



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGUKURAN KINERJA BADAN PENELITIAN  
DAN PENGEMBANGAN HAK ASASI MANUSIA DENGAN  
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD**

**TESIS**

**NORMA DORYANA  
NPM: 0806449140**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL  
JAKARTA  
JULI, 2010**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGUKURAN KINERJA BADAN PENELITIAN DAN  
PENGEMBANGAN HAK ASASI MANUSIA DENGAN  
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD**

**TESIS**

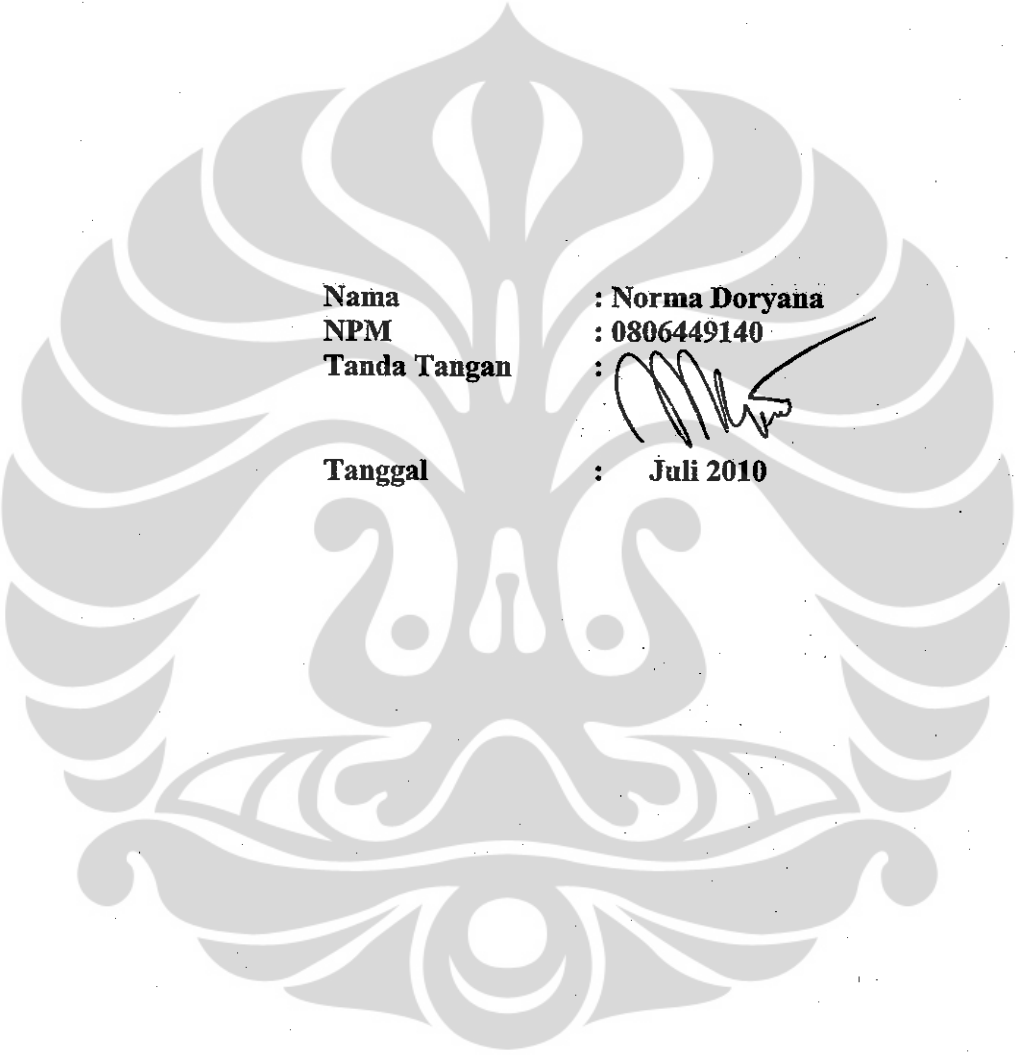
**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains  
(M.Si)**

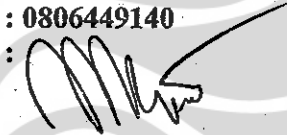
**NORMA DORYANA  
NPM: 0806449140**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL  
PEMINATAN KAJIAN STRATEGIK PERENCANAAN,  
STRATEGI DAN KEBIJAKAN  
JAKARTA  
JULI 2010**

## PERNYATAAN ORISINALITAS

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



**Nama** : Norma Doryana  
**NPM** : 0806449140  
**Tanda Tangan** :   
**Tanggal** : Juli 2010

## LEMBAR PENGESAHAN


Tesis ini diajukan oleh

Nama : NORMA DORYANA  
NPM : 0806449140  
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional  
Peminatan : Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan  
Judul Tesis : Pengukuran Kinerja Badan Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

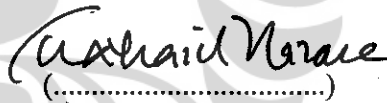
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sain (M.Si) pada Program Studi Kajian Strategik Ketahanan Nasional, Peminatan Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan, Universitas Indonesia

