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 5.1 Pemetaan Kinerja Organisasi Direktorat Paten  
Ke Dalam Model *Balanced Scorecard*



Sumber : Diolah dari Niven (2003)

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa strategi organisasi dalam mempersiapkan ketersediaan anggaran untuk pengembangan organisasi tidak mencapai kondisi yang diharapkan sehingga kinerja organisasi direktorat paten dapat dikatakan tidak *balance*.

## **BAB VI SIMPULAN DAN SARAN**

Sesuai hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka sebagai penutup pada bab terakhir penelitian ini akan memberikan simpulan dan saran-saran sebagai berikut :

### **6.1 Simpulan**

1. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang menggunakan metode *Balanced Scorecard* maka peneliti menyimpulkan bahwa kinerja direktorat paten, direktorat jenderal hak kekayaan intelektual, Kementerian Hukum dan HAM RI dengan menggunakan *Balanced Scorecard* adalah baik, dengan kata lain secara keseluruhan strategi direktorat paten dalam peningkatan kualitas sistem paten yang memperoleh perlindungan hukum dengan waktu yang lebih singkat dan biaya rendah sudah pada kondisi yang diharapkan.
2. Ada beberapa aspek yang perlu mendapat perhatian agar strategi direktorat paten dalam peningkatan kualitas sistem paten yang memperoleh perlindungan hukum dengan waktu yang lebih singkat dan biaya rendah dapat mencapai kinerja yang diharapkan, seperti inovasi dari aspek proses bisnis internal yang memerlukan pembenahan sehingga inovasi yang dilakukan oleh direktorat paten tidak sia-sia dan menjadi lebih baik. Memperbaiki kegiatan dalam mempersiapkan ketersediaan anggaran untuk pengembangan organisasi dalam perencanaan kegiatan, pelaksanaan kegiatan, pelaksanaan pengadaan, dan kelengkapan regulasi prosedur yang ada di direktorat paten.

### **6.2 Saran**

Direktorat Paten perlu meningkatkan kinerja dari seluruh perspektif yang ada. Khususnya perspektif proses bisnis internal yang menjadi aspek terpenting dalam menyajikan pelayanan HKI yang berkualitas. Pada

perspektif pelanggan perlu dicatat bahwa perbaikan peningkatan kualitas pelayanan kepada pengguna jasa layanan HKI dapat dilakukan berdasarkan urutan prioritas/tingkat kepentingan agar perbaikan yang akan dilakukan dapat berjalan dengan optimal. Selain itu pihak-pihak yang terkait dengan pelayanan di Direktorat Paten harus lebih memperhatikan keinginan pelanggannya dalam rangka meningkatkan kinerja pelayanan. Kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan pelayanan di Direktorat Paten perlu dikaji ulang, diperbaharui, atau disempurnakan, mengingat kebijakan yang ada sudah tidak sesuai dengan perkembangan yang ada saat ini.

Dari perspektif kinerja keuangan, upaya strategik yang perlu ditingkatkan adalah upaya pemenuhan penyerapan anggaran yang diperoleh pada tahun anggaran yang ditentukan sesuai dengan yang ditargetkan. Kinerja keuangan juga perlu ditingkatkan agar pendapatan negara bukan pajak dapat mencapai target yang ditetapkan setiap tahunnya sehingga kinerja Direktorat Paten menjadi sangat baik, serta dengan memperbaiki kelamahan pada perencanaan kegiatan, lemahnya pelaksanaan kegiatan, kelemahan dibidang pengadaan, kelemahan dibidang regulasi dan ketidaklengkapan regulasi dan prosedur yang ada di direktorat paten.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi., *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta, (2010).
- Cane, Sheila. *Kaizen Strategies For Winning Through people : Menang Melalui Manusia* ( Martin Widjokongko, Penerjemah). Batam : Interaksa, (1998).
- Denhardt Janet V., Denhardt Robert B. *New Public Service Serving, Not Steering*, M.E.Sharpe, (2007).
- Eriyanto. *Teknik Sampling : Analisis Opini Publik*. Yogyakarta : LKiS, (2007).
- Faisal, Sanapiah. *Format-format Penelitian Sosial*. Jakarta : RajaGrafindo Persada, (2007).
- Gaspersz, Vinzent. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, (2005).
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnely, Jr. James H. *Organisasi dan Manajemen , prilaku, struktur, proses* (Djoerban Wahid, Penerjemah) . Jakarta : Erlangga, (1994).
- Huseini, Martani., Lubis, Hari S.B., *Pengantar Teori Organisasi : Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta : Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, (2009).
- Ibrahim, Amin. *Teori Dan Konsep Pelayan Publik*. Bandung: CV. Mandar Maju, (2008).
- Idrus, Muhammad. *Metode Penelitian ilmu Sosial*, Jakarta:Erlangga, (2009).
- Irawan, Prasetya. *Penelitian kualitatif & Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu sosial*, Jakarta:Departemen Ilmu Admnistrasi FISIP UI, (2006).
- Johnson, Robert L., Penny, James A., Gordon, Belita., *Assessing Performance Designing, Scoring, and Validating Performance Tasks*. New York : The Guilford Prees, (2009).
- Kaplan, Robert S., Norton, David P., *BALANCED SCORECARD Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. (Yosi Pasla, Pater R., Penerjemah). Jakarta : Erlangga, (2000).