### DEWAN PENGUJI

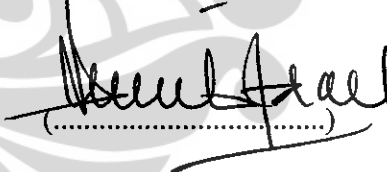
Ketua Sidang : Prof. DR. Chandra Wijaya



Pembimbing : Prof. DR. Suahazil Nazara



Penguji : DR. Ir. Nunuk Adiarni, MM

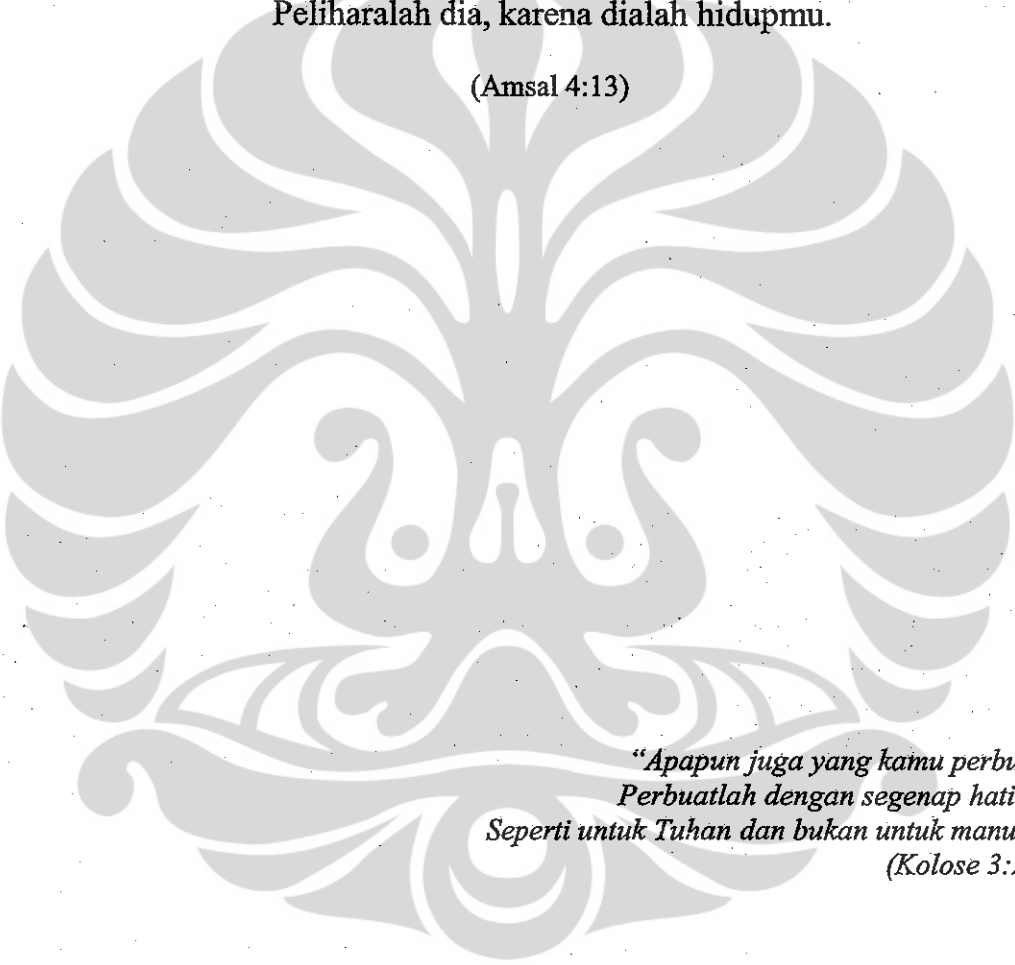


Jakarta, 9 Juli 2010

## LEMBAR PERSEMBAHAN

Berpeganglah pada didikan,  
Janganlah melepaskannya,  
Peliharalah dia, karena dialah hidupmu.

(Amsal 4:13)



*“Apapun juga yang kamu perbuat,  
Perbuatlah dengan segenap hatimu  
Seperti untuk Tuhan dan bukan untuk manusia  
(Kolose 3:23)*

*Tesis ini saya persembahkan untuk  
Suamiku tercinta Elias Wijaya Panggabean*

*Terima kasih buat segalanya.....*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan kasih-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sain pada Program Studi Kajian Ketahanan Nasional, Peminatan Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan, Program Pascasarjana Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. DR. Suahazil Nazara selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini;
2. Pihak Badan Penelitian dan Pengembangan HAM yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang diperlukan
3. Keluarga Besar Panggabean dan Keluarga Besar Hutabarat yang telah memberikan bantuan dukungan materiil dan moral; dan
4. Sahabat dan teman-teman RENSTRA IV yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu

Jakarta, 9 Juli 2010

Penulis

## LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

---

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

Nama : NORMA DORYANA  
NPM : 0806449140  
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional  
Peminatan : Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan  
Judul Tesis : Pengukuran Kinerja Badan Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

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

**Pengukuran Kinerja Badan Penelitian dan Pengembangan HAM dengan Pendekatan *Balanced Scorecard***

Berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihkan media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari 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: 9 Juli 2010  
yang menyatakan,

NORMA DORYANA

## ABSTRAK

Nama : NORMA DORYANA  
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional  
Peminatan : Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan  
Judul Tesis : Pengukuran Kinerja Badan Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Penelitian ini berjudul Pengukuran Kinerja Badan Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Dengan tujuan untuk mengetahui kinerja Balitbang HAM dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei deskriptif. Teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah kuesioner, wawancara dan studi pustaka.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan diketahui bahwa kinerja Badan Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut: kinerja pembelajaran dan pertumbuhan Badan Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia memperoleh skor 9 dengan penilaian cukup baik, kinerja proses bisnis internal memperoleh skor 8 dengan penilaian baik, kinerja pelanggan mendapatkan skor 17 dengan penilaian baik, dan kinerja keuangan memperoleh skor 4 dengan penilaian sangat baik.

Kata kunci:  
Pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard*



## ABSTRACT

Name : NORMA DORYANA  
Study Program : National Resilience Studies  
Concentration : Strategic Planning, Strategy and Policies  
Title : The Performance Measurement at Research and Development Agency for Human Rights with Balanced Scorecard Approach.

This study titled The Performance Measurement at Research and Development Agency for Human Rights with Balanced Scorecard Approach. With the aim to determine the performance of Research and Development Agency for Human Rights with The Balanced Scorecard approach viewed from the perspective of growth and learning, internal business process perspective, customer perspective and financial perspective.

This research is quantitative descriptive survey approach. Data collection techniques used were questionnaires, interviews and literature study.

Based on the results of research is known that the performance of Research and Development Agency for Human Rights using the Balanced Scorecard approach is as follows: learning and growth performance of Research and Development Agency for Human Rights obtained of nine scores good enough, internal business process performance score of 8 with a good rating, the performance of customers with score 17 get a good valuation, and financial performance score of 4 with very good rating.

**Keywords:**

Performance measurement, Balanced Scorecard

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERNYATAAN .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
LEMBAR PERSEMBAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xv
<b>I. PENDAHULUAN</b> .....	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	1
1.3. Tujuan Penelitian .....	9
1.4. Manfaat Penelitian .....	9
1.5. Ruang Lingkup .....	9
1.6. Sistematika Penulisan .....	9
	10
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	
2.1. Sektor Publik .....	12
2.2. Kinerja .....	12
2.2.1. Definisi Kinerja .....	13
2.2.2. Pengukuran Kinerja .....	13
2.2.3. Penilaian Kerja .....	15
2.3. <i>Balanced Scorecard</i> .....	16
2.3.1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	18
2.3.2. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> .....	18
2.3.3. Perspektif-Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	19
2.3.4. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	19
2.3.5. Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i> .....	22
2.3.6. <i>Balanced Scorecard</i> pada sektor publik .....	23
	24
<b>III. METODE PENELITIAN</b> .....	
3.1. Jenis Penelitian .....	28
3.2. Populasi dan Sampel Penelitian .....	28
3.3. Teknik Pengumpulan Data .....	28
3.3.1. Sumber Data .....	30
3.3.2. Alat Pengumpulan Data .....	30
3.4. Pengukuran Variabel .....	31
3.4.1. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	32
3.4.2. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	32
3.4.3. Perspektif Pelanggan .....	33
3.4.4. Perspektif Keuangan .....	34

3.5. Teknik Analisis Pengolahan Data .....	36
3.6. Tahap penelitian .....	38
3.7. Lokasi Penelitian .....	46
	46
<b>IV. GAMBARAN UMUM BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN HAM .....</b>	
4.1. Sejarah Singkat .....	48
4.2. Tugas Pokok dan Fungsi Badan Penelitian dan Pengembangan HAM .....	48
4.3. Visi dan Misi Balitbang HAM .....	49
4.4. Susunan Organisasi Badan Penelitian dan Pengembangan HAM .....	50
4.4.1. Sekretariat Balitbang HAM .....	51
4.4.2. Puslitbang Hak-Hak Sipil dan Politik .....	51
4.4.3. Puslitbang Hak-Hak Ekonomi, Sosial dan Budaya .....	52
4.4.4. Puslitbang HAM yang Berat .....	52
4.4.5. Puslitbang Hak-Hak Kelompok Rentan .....	53
4.5. Data Pegawai .....	54
	56
<b>V. ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN HAM.....</b>	
5.1. Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	59
5.1.1. Tingkat Kepuasan Pegawai .....	59
5.1.2. Tingkat Pemahaman Internalisasi Visi dan Misi .....	59
5.1.3. Tingkat Kemampuan Sistem Informasi .....	77
5.2. Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal .....	84
5.2.1. Proses Operasi .....	88
5.2.2. Proses Inovasi .....	88
5.3. Pengukuran Kinerja Perspektif Kepuasan Pelanggan .....	95
5.3.1. <i>Tangibility</i> (Tampilan Fisik) .....	102
5.3.2. <i>Reliability</i> (Kehandalan Layanan) .....	102
5.3.3. <i>Responsivebess</i> (Ketanggapan Pegawai) .....	108
5.3.4. <i>Assurance</i> (Jaminan Kepercayaan) .....	111
5.3.5. <i>Empathi</i> (Empati) .....	113
5.4. Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan .....	116
5.5. Hasil Kinerja Secara Keseluruhan .....	120
5.6. Upaya Meningkatkan Kinerja Balitbang HAM .....	121
<b>VI. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	130
6.1. Kesimpulan .....	130
6.2. Saran .....	131
<b>DAFTAR REFERENSI .....</b>	
	134

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Variabel dan Parameter	37
Tabel 3.2	Kinerja Keseluruhan	39
Tabel 3.3	Rentang Skor Kinerja Kepuasan Pelanggan	40
Tabel 3.4	Rentang Skor Kinerja Keuangan	41
Tabel 3.5	Rentang Skor Kinerja Proses Pada Proses Bisnis Internal	42
Tabel 3.6	Rentang Skor Kinerja Inovasi Pada Proses Bisnis Internal	42
Tabel 3.7	Rentang Skor Kinerja Kepuasan Pegawai Kinerja Pertumbuhan Dan Pembelajaran	43
Tabel 3.8	Rentang Skor Internalisasi Visi Dan Misi Kinerja Pertumbuhan Dan Pembelajaran	43
Tabel 3.9	Rentang Skor Kemampuan Sistem Informasi Pada Kinerja Pertumbuhan Dan Pembelajaran	44
Tabel 3.10	Rentang Skor Kelompok Kinerja Kepuasan Pelanggan	44
Tabel 3.11	Rentang Skor Kelompok Kinerja Proses Bisnis Internal	45
Tabel 3.12	Rentang Skor Kelompok Kinerja Pertumbuhan Dan Pembelajaran	45
Tabel 4.1	Data Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin	56
Tabel 4.2	Data Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan Dan Jenis Kelamin	57
Tabel 4.3	Data Pegawai Berdasarkan Jenis Jabatan Dan Jenis Kelamin	57
Tabel 4.4	Data Pegawai Jabatan Fungsional Peneliti	58
Tabel 4.5	Data Pegawai Berdasarkan Pangkat, Golongan, Dan Jenis Kelamin	58
Tabel 5.1	Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Untuk Menyelesaikan Pekerjaan Anda Sendiri	60
Tabel 5.2	Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Menjadi Bagian Penting Dalam Tim Kerja	61
Tabel 5.3	Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Untuk Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Kemampuan Yang Dimiliki	61 62
Tabel 5.4	Tanggapan Responden Terhadap Perasaan Ketika Menyelesaikan Pekerjaan	62
Tabel 5.5	Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Untuk Dapat Berkembang Pada Pekerjaan Anda Saat Ini	63
Tabel 5.6	Tanggapan Responden Terhadap Adanya Kebebasan Untuk Menyampaikan Penilaian Anda Sendiri	64
Tabel 5.7	Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Untuk Menggunakan Metode Sendiri Dalam Menyelesaikan Pekerjaan	65
Tabel 5.8	Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Untuk Mengikuti Pendidikan Tambahan Bagi Pengembangan Diri	65
Tabel 5.9	Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Untuk Memikirkan Gagasan-Gagasan Dalam Mengembangkan Cara Kerja Yang Lebih Efisien	66
Tabel 5.10	Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Untuk	66