- Kouzes, James M., Posner, Barry Z. *The Leadership Challenge : How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass Publisher, (1987).
- Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. *Modul Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Edisi Kedua)*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, (2004).
- Lindsey, et al., *Hak Kekayaan intelektual Suatu Pengantar*. Bandung : Alumni, (2006).
- Mahmudi. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN, (2007).
- Miftahul Jannah, Lina., Prasetyo, Bambang. *Metode Penelitian Kuantitatif*, Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada, (2005).
- Mondy, Wayne R., Noe, Robert M. *Human Resource Management*. USA : Prentice-Hall International, inc., (1996).
- Mulyadi. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Melipatgandakan kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat, (2001).
- Mulyadi. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN, (2007).
- Nankervis, Alan. *Managing Service*, Cambridge University Press, (2005).
- Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Step-by-Step For Government And Nonprofit Agencies*. USA : John Wiley & Sons, Inc., (2003).
- Nurmandi, Achmad. *Manajemen Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Sinergi publishing, (2010).
- Nurlis. *Metodologi Penelitian : Validitas dan Reliabilitas*. Jakarta : Universitas Mercubuana. (2008).
- Osborne, David., Gaebler, Ted., *Mewirauahakan Birokrasi : Reinventing Government* ( Abdul Rosyid, Penerjemah). Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo, (1999).
- O'Toole, Barry J. *The Ideal of Public Service*, New York: Routledge, (2006).

- Pabundu Tika, Moh. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara, (2006).
- Pasolong, Harbani. *Teori Adminitrasi Publik*, Bandung: Alfabeta, (2008).
- Perry, Jamer L., Hondeghem, Annie. *Motivation in Public Management The Call of Public Service*. OXFORD University Press, (2008).
- Pusat Analisis Dan Harmonisasi Kebijakan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan, *Panduan Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Di Lingkungan Kementerian Keuangan*. Jakarta: 2010.
- Robbins, Stephen P., *Teori Organisasi : Struktur, Desain & Aplikasi* (Jusuf Udayana, Penerjemah). Jakarta : Arcan, (1995).
- Robbins, Stephen P., Coulter Mary. (Ed.8). *Manajemen Jilid 1* (Harry Slamet & Ernawati Lestari, Penerjemah). Jakarta : Indeks, (2007).
- Robbins, Stephen P., Coulter Mary. (Ed.8). *Manajemen Jilid 2* (Harry Slamet & Ernawati Lestari, Penerjemah). Jakarta : Indeks, (2007).
- Santoso, Singgih. *Panduan Lengkap Menguasai Statistik dengan SPSS 17*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo, (2009).
- Simanjuntak, Payaman J., *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, (2005).
- Sinambela, Lijan Poltak. *Reformasi Pelayanan Publik : Teori, Kebijakan, Dan Implementasinya*. Jakarta : Bumi Aksara, (2010).
- Silalahi, Ulber. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung : Refika Aditama, (2010).
- Steiner, George A., Miner, John B. *Kebijakan dan Strategi Manajemen* (Ticoalus & Agus Dharma, Penerjemah). Jakarta : Erlangga, (1997).
- Tampubolon, Manahan P., *Prilaku Keorganisasi –Perspektif Organisasi Bisnis-*. Bogor : Ghalia Indonesia, (2008).
- Thoah, Miftah. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*, Jakarta: Kecana Prenada Media Group, (2008).
- Tjiptono, Fandy. *Service Management : Mewujudkan Layanan Prima*. Yogyakarta : ANDI, (2008).
- Trihendradi, Cornelius. *Step by Step SPSS 16 Analisis Data Statistik*. Yogyakarta : Andi, (2009).
- Tjiptono, Fandi. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta : Andi, (2000).