	Menentukan Skala Prioritas Dalam Menentukan Kegiatan.	
Tabel 5.11	Tanggapan Responden Terhadap Melakukan Pekerjaan Tidak Sesuai Dengan Bathin Anda	67
Tabel 5.12	Tanggapan Responden Terhadap Sikap Atasan Dalam Memimpin Bawahan	68
Tabel 5.13	Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Atasan Dalam Mengambil Keputusan	68
Tabel 5.14	Tanggapan Responden Terhadap Keharmonisan Kerja Sesama Rekan Kerja Anda	69
Tabel 5.15	Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Membantu Rekan Dalam Menyelesaikan Pekerjaannya	69
Tabel 5.16	Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Memberitahu Rekan Kerja Apa Yang Seharusnya Dilakukan	70
Tabel 5.17	Tanggapan Responden Terhadap Kebijakan Organisasi Selalu Diterapkan Dalam Kegiatan Sehari-Hari	71
Tabel 5.18	Tanggapan Responden Terhadap Pekerjaan Anda Memberikan Jaminan Masa Depan	71
Tabel 5.19	Tanggapan Responden Terhadap Ketepatan Waktu Dalam Melakukan Kegiatan	72
Tabel 5.20	Tanggapan Responden Terhadap Imbalan Yang Anda Terima Sesuai Dengan Beban Pekerjaan	72
Tabel 5.21	Tanggapan Responden Terhadap Penghargaan Atau Sanksi Yang Anda Terima Jika Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Baik Dan Buruk	72
Tabel 5.22	Tanggapan Responden Terhadap Fasilitas Kantor Yang Dapat Digunakan Untuk Mendukung Kinerja	73
Tabel 5.23	Tanggapan Responden Terhadap Kenyamanan Dalam Bekerja	73
Tabel 5.24	Tanggapan Responden Terhadap Keamanan Dalam Bekerja	74
Tabel 5.25	Rangkuman Tanggapan Responden Tentang Tingkat Kepuasan Pegawai Balitbang HAM	75
Tabel 5.26	Tanggapan Responden Terhadap Organisasi Badan Penelitian Dan Pengembangan HAM Mengetahui Secara Jelas Kemana Tujuannya Dan Bagaimana Cara Mencapai Kesana	77
Tabel 5.27	Tanggapan Responden Terhadap Sasaran Dan Tujuan Organisasi Balitbang HAM Dipahami Bersama Oleh Pegawai	78
Tabel 5.28	Tanggapan Responden Terhadap Tanggung jawab Terhadap Sasaran Dan Tujuan Organisasi Di Balitbang HAM Serta upaya Mencapainya	79
Tabel 5.29	Tanggapan Responden Terhadap Kegiatan Yang Dilakukan Telah Sesuai Dengan Sasaran Dan Tujuan Balitbang HAM	79
Tabel 5.30	Tanggapan Responden Terhadap Manajemen Tingkat Atas Mengkomunikasikan Ke Bawah, Semua Informasi Yang Dibutuhkan (Seperti Sasaran/Tujuan, Kinerja Organisasi, Permasalahan, Keterbatasan, Strategi, Dll) Demi Kinerja Yang Efektif	81
Tabel 5.31	Terbuka Lebar Kesempatan Untuk Mengkomunikasikan Informasi (Bertalian Dengan Sasaran/Tujuan, Usulan/Masukan, Permasalahan, Permohonan, Dll) Kepada	81

	Atasan	
Tabel 5.32	Tanggapan Responden Terhadap Masalah-Masalah Didiskusikan Secara Terbuka, Terus Terang, Dan Bersifat Membangun	81
Tabel 5.33	Rangkuman Tanggapan Responden Tentang Pemahaman Internalisasi Visi Dan Misi Balitbang HAM	82
Tabel 5.34	Penilaian Responden Terhadap Tingkat Ketersediaan Informasi (Yang Berhubungan Dengan Pekerjaan) Yang Dibutuhkan	84
Tabel 5.35	Penilaian Responden Terhadap Tingkat Keakuratan Informasi Yang Tersedia	85
Tabel 5.36	Penilaian Responden Terhadap Waktu Yang Diperlukan Untuk Mendapatkan Informasi Yang Dibutuhkan.	86
Tabel 5.37	Pemahaman Responden Terhadap Teknologi Informasi Baru.	86
Tabel 5.38	Rangkuman Penilaian Responden Terhadap Sistem Informasi Balitbang HAM	87
Tabel 5.39	Tanggapan Responden Terhadap Mengikutsertakan Pegawai Dalam Pendidikan Dan Latihan Berkaitan Dengan Metode kegiatan.	89
Tabel 5.40	Tanggapan Reponden terhadap Penelitian Melakukan Seleksi Secara Ketat Pada Penentuan Personil Yang Akan Masuk Dalam Tim Penelitian	90
Tabel 5.41	Tanggapan Responden terhaap Penentuan Personil Tim Penelitian Didasarkan Pada Kemampuan Pada Bidang Permasalahan Yang Menjadi Obyek Penelitian Proses	90
Tabel 5.42	Tanggapan Responden terhadap Proses Administrasi Dilakukan Sesuai Jadwal Dan Sesuai Prosedur	91
Tabel 5.43	Tanggapan Responden terhadap kegiatan gevaluasi Setiap Kegiatan Penelitian Yang Telah	92
Tabel 5.44	Tanggapan Responden Terhadap Menyediakan Layanan Agar Semua Pegawai Dapat Mengakses Informasi Yang Dibutuhkan	92
Tabel 5.45	Rangkuman Tanggapan Responden terhadap kegiatan Proses Operasi di Balitbang HAM	93
Tabel 5.46	Tanggapan Responden Terhadap Melakukan Perumusan Permasalahan Penelitian Dengan Mengundang Pegawai Yang Berkepentingan Di Direktorat Unit Esselon 1 Di Lingkungan Kementerian Hukum Dan HAM	96
Tabel 5.47	Tanggapan Responden Terhadap Memberi Kesempatan Kepada Pegawai Untuk Mengajukan Proposal Penelitian Kepada Balitbang HAM	97
Tabel 5.48	Tanggapan Responden Terhadap Memberi Kesempatan Kepada Pegawai Untuk Aktif Menulis Karya Ilmiah	98
Tabel 5.49	Tanggapan Responden Terhadap Melakukan Penelitian Cepat (Quick Research) Terhadap Permasalahan Aktual	98
Tabel 5.50	Tanggapan Responden Terhadap Mengikutsertakan Tenaga Peneliti Dari PTN Dan LIPI	98
Tabel 5.51	Tanggapan Responden Terhadap Mengikutsertakan Tenaga	99

	<b>Peneliti Dari Unit Esselon I Di Lingkungan Kementerian Hukum Dan HAM Yang Mempunyai Keterkaitan Dengan Topik Penelitian</b>	
Tabel 5.52	Tanggapan Responden Terhadap Menggunakan Sistem Teknologi Baru Untuk Mencari Dan Bertukar Informasi	100
Tabel 5.53	Rangkuman Tanggapan Responden terhadap inovasi yang dilakukan di Balitbant HAM	100
Tabel 5.54	Tanggapan Responden Terhadap Tampilan Fisik Balitbang HAM	103
Tabel 5.55	Skor Persepsi, Harapan, dan Kesenjangan pada Tampilan Fisik Badan Penelitian dan Pengembangan HAM	107
Tabel 5.56	Tanggapan Responden Terhadap Kehandalan Layanan Balitbang HAM	108
Tabel 5.57	Skor Persepsi, Harapan, dan Kesenjangan terhadap Kehandalan Layanan Balitbang HAM	110
Tabel 5.58	Tanggapan Responden Terhadap Ketanggapan Pegawai Balitbang HAM	111
Tabel 5.59	Skor Persepsi, Harapan, dan Kesenjangan terhadap Ketanggapan Pegawai Balitbang HAM	113
Tabel 5.60	Tanggapan Responden Terhadap Jaminan dan Kepercayaan Balitbang HAM	115
Tabel 5.61	Skor Persepsi, Harapan, dan Kesenjangan terhadap Kelompok Jaminan dan Kepercayaan Produk/Hasil Balitbang HAM	117
Tabel 5.62	Tanggapan Responden Terhadap Empathi Balitbang HAM	119
Tabel 5.63	Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan terhadap Emphati Balitbang HAM	121
Tabel 5.64	Penyerapan Anggaran Balitbang HAM Pada Tahun 2009	122
Tabel 5.65	Hasil Kinerja Secara Keseluruhan	123

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Pola <i>Balanced Scorecard</i>	23
Gambar 2.2	<i>Balanced Scorecard</i> Sektor Publik (Paul R.Niven)	27
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Balitbang HAM	56





## BAB I PENDAHULUAN

Penulisan tesis ini diawali dengan bab pendahuluan, yang terdiri dari latar belakang permasalahan, pokok permasalahan, pernyataan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

### 1.1. Latar belakang

*Good Governance* merupakan sebuah keharusan yang dilakukan oleh organisasi dalam rangka merespon tuntutan peningkatan kualitas pelayanan yang diinginkan oleh stakeholder. Implementasi *Good Governance* idealnya dapat menciptakan sistem organisasi publik yang efisien dan efektif. Pranata pemerintahan yang efektif dan efisien harus diletakkan kepada kerangka tugas dan fungsi Negara untuk menciptakan kesejahteraan dan kemandirian rakyatnya, secara berkelanjutan dan berkeadilan sosial.

*Good Governance* dalam Tata organisasi birokrasi menurut Salomom Soeharyo (2003:10) mencakup beberapa Aspek, yaitu 1) Aspek Kepastian Hukum, merupakan asas negara hukum yang mengutamakan landasan peraturan perundang-undangan, keputusan dan keadilan dalam setiap penyelenggaraan kebijakan negara, 2) Aspek Tertib Penyelenggaraan Negara, yaitu asas yang menjadi landasan keteraturan, keserasian dan keseimbangan dalam pengabdian penyelenggaraan negara, 3) Aspek Kepentingan Umum, yakni asas yang mendahulukan kesejahteraan umum dengan cara aspiratif, akomodatif dan kolektif, 3) Aspek Keterbukaan, yakni asas yang membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar, jujur dan tidak diskriminatif terhadap penyelenggara negara dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan dan rahasia negara, 4) Aspek Proporsionalitas, yaitu asas yang mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban penyelenggara negara, 5) Aspek Profesionalitas, merupakan asas yang mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan 6) Aspek akuntabilitas, yakni asas yang menentukan bahwa setiap

kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan negara harus dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pemerintah merupakan organisasi sektor publik terbesar yang bertanggung jawab untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, menjunjung tinggi keinginan rakyat, melaksanakan pembangunan berkelanjutan dan berkeadilan sosial, menjalankan aspek-aspek fungsional dari pemerintahan secara efisien dan efektif sehingga bisa terwujud *Good Governance* dengan sebenarnya.

Organisasi pemerintah yang baik adalah organisasi yang terorganisir, mempunyai visi dan misi atau tujuan yang jelas, mempunyai perencanaan yang matang, kreatifitas dan inovatif dalam membuat perencanaan, serta bisa berkembang sesuai dengan tujuan dan visi misi yang sudah ditetapkan. Tujuan organisasi pemerintahan pada dasarnya adalah pengabdian dan kemanusiaan untuk memajukan dan mensejahterakan kehidupan bangsa sehingga mampu menciptakan dan mengembangkan kegiatan secara efektif dan efisien agar keberadaannya dapat memberi manfaat yang berarti bagi masyarakat serta mampu memanfaatkan sumber daya yang digunakan dan ada keluwesan pengelola dalam melaksanakan kebijakannya.

Untuk mencapai kondisi demikian, tidaklah mudah dilakukan, suatu organisasi harus mempunyai sistem birokrasi yang mampu merespons tuntutan perubahan lingkungan (*environment adaptabilities responsiveness*). Semakin baik kinerja organisasi tersebut maka semakin bermanfaat produk/layanan tersebut bagi negara dan masyarakat. Kinerja yang baik tercermin dari produk/pelayanan yang dihasilkan/diberikan. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat capaian pelaksanaan kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi (LAN, 2004).

Untuk mengetahui kinerja suatu organisasi baik atau tidak diperlukan suatu pengukuran. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan. Menurut Cascio (1992:267) "Penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok".

Namun untuk mengukur kinerja suatu organisasi publik tidaklah mudah. Selama ini pengukuran kinerja yang sering digunakan pada organisasi publik adalah pengukuran kinerja keuangan. Pengukuran kinerja berdasarkan kinerja keuangan hanya menilai kinerja jangka pendek dan tidak dapat menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Ukuran keberhasilan yang dipakai haruslah merefleksikan misi dan visi suatu organisasi agar tidak hanya terbatas pada aspek keuangan (*financial benefit*) tetapi juga aspek sosial (*social benefit*).

Paul R. Niven (2003:30) mengungkapkan tentang Akuntabilitas keuangan pada organisasi sektor publik yaitu fokus pengukuran organisasi *non profit* adalah pada dokumentasi bagaimana anggaran digunakan (*Financial accountability: The original focus of nonprofit measurement was on documenting how funds were spent*).

Menurut Mohamad Mahsum (2009:26) dalam mengukur kinerja organisasi sektor publik mempunyai beberapa kendala antara lain:

1. Tujuan organisasi bukan memaksimalkan laba (kinerja organisasi sektor publik tidak bisa dinilai hanya berdasarkan rasio-rasio keuangan karena sebenarnya organisasi ini tidak pernah ada *net profit*, karena memang bukan *profit oriented*)
2. Sifat *output* adalah kualitatif, *intangible* dan *indirect* (umumnya *output* organisasi publik tidak berwujud barang atau produk fisik, tetapi berupa pelayanan. Sifat pelayanan cenderung kualitatif, *intangible* dan *indirect* sehingga sulit diukur)
3. Antar *input* dan *output* tidak mempunyai hubungan secara langsung (karakteristik *input* (biaya) yang terjadi sebagian besar tidak bisa ditelusur atau dibandingkan secara langsung dengan *outputnya*, sebagaimana sifat biaya kebijakan. Hal ini menyebabkan sulitnya ditetapkan standar sebagai tolok ukur produktivitas)
4. Tidak beroperasi berdasar *market forces* sehingga memerlukan instrumen pengganti mekanisme pasar (organisasi sektor publik tidak beroperasi sebagaimana pasar persaingan sempurna sehingga tidak semua *output* yang dihasilkan tersedia di pasar secara bersaing. Oleh karena tidak ada

pembandingan yang independen maka dalam mengukur kinerja diperlukan instrumen pengganti mekanisme pasar)

5. Berhubungan dengan kepuasan pelanggan atau kepuasan masyarakat (organisasi sektor publik menyediakan jasa pelayanan bagi masyarakat yang sangat heterogen. Mengukur kepuasan masyarakat yang mempunyai kebutuhan dan harapan yang beraneka ragam tidaklah mudah dilakukan.