- Umar, Husein. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, (2005).
- Winardi, J. *Pemikiran Sistematik Dalam Bidang Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Rajawali Pers, (2007).
- Werther, William B. Jr., Davis, Keith. *Human Resources And Personnel Management*. USA: Mc Graw Hill, (1996).
- Zeithaml, Valarie A., Pasuraman, A., Berry, Leonard L., *DELIVERING QUALITY SERVICE :Balancing Customer Perception and Expectation*. New York : The Free Press. (1990)

### **Dokumen Pemerintah**

- Lampiran Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2010 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Tahun 2010-2014. *Buku I :Memperkuat Sinergi Antar Bidang Pembangunan (Bab IV Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi)*. Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS), 2010.
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999. *Tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.

### **Jurnal/Karya Ilmiah**

- Setowati, Krisnani., Lubis, Efridani., Angraeni, Elisa., Wibowo, Hendra, M., *Hak Kekayaan Intelektual Dan Tantangan Implementasinya Di Perguruan Tinggi*. Bogor : Kantor HKI-IPB, (2005).
- Waluyowati, Nur Prima., *Kajian Strategi Peningkatan Jumlah Pendaftaran Paten Domestik dan Pendayagunaan Komersialisasi Paten Ke Industri*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Volume 4, Nomor 2. (Agustus 2006).
- Herjanto, Eddy. *Pemahaman Dan Penerapan Paten Di Balai Litbang Industri*. Jurnal Riset Industri, Vol. V, No. 1, Hal. 21-36. (2005).
- Imelda. *Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik*. Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol. 6, No. 2, Nopember 2004: 106-122

Zabidi, Yasrin. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Di PT X Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Jurnal Usahawan No.06, Juni 2003: 41-48.

### Tesis

Winarty, Army., *Analisis Kinerja BUMD DKI Jakarta Dengan Pendekatan Balance Scorecard studi Kasus Pada : PD Pembangunan Sarana Jaya*. Universitas Indonesia, (2001).

Helmi, Achmad., *Evaluasi Kinerja Badan Penelitian Dan Pengembangan Provinsi Riau*. Universitas Indonesia. (2010).

Rokhaniyah, Siti., *Pengukuran Kinerja Organisasi Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-Undangan Departemen Hukum dan Ham RI*. Universitas Indonesia, (2007).

Kasa Taruna, Jamhari. *Perancangan sistem pengukuran kinerja dinas pekerjaan umum daerah kota blitar dengan metode balanced scorecard dan analytical hierarchy process*. Institut teknologi sepuluh nopember (2011).

### Bahan dari Internet

*Melipatgandakan penyebaran informasi resmi HAKI di Internet*, <http://www.kamusilmiah.com/it/melipatgandakan-penyebaran-informasi-resmi-haki-di-internet/> , di unduh tanggal 27/11/2011 pukul 8.42 Wib

Rakim. *Pengertian Variabel*. 09 Juni 2008. <http://rakim-ypk.blogspot.com>

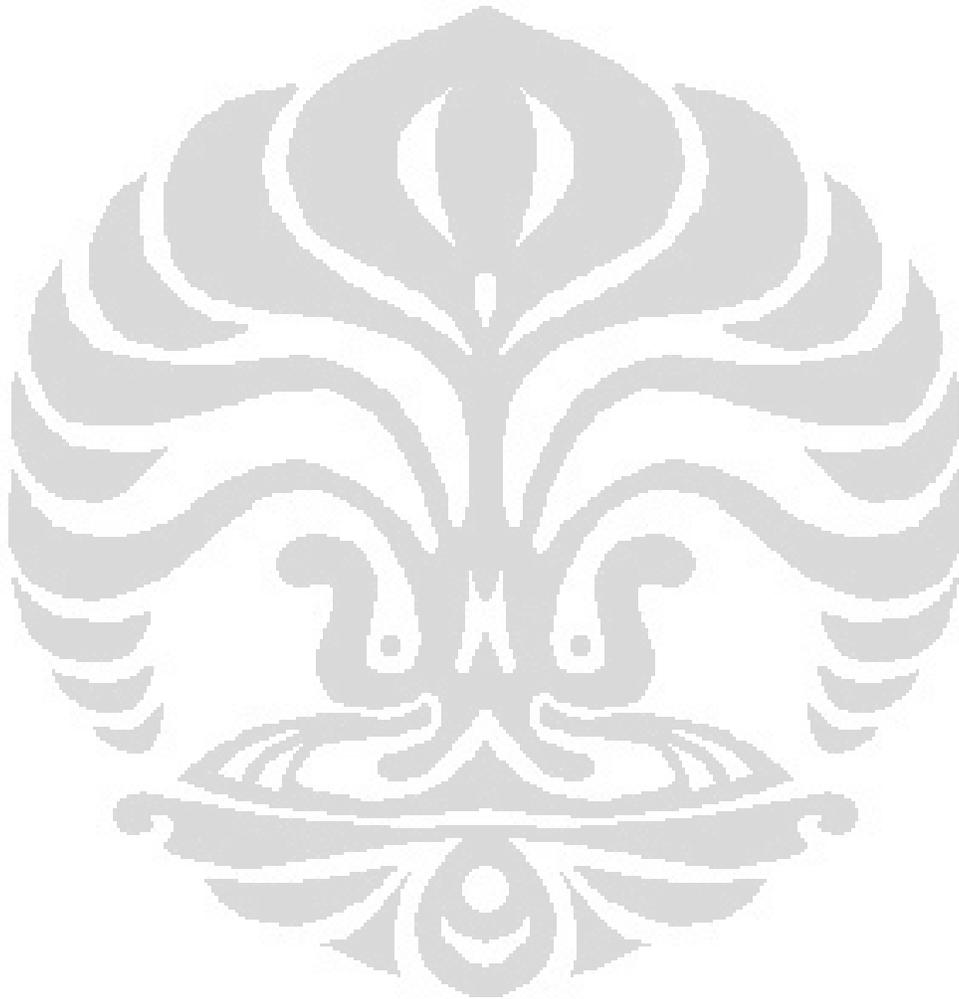
*Sosialisasi HKI di Indonesia Kurang*. <http://www.pelitaonline.com/read/ekonomi/nasional/17/3642/sosialisasi-hki-di-indonesia-kurang>.

*Lembaga Riset Publik, Peneliti Sangat Sulit Mendapatkan Paten*, <http://www.larispa.or.id/component/content/article/36-berita-terbaru/547-peneliti-sulit.html> , 12 mei 2012

Zantiago, Harison. *Penerapan pendekatan balanced scorecard (bsc)*. <http://harisonzantiago.blogspot.com>. 03 juni 2009.

**Majalah**

Marvel, Mercy. (2008, Oktober). Tinjauan Kritis Terhadap Periodisasi Undang-Undang Paten di Indonesia dan Hubungannya dengan Peningkatan Jumlah Paten Domestik. *Media HKI*. 10-17.





Jakarta, May 2012

Kepada Yth,  
Bapak/Ibu/Saudara/i  
Di tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan persiapan penyusunan tesis yang saya laksanakan, yang berkaitan dengan kinerja organisasi pada Direktorat Paten, maka peneliti mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/I untuk membantu mengisi kuesioner/daftar pernyataan berikut.

Mengingat implikasi penelitian ini diharapkan berguna bagi peningkatan kinerja organisasi di lingkungan Direktorat Paten, maka kesungguhan atas jawaban Bapak/Ibu/Sdr/I sangat diharapkan. Selanjutnya peneliti akan menjamin kerahasiaan pendapat, isi kuesioner dan identitas Bapak/Ibu/Sdr/i.

Dalam kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas ketersediaan Bapak/Ibu/Sdr/I yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini dan mohon maaf apabila ada pertanyaan yang kurang berkenan.

Hormat Saya,  
Peneliti

Yayang Abdul Rakhman N

**KUESIONER**  
**PROSES INTERNAL DAN**  
**PEMBELAJARAN STAF DAN PERTUMBUHAN**

<b>Nomor Responden</b>	<b>(Kosongkan)</b>
<b>Golongan</b>	
<b>Lama Kerja</b>	

**PETUNJUK PENGISIAN**

1. Bapak/Ibu/Saudara/i diminta untuk memberikan jawaban dengan memberi tanda Centang (√) pada kotak 5 (SB), 4(B), 3(TT), 2(TB), 1(STB) yang tersedia di belakang setiap pernyataan
2. Pada setiap pernyataan hanya terdapat 1 (satu) pilihan yang menurut Bapak/Ibu/Saudara/I paling sesuai
3. Keterangan Jawaban :  
SB (5) = Sangat Baik, artinya jika Anda merasa bahwa pernyataan itu benar-benar sesuai dengan harapan Anda.  
B (4) = Baik, artinya jika Anda merasa bahwa pernyataan itu lebih banyak sesuai daripada tidak sesuai dengan harapan Anda.  
N (3) = Netral, artinya jika Anda merasa bahwa pernyataan itu tidak bisa dipertanggungjawabkan.  
TB (2) = Tidak Baik, artinya jika Anda merasa bahwa pernyataan itu lebih banyak tidak sesuai dengan harapan Anda.  
STB (1)= Sangat Tidak Baik, artinya jika Anda merasa bahwa pernyataan itu sungguh tidak sesuai dengan harapan Anda.  
Atas kesediaan Anda dalam menjawab angket ini penulis mengucapkan terima kasih.