Menurut Piping Supriatna (2002:1-2), keberhasilan maupun kegagalan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit diukur secara obyektif karena belum ada sistem pengukuran yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan organisasi. Saat ini keberhasilan maupun kegagalan dari suatu instansi pemerintah lebih ditekankan pada kemampuan instansi tersebut dalam menyerap anggaran. Suatu instansi pemerintah akan dinyatakan berhasil apabila dapat menyerap 100% anggaran pemerintah walaupun hasil maupun dampak yang dicapai dari pelaksanaan program tersebut masih berada jauh di bawah standar.

Bagi suatu instansi pemerintah sendiri kinerja berarti tingkat capaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, dan kebijakan pemerintah. Sehingga pengukuran sebaiknya tidak hanya kepada *input*, tetapi lebih ditekankan kepada keluaran, proses, manfaat dan dampak dari program instansi tersebut bagi kesejahteraan masyarakat atau pelanggan (LIN, 2004)

Kementerian Hukum dan HAM adalah salah satu lembaga Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan Hukum dan Hak Asasi Manusia. Kementerian ini memiliki beberapa misi yang salah satunya adalah pelaksanaan penelitian dan pengembangan hukum dan HAM.

Badan Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia adalah organisasi setingkat Esselon 1 (satu) yang merupakan unsur penunjang pelaksanaan tugas pokok Kementerian Hukum dan HAM mempunyai tugas untuk melaksanakan penelitian dan pengembangan hak asasi manusia dan bertanggung jawab kepada Menteri Hukum dan HAM. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Badan Penelitian dan Pengembangan HAM RI mempunyai beberapa unit Esselon II yaitu Puslitbang Hak-hak Sipil dan Politik, Puslitbang Hak-hak Ekonomi,

Sosial dan Budaya, Puslitbang Kelompok Rentan, Puslitbang Ham yang Berat, dan Sekretariat Balitbang HAM.

Sesuai dengan tugas Pokok dan Fungsi Badan Penelitian dan Pengembangan HAM atau disingkat Balitbang HAM adalah dimaksudkan untuk menjawab kebutuhan Kementerian Hukum dan HAM akan adanya suatu wadah yang mampu mengakomodasi dinamika sosial di bidang Hak Asasi Manusia dalam rangka perumusan bahan kebijakan hasil penelitian dan pengembangan Hak Asasi Manusia. Kebutuhan ini dinilai sangat strategis karena kebijakan penegakan dan perlindungan Hak Asasi Manusia yang sedang diterapkan pemerintah merupakan salah satu persoalan penting saat ini.

Balitbang HAM sebagai organisasi penunjang pelaksanaan tugas Kementerian di bidang Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia, akan dikatakan berhasilkinerjanya apabila segala kegiatan yang dilaksanakan oleh Balitbang HAM dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya terhadap pihak internal maupun eksternal Balitbang HAM, terutama bagi Kementerian Hukum dan HAM khususnya Direktorat pelaksana kegiatan Kementerian Hukum dan HAM.

Agar mampu memenuhi kebutuhan pasar dalam hal ini kebutuhan melayani negara dan masyarakat dan mengikuti perkembangan zaman, Balitbang HAM harus memiliki kinerja yang baik sehingga tugas dan fungsinya terlaksana dengan baik dan visinya tercapai. Oleh karena itu Balitbang HAM harus siap secara manajerial membekali sumber daya manusia yang ada pada Balitbang HAM.

Untuk menilai keberhasilan kinerja yang telah dicapai oleh Balitbang HAM dalam menjalankan fungsinya diperlukan suatu pengukuran kinerja yang dapat membantu memperbaiki kinerja Balitbang HAM.

Pengukuran Keberhasilan kinerja Balitbang HAM dalam melaksanakan tugasnya selama ini diukur melalui kinerja keuangan dan Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP). Artinya apabila penyerapan dana yang digunakan tinggi maka kinerja keuangan dianggap baik, dan sebaliknya, sedangkan Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang memuat tentang penilaian terhadap pencapaian tujuan dan sasaran strategic organisasi, untuk menilai pencapaian

setiap indikator kinerja yang memberikan gambaran tentang keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran. Dalam hal ini tingkat penyerapan anggaran dan ketepatan waktu dan sasaran dalam melaksanakan kegiatan.

Sedangkan pengukuran yang berkaitan dengan aspek lain, misalnya pengukuran terhadap kepuasan pegawai dalam melaksanakan tugas, pengukuran kualitas produk Balitbang HAM dan pengukuran prosentase pemanfaatan produk Balitbang HAM oleh unit di Kementerian Hukum dan HAM, serta pengukuran kepuasan pelanggan terhadap produk Balitbang atau pengukuran aspek lainnya selain pengukuran kinerja keuangan belum pernah dilakukan.

Selain itu Balitbang HAM juga belum menetapkan standar keberhasilan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya di Kementerian Hukum dan HAM selain dari standar keberhasilan penyerapan anggaran, sehingga Balitbang tidak dapat mengetahui sejauhmana keberhasilan kegiatan yang telah dilaksanakannya telah memberikan kinerja yang optimal. Berkaitan dengan hal tersebut juga telah muncul sorotan seperti "...dan Badan Penelitian dan Pengembangan (Litbang) HAM yang kiprahnya kurang terdengar di mata masyarakat" ([www.unisosdem.org](http://www.unisosdem.org)), Kondisi tersebut menjadikan Balitbang tidak mengetahui secara komprehensif tentang kinerjanya selama ini.

Pengukuran kinerja yang hanya melihat dari aspek keuangan seperti yang dilakukan di Balitbang HAM sebetulnya kurang lengkap karena kinerja tidak hanya ditentukan oleh aspek *finansial* (keuangan) tetapi juga ditentukan oleh aspek non finansial, dan pengukuran kinerja dari aspek keuangan tidak mencerminkan kinerja yang sesungguhnya.

*Balanced Scorecard* adalah suatu model pengukuran kinerja yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelanjaan dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* membantu untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja organisasi, dan mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada stakeholders dengan jelas. Model ini diciptakan untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja organisasi yang selama ini hanya berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan *customers*, produktivitas dan sebagainya. Secara singkat. Kata *balanced* dalam *Balanced Scorecard* merujuk pada konsep

keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstern). Kata *scorecard* mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif.

*Balanced Scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, mereka mengemukakan bahwa untuk mengukur kinerja perusahaan di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup keempat perspektif di atas. Pengimplementasian *Balanced Scorecard* dalam organisasi membuat kerangka kerja menjadi lebih komprehensif sehingga lebih mudah untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu.