Wassalam,  
Penulis

No.	Pernyataan	Tanggapan				
		STB	TB	N	B	SB
		1	2	3	4	5
<b>Berikan Penilaian Anda Terhadap Pernyataan Di Bawah Ini</b>						
1	Penggunaan sistem otomasi pada proses pemeriksaan permohonan paten yang diajukan.					
2	Penggunaan sistem otomasi oleh pegawai dalam melaksanakan tupoksinya.					
3	Penggunaan Sistem otomasi administrasi permohonan dalam melakukan pendaftaran permohonan paten.					
4	Penggunaan IPDL ( <i>intellectual property database library</i> ) oleh pegawai dalam mengakses data-data yang berkaitan dengan paten.					
5	Kemudahan dalam mengakses pengumuman permohonan paten melalui sarana yang telah disediakan oleh Ditjen HKI yaitu website Ditjen HKI dan Berita Resmi Paten					
6	Seleksi yang dilaksanakan pada penentuan calon pemeriksa paten.					
7	Transparansi prosedur pada pendaftaran permohonan paten.					
8	Kemudahan prosedur pada pendaftaran permohonan paten.					
9	kesesuaian visi dan misi dengan tujuan kerjasama Dit Paten dengan instansi lain di dalam negeri baik instansi pemerintah maupun non pemerintah.					
10	kesesuaian visi dan misi dengan tujuan kerjasama Dit Paten dengan instansi lain di luar negeri baik instansi pemerintah maupun non pemerintah.					
11	ketepatan sasaran kerjasama yang telah dilakukan selama ini.					
12	Implementasi kerjasama nasional antara Dit Paten dengan Instansi Lain					
13	Implementasi kerjasama Internasional antara Dit Paten dengan Instansi Lain.					

No	Pernyataan	Tanggapan				
		STB	TB	N	B	SB
		1	2	3	4	5
14	Kesempatan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai.					
15	Peluang yang diberikan organisasi untuk melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki.					
16	Kesempatan bekerja sama dengan teman.					
17	Peluang mendapatkan pendidikan dan pelatihan mengenai paten baik di dalam negeri maupun di luar negeri.					
18	Kesempatan peningkatan karir di Direktorat Paten dengan pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti.					
19	Kesempatan untuk mengkomunikasikan informasi kepada atasan.					
20	Kesempatan untuk memberitahukan rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan.					
21	Pengelolaan layanan teknologi informasi.					
22	Kesempatan untuk bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan.					
23	Kesempatan untuk menjadi bagian yang penting dalam kelompok kerja.					
24	Kebijaksanaan pimpinan dalam menangani bawahan					
25	Kemampuan atasan langsung dalam membuat keputusan yang ditunjukkan kepada bawahan.					
26	Kemampuan manajemen tingkat atas dalam mengkomunikasikan semua informasi yang dibutuhkan ke bawahan demi kinerja yang efektif.					

**KUESIONER**  
**VARIABEL PELANGGAN**

<b>Nomor Responden</b>	<b>(Kosongkan)</b>
<b>Nama Badan</b> <b>Hukum / Konsultan</b>	

**PETUNJUK PENGISIAN**

1. Bapak/Ibu/Saudara/i diminta untuk memberikan jawaban dengan memberi tanda centang (√) pada kotak 5 (SP), 4(P), 3(RR), 2(TP), 1(STP) yang tersedia di belakang setiap pernyataan

2. Pada setiap pernyataan hanya terdapat 1 (satu) pilihan yang menurut Bapak/Ibu/Saudara/I paling sesuai

3. Keterangan Jawaban :

SP (5) = Sangat Puas, artinya jika Anda merasa bahwa pernyataan itu benar-benar sesuai dengan harapan Anda.

P (4) = Puas, artinya jika Anda merasa bahwa pernyataan itu lebih banyak sesuai daripada tidak sesuai dengan harapan Anda.

N (3) = Netral, artinya jika Anda merasa bahwa pernyataan itu tidak bisa dipertanggungjawabkan.

TP (2) = Tidak Puas, artinya jika Anda merasa bahwa pernyataan itu lebih banyak tidak sesuai dengan harapan Anda.

STP (1)= Sangat Tidak Puas, artinya jika Anda merasa bahwa pernyataan itu sungguh tidak sesuai dengan harapan Anda.

Atas kesediaan Anda dalam menjawab angket ini penulis mengucapkan terima kasih.

Wassalam,

Penulis

Yayang Abdul Rakhman Nurdjaja

No	Pernyataan	Tanggapan				
		STP	TP	N	P	SP
		1	2	3	4	5
<b>Berikan Penilaian Anda Terhadap Pernyataan Di Bawah Ini</b>						
1	Kemudahan dalam menjangkau letak/lokasi kantor					
2	Ketersediaan tempat parkir					
3	Pengamanan lingkungan kantor.					
4	Penampilan lingkungan kantor					
5	Kenyamanan lingkungan kantor					
6	Kebersihan ruang tunggu					
7	Ketersediaan fasilitas informasi pelayanan di ruang tunggu					
8	Kecepatan pelayanan dalam penyelesaian permohonan Paten					
9	Kecepatan pelayanan dalam penyelesaian perubahan permohonan Paten					
10	Kecepatan pelayanan perbaikan Permohonan paten jika terdapat kesalahan					
11	Kesigapan pegawai dalam menangani keluhan pengguna jasa layanan.					
12	Pengetahuan pegawai dalam memberikan pelayanan.					
13	Keterampilan pegawai dalam memberikan pelayanan					
14	Kecepatan pelayanan untuk setiap jenis pelayanan.					
15	Kemudahan komunikasi dan hubungan secara langsung dengan pegawai.					
16	Kemudahan dalam mendapatkan informasi melalui media					

**NILAI-NILAI r PRODUCT MOMENT**

N	Taraf Signif		N	Taraf Signif		N	Taraf Signif	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	27	0.381	0.487	55	0.266	0.345
4	0.950	0.990	28	0.374	0.478	60	0.254	0.330
5	0.878	0.959	29	0.367	0.470	65	0.244	0.317
6	0.811	0.917	30	0.361	0.463	70	0.235	0.306
7	0.754	0.874	31	0.355	0.456	75	0.227	0.296
8	0.707	0.834	32	0.349	0.449	80	0.220	0.286
9	0.666	0.798	33	0.344	0.442	85	0.213	0.278
10	0.632	0.765	34	0.339	0.436	90	0.207	0.270
11	0.602	0.735	35	0.334	0.430	95	0.202	0.263
12	0.576	0.708	36	0.329	0.424	100	0.195	0.256
13	0.553	0.684	37	0.325	0.418	125	0.176	0.230
14	0.532	0.661	38	0.320	0.413	150	0.159	0.210
15	0.514	0.641	39	0.316	0.408	175	0.148	0.194
16	0.497	0.623	40	0.312	0.403	200	0.138	0.181
17	0.482	0.606	41	0.308	0.398	300	0.113	0.148
18	0.468	0.590	42	0.304	0.393	400	0.098	0.128
19	0.456	0.575	43	0.301	0.389	500	0.088	0.115
20	0.444	0.561	44	0.297	0.384	600	0.080	0.105
21	0.433	0.549	45	0.294	0.380	700	0.074	0.097
22	0.423	0.537	46	0.291	0.376	800	0.070	0.091
23	0.413	0.526	47	0.288	0.372	900	0.065	0.086
24	0.404	0.515	48	0.284	0.368	1000	0.062	0.081
25	0.396	0.505	49	0.281	0.364			
26	0.388	0.496	50	0.279	0.361			

**Perhitungan hasil pengukuran secara keseluruhan dan  
Rentang kerja kinerja**

Perhitungan hasil pengukuran secara keseluruhan

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

Dimana

1 sampai dengan 5 = skor

Y = nilai skor rata-rata kelompok

a<sub>1</sub>.....a<sub>5</sub> = jumlah responden yang memilih skor 1 .... 5

a<sub>1</sub>+a<sub>2</sub>+a<sub>3</sub>+a<sub>4</sub>+a<sub>5</sub> = jumlah responden

**1. Perspektif Pelanggan**

**1. Access**

$$\frac{(1 \times 4) + (2 \times 35) + (3 \times 35) + (4 \times 116) + (5 \times 27)}{31}$$
$$\frac{4 + 70 + 105 + 464 + 135}{31}$$
$$\frac{778}{31} = 25,10$$

**2. Timelines**

$$\frac{(1 \times 0) + (2 \times 17) + (3 \times 15) + (4 \times 86) + (5 \times 6)}{31}$$
$$\frac{0 + 34 + 45 + 344 + 30}{31}$$
$$\frac{453}{31} = 14,61$$