Mulyadi (2001) menjelaskan beberapa keunggulan *Balanced Scorecard* yaitu komprehensif, koheren, seimbang dan terukur:

1. Komprehensif berarti bahwa *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang sebelumnya hanya terbatas pada keuangan saja. Perluasan itu kearah tiga perspektif yang lain yaitu: *customer*, proses bisnis intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Koheren berarti *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Kekoherenan itu akan memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategis yang menghasilkan sasaran strategis yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.
3. Seimbang berarti empat perspektif yang ada di dalam *Balanced Scorecard* mencerminkan keseimbangan antara pemusatan ke dalam (*internal focus*) dengan ke luar (*external focus*). Keseimbangan antara proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran sebagai *internal focus* dengan kepuasan *customer* dan kinerja keuangan sebagai *external focus*.
4. Terukur berarti sasaran strategis yang sulit diukur secara tradisional dalam *Balanced Scorecard* dilakukan pengukuran agar dapat dikelola dengan baik. Sasaran strategis yang sulit diukur adalah *customer*, proses bisnis intern serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Penggunaan pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* membuat indikator *outcome* dan *output* yang jelas, indikator internal dan eksternal,

indikator keuangan dan non-keuangan, dan indikator sebab dan akibat. *Balanced Scorecard* paling tepat disusun pada saat-saat tertentu seperti ketika organisasi akan ada merger atau akuisisi, ketika ada tekanan dari pemegang saham, ketika akan melaksanakan strategi besar dan ketika organisasi berubah haluan atau akan mendorong proses perubahan. *Balanced Scorecard* juga diterapkan dalam situasi-situasi yang rutin, seperti pada saat menyusun rencana alokasi anggaran, menyusun manajemen kinerja, melakukan sosialisasi terhadap kebijakan baru, memperoleh umpan balik, meningkatkan kapasitas staf.

*Balanced Scorecard* memberi manfaat bagi organisasi dalam beberapa cara yakni: menjelaskan visi organisasi, menyelaraskan organisasi untuk mencapai visi itu, mengintegrasikan perencanaan strategis dan alokasi sumber daya, dan meningkatkan efektivitas manajemen dengan menyediakan informasi yang tepat untuk mengarahkan perubahan

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran kinerja, tetapi merupakan alat untuk mengimplementasikan strategi. *Balanced Scorecard* juga dapat menjelaskan berbagai fungsi (divisi, departemen, seksi) agar segala keputusan dan kegiatan di dalam masing-masing fungsi tersebut dapat dimobilisasikan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan kelebihan yang dimiliki *Balanced Scorecard*, maka penulis tertarik untuk mengukur keberhasilan kinerja Balitbang HAM dengan menggunakan instrumen-instrumen yang terdapat di dalam *Balanced Scorecard*. Pengukuran suatu kinerja tidaklah cukup dilihat dari sisi *financial* saja, maka perlu dilakukan juga pengukuran kinerja yang bersifat *non-finansial*.

Penulis menganggap bahwa pendekatan *Balanced Scorecard* yang biasanya digunakan pada organisasi profit dapat digunakan untuk lembaga non profit seperti Balitbang HAM dengan melakukan penyesuaian secara metodologis.

Berdasarkan hal tersebut di atas, menjadi alasan kuat bagi penulis mengapa penelitian ini penting dilakukan. Di samping itu di Balitbang HAM yang tahun 2010 ini telah berumur 1 dekade belum pernah diukur kinerjanya melalui pendekatan *Balanced Scorecard* dan belum pernah dilakukan penelitian pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*.



## 1.2. Perumusan Masalah

Dari uraian di atas dapat dirumuskan permasalahan yang akan difokuskan dalam penelitian ini, yaitu bagaimanakah keberhasilan kinerja Balitbang HAM diukur dari pendekatan *Balanced Scorecard*?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab pernyataan penelitian yaitu untuk mengetahui keberhasilan kinerja Balitbang HAM dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran tahun 2009.

## 1.4. Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat Akademis:

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan untuk pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

### 2. Manfaat Praktis:

Dapat memberikan masukan kepada Balitbang HAM dalam menentukan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kinerja Balitbang HAM.

### 3. Manfaat bagi penulis:

Dapat memberikan manfaat untuk menambah wawasan dan masukan bagi penulis di bidang pengukuran kinerja.

## 1.5. Ruang Lingkup

Adapun ruang lingkup dalam penelitian ini dibatasi pada uraian tentang aktivitas utama Balitbang HAM pada tahun 2009 yaitu dengan mengukur keberhasilan kinerja Balitbang HAM. Dalam mengukur keberhasilan kinerja ini akan didukung dengan alat pengukuran *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja ini akan digunakan untuk mengintegrasikan, menterjemahkan serta mengendalikan kegiatan Balitbang HAM dalam mencapai tujuan.

## 1.6. Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini terbagi atas 6 (enam) bagian yang terstruktur secara sistemik dan sistematis. Dalam setiap bagiannya, paparan akan terulas secara rinci sesuai dengan topik pembahasan pada setiap bagiannya. Berikut adalah topik-topik setiap bagian yang terangkum dalam bab sebagai berikut:

### BAB I PENDAHULUAN

Merupakan pengantar yang menjadi pendahuluan dan menjelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini adalah tinjauan literatur yang menjelaskan mengenai teori dan definisi yang berhubungan dengan pernyataan analisa dan pembahasan penelitian mengenai Balitbang HAM. Sektor publik, pengukuran kinerja, definisi *Balanced Scorecard*, keunggulan pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard*, dan perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang cara ilmiah yang digunakan penulis untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan penelitian yang terdiri dari penjelasan atas: pendekatan penelitian, populasi dan sampling, teknik pengumpulan data, teknik pengukuran variable dan metode analisis data.

### BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

Bab ini menguraikan Visi dan Misi, Tugas Pokok dan Fungsi, Data Pegawai Balitbang HAM Kementerian Hukum dan HAM RI.

### BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan analisis data yang telah diperoleh pada saat pengumpulan data primer dan data sekunder, yang meliputi: analisis pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pengukuran kinerja perspektif

proses bisnis internal, pengukuran kinerja perspektif pelanggan, dan pengukuran kinerja perspektif keuangan.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab penutup yaitu yang terdiri dari kesimpulan dan saran-saran yang bermanfaat untuk rekomendasi dan perbaikan kinerja Baliatbang di masa mendatang.