**3. Efficiency**

$$\frac{(1 \times 0) + (2 \times 19) + (3 \times 19) + (4 \times 94) + (5 \times 23)}{31}$$
$$\frac{0 + 38 + 57 + 376 + 115}{31}$$
$$\frac{586}{31} = 18,90$$

2. **Proses Bisnis Internal**

1. **Innovation**

$$\frac{(1 \times 8) + (2 \times 77) + (3 \times 20) + (4 \times 103) + (5 \times 24)}{58}$$

$$\frac{8 + 154 + 60 + 412 + 120}{58}$$

$$\frac{754}{58} = 13$$

2. **Procces**

$$\frac{(1 \times 7) + (2 \times 43) + (3 \times 36) + (4 \times 114) + (5 \times 32)}{58}$$

$$\frac{7 + 86 + 108 + 456 + 160}{58}$$

$$\frac{817}{58} = 14,09$$

3. **Partnering**

$$\frac{(1 \times 0) + (2 \times 40) + (3 \times 101) + (4 \times 123) + (5 \times 26)}{58}$$

$$\frac{0 + 80 + 303 + 492 + 130}{58}$$

$$\frac{1005}{58} = 17,32$$

3. **Pembelajaran & pertumbuhan**

1. **Measuring human capital**

$$\frac{(1 \times 8) + (2 \times 62) + (3 \times 60) + (4 \times 114) + (5 \times 46)}{58}$$

$$\frac{8 + 124 + 180 + 576 + 230}{58}$$

$$\frac{1118}{58} = 19,27$$

## 2. *Measuring information capital*

$$\frac{(1 \times 3) + (2 \times 26) + (3 \times 29) + (4 \times 94) + (5 \times 22)}{58}$$

$$\frac{3 + 52 + 87 + 376 + 110}{58}$$

$$\frac{628}{58} = 10,82$$

## 3. *Creating a climate for positive action*

$$\frac{(1 \times 7) + (2 \times 40) + (3 \times 35) + (4 \times 179) + (5 \times 29)}{58}$$

$$\frac{7 + 80 + 105 + 716 + 145}{58}$$

$$\frac{1053}{58} = 18,15$$

## 4. **Perspektif Keuangan**

Penyerapan anggaran tahun 2011 :

$$(\text{Rp. } 566.536.100 / \text{Rp. } 1.143.700.000) \times 100\% = 49.54\%$$

Penyerapan PNBP tahun 2011 :

$$(\text{Rp. } 115.870.375.000,- / \text{Rp. } 131.954.277.750,-) \times 100\% = 113.9 \%$$

Skala penyerapan anggaran dan penerimaan Negara bukan pajak di tentukan sesuai dengan pedoman LAKIP-LAN sebagai berikut :

1. < 55% = kurang baik
2. 55% - 70% = sedang
3. 70% - 85% = baik
4. 85% - 100% = sangat baik

## **Rentang skor kinerja**

$$Rs = \frac{(Rt - Rr) \times \text{jumlah pernyataan pada kuisisioner}}{M}$$

Rs = Rentang Skor

Rt = Rentang Tertinggi

Rr = Rentang terendah

M = Jumlah Alternatif Jawaban

## 1. Perspektif pelanggan

### Access

$$Rs = \frac{(5 - 1) \times 7}{5} = \frac{4 \times 7}{5} = \frac{28}{5} = 5.60$$

7	-	12.60	= Sangat tidak baik
12.61	-	18.21	= tidak baik
18.22	-	23.82	= cukup baik
23.83	-	29.43	= baik
29.44	-	34.04	= Sangat baik

### Timeline

$$Rs = \frac{(5 - 1) \times 4}{5}$$

$$Rs = \frac{4 \times 4}{5}$$

$$Rs = \frac{16}{5} = 3,20$$

4	-	7,20	= sangat tidak baik
7,21	-	10,41	= tidak baik
10,42	-	13,62	= cukup baik
13,63	-	16,83	= baik
20.03	-	23.23	= sangat baik

### Efficiency

$$Rs = \frac{(5 - 1) \times 5}{5}$$

$$Rs = \frac{4 \times 5}{5}$$

$$Rs = \frac{20}{5} = 4.00$$

5	-	9.00	= sangat tidak baik
9.01	-	13.01	= tidak baik
13.02	-	17.02	= cukup baik
17.03	-	21.03	= baik
21.04	-	25.04	= sangat baik

## 2. Proses Bisnis Internal

### Innovation

$$Rs = \frac{(5 - 1) \times 4}{5}$$

$$Rs = \frac{4 \times 4}{5}$$

$$Rs = \frac{16}{5} = 3,20$$

4	–	7,20	= sangat tidak baik
7,21	–	10,41	= tidak baik
10,42	–	13,62	= cukup baik
13,63	–	16,83	= baik
20.03	–	23.23	= sangat baik

**Process**

$$Rs = \frac{(5 - 1) \times 4}{5}$$

$$\frac{4 \times 4}{5}$$

$$\frac{16}{5} = 3,20$$

4	–	7,20	= sangat tidak baik
7,21	–	10,41	= tidak baik
10,42	–	13,62	= cukup baik
13,63	–	16,83	= baik
20.03	–	23.23	= sangat baik

**Partnering**

$$Rs = \frac{(5 - 1) \times 5}{5}$$

$$\frac{4 \times 5}{5}$$

$$\frac{20}{5} = 4,00$$

5	–	9.00	= sangat tidak baik
9.01	–	13.01	= tidak baik
13.02	–	17.02	= cukup baik
17.03	–	21.03	= baik
21.04	–	25.04	= sangat baik

**3. Variabel Pembelajaran & Pertumbuhan**  
*Measuring human capital*

$$Rs = \frac{(5 - 1) \times 5}{5}$$

$$\frac{4 \times 5}{5}$$

$$\frac{20}{5} = 4.00$$

5	-	9.00	= sangat tidak baik
9.01	-	13.01	= tidak baik
13.02	-	17.02	= cukup baik
17.03	-	21.03	= baik
21.04	-	25.04	= sangat baik

### *Measuring information capital*

$$R_s = \frac{(5 - 1) \times 3}{5}$$

$$\frac{4 \times 3}{5}$$

$$\frac{12}{5} = 2.40$$

3	-	5.40	= Sangat tidak baik
5.41	-	7.81	= Tidak baik
7.82	-	10.22	= Cukup baik
10.23	-	12.63	= Baik
12.64	-	15.04	= Sangat baik

### *Creating a climate for positive action*

$$R_s = \frac{(5 - 1) \times 5}{5}$$

$$\frac{4 \times 5}{5}$$

$$\frac{20}{5} = 4.00$$

5	-	9.00	= sangat tidak baik
9.01	-	13.01	= tidak baik
13.02	-	17.02	= cukup baik
17.03	-	21.03	= baik
21.04	-	25.04	= sangat baik

## Rentang skor keseluruhan perkelompok

### 1. Kinerja Pelanggan

$$Rs = \frac{(5 - 1) \times 3}{5}$$

$$\frac{4 \times 3}{5}$$

$$\frac{12}{5} = 2.40$$

3	-	5.40	= Sangat tidak baik
5.41	-	7.81	= Tidak baik
7.82	-	10.22	= Cukup baik
10.23	-	12.63	= Baik
12.64	-	15.04	= Sangat baik

### 2. Kinerja Proses Bisnis Internal

$$Rs = \frac{(5 - 1) \times 3}{5}$$

$$\frac{4 \times 3}{5}$$

$$\frac{12}{5} = 2.40$$

3	-	5.40	= Sangat tidak baik
5.41	-	7.81	= Tidak baik
7.82	-	10.22	= Cukup baik
10.23	-	12.63	= Baik
12.64	-	15.04	= Sangat baik

### 3. Kinerja Pembelajaran dan pertumbuhan

$$Rs = \frac{(5 - 1) \times 3}{5}$$

$$\frac{4 \times 3}{5}$$

$$\frac{12}{5} = 2.40$$

3	-	5.40	= Sangat tidak baik
5.41	-	7.81	= Tidak baik
7.82	-	10.22	= Cukup baik
10.23	-	12.63	= Baik
12.64	-	15.04	= Sangat baik

#### 4. Kinerja Keuangan

$$Rs = \frac{(5 - 1) \times 2}{5}$$

$$\frac{4 \times 2}{5}$$

$$\frac{8}{5} = 1.60$$

2	-	3.61	= Sangat Tidak Baik
3.62	-	5.22	= Tidak Baik
5.23	-	6.83	= Cukup Baik
6.84	-	8.44	= Baik
8.45	-	10.05	= Sangat Baik

#### Rentang skor secara keseluruhan

$$Rs = \frac{(5 - 1) \times 11}{5}$$

$$\frac{4 \times 11}{5}$$

$$\frac{44}{5} = 8.80$$

11	-	19.80	= Sangat tidak baik
19.81	-	28.61	= Tidak baik
28.62	-	37.42	= Cukup Baik
37.43	-	46.23	= Baik
46.24	-	55.04	= Sangat baik