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan membahas teori-teori sebagai dasar yang dipergunakan untuk memahami hal-hal yang dipertanyakan dalam pernyataan penelitian, yaitu mengenai teori-teori yang berhubungan dengan topik penelitian. Berangkat dari pernyataan penelitian, kajian teori ini terdiri atas beberapa teori dan definisi yang akan menghubungkannya dengan analisis dan pembahasan penelitian yang akan diulas pada bagian-bagian selanjutnya, yaitu mengenai sektor publik, kinerja, pengukuran kinerja, dan *Balanced Scorecard*.

### 2.1. Sektor Publik

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, Balitbang HAM adalah merupakan salah satu organisasi pemerintahan yang biasa disebut sebagai organisasi sektor publik. Pada bagian ini akan diuraikan sedikit mengenai sektor publik.

Sektor publik yang dimaksud dalam penulisan ini adalah pemerintah dan unit organisasinya, yaitu unit atau organisasi yang dikelola oleh pemerintah dan berkaitan dengan hajat hidup orang banyak atau yang menghasilkan pelayanan masyarakat seperti kesehatan, pendidikan, dan keamanan maupun informasi.

Sektor publik merupakan organisasi yang kompleks dan heterogen, kompleksitas sektor publik tersebut menyebabkan kebutuhan informasi untuk perencanaan dan pengendalian manajemen lebih bervariasi (Sugeng Rawuh: 2010). Demikian juga bagi stakeholder sektor publik, mereka membutuhkan informasi yang lebih bervariasi, handal, dan relevan untuk pengambilan keputusan.

Tujuan sektor publik lebih rumit karena menyangkut masalah-masalah hukum, ekonomi, sosial dan politik. Hal itulah yang menjadi relatif lebih sulit untuk dinilai apakah suatu organisasi di sektor publik telah memberikan pelayanan secara efisien dan efektif kepada masyarakatnya. Keberadaan sektor publik sangatlah dibutuhkan, masyarakat membutuhkan regulasi yang mengatur

tatacara berwarganegara. Menurut Jones (1993) dalam buku Mohamad Mahsun (2009:8), peran utama sektor publik mencakup tiga hal, yaitu:

1. *Regulatory Role*

Sektor publik sangat berperan dalam menetapkan segala aturan yang berkaitan dengan kepentingan umum. Regulasi sangat dibutuhkan agar masyarakat bisa mengomsumsi dan menggunakan barang publik. Tanpa ada aturan oleh organisasi-organisasi di lingkungan sektor publik maka akan terjadi ketimpangan di masyarakat, karena tidak mampu memperoleh barang atau layanan yang sifatnya untuk umum.

2. *Enabling Role*

Sektor publik mempunyai peran yang cukup besar dalam memperlancar aktivitas masyarakat yang beraneka ragam, dan tujuan akhir dari adanya regulasi adalah agar segala aktivitas masyarakat berjalan secara aman, tertib dan lancar.

3. *Direct Provision of Goods and Services*

Sektor publik dalam hal ini berperan untuk mengatur, mengendalikan, dan mengawasi berbagai kegiatan produksi dan penjualan barang atau jasa yang sifatnya menyangkut orang banyak walaupun sudah diprivatisasi atau dikelola swasta agar tidak merugikan publik.

## 2.2. Kinerja

Berkaitan dengan judul penelitian, maka berikut ini akan diuraikan definisi mengenai kinerja, pengukuran kinerja dan penilaian kinerja.

### 2.2.1. Definisi Kinerja

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari katadasar “kerja” yang menterjemahkan kata dari bahasa asing prestasi. Bisa pula berarti hasilkerja. dalam periode waktu tertentu. Ada hubungan kuat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi, yakni apabila kinerja perorangan baik maka besar kemungkinan kinerja organisasi juga baik.

Hasil kerja seorang pegawai yang diukur berdasarkan kualitas dan kuantitasnya dapat disebut juga dengan kinerja. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu

organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Prawirosentono, 1999) Oleh karena itu untuk mencapai tujuan organisasi kinerja pegawai ini perlu dikelola secara baik.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kinerja menurut Mohamad Mahsum (2009:25) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi

Mahmudi (2010:20) menyebutkan bahwa kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya, faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Faktor personal, yang meliputi pengetahuan, ketrampilan fisik, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki seseorang.
2. Faktor kepemimpinan, yang meliputi kualitas dalam memotivasi, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan para pemimpin.
3. Faktor tim, yang meliputi kualitas dukungan dan semangat, kepercayaan, kekompakan dan keeratan dari rekan satu tim.
4. Faktor sistem, yang meliputi sistem kerja, fasilitas, proses organisasi, dan budaya kerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), yang meliputi pengaruh tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

### 2.2.2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menjadi alat untuk menilai kesuksesan organisasi. Agar suatu organisasi dapat berlangsung dengan baik, maka organisasi perlu mengadakan evaluasi. Evaluasi tersebut dapat dilakukan dengan cara

mengukur kinerjanya, sehingga aktivitas organisasi dapat dipantau secara periodik.

Dalam konteks sektor publik, kesuksesan organisasi sektor publik akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik. Masyarakat akan langsung menilai kesuksesan suatu organisasi melalui kemampuan organisasi tersebut.

Mohamad Mahsum (2009:29) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian dalam pencapaian target target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi.

Hansen dan Mowen (1995) membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer, yaitu: (1) Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya, dan (2) Kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan.

Kaplan dan Norton (1996:7) menyatakan beberapa kelemahan pengukuran kinerja tradisional yaitu:

1. Ketidakmampuannya mengukur kinerja harta-harta tak tampak (intangible assets) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan, karena itu kinerja keuangan tidak mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.
2. Pengukuran lebih berorientasi kepada manajemen operasional dan kurang mengarah pada manajemen strategis.
3. Tidak mampu mempresentasikan kinerja intangible assets yang merupakan bagian struktur asset perusahaan.

Manfaat pengukuran kinerja baik untuk internal maupun eksternal organisasi sektor publik adalah sebagai berikut (BPKP, 2000):

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja

2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati
3. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati
5. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi

Pengukuran kinerja bukanlah tujuan akhir namun merupakan alat menuju peningkatan organisasi melalui sistem kerja yang efisien dan efektif. Hasil dari pengukuran kinerja tersebut yang akan mengidentifikasi strategi serta perubahan operasional apa yang dibutuhkan serta proses yang diperlukan dalam perubahan tersebut.

### **2.2.3. Penilaian Kinerja**

Tujuan pokok penilaian kinerja pada dasarnya adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Penilaian kinerja menurut Siegel dan Marconi (1998) dalam Mulyadi (2001:415-416) adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasar sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penilaian kinerja dilakukan pula untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang



semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi, 2001:416).

Tahap Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian (Mulyadi, 2001:420).

1. Tahap persiapan terdiri dari tiga tahap rinci yaitu:

- a. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.
- b. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.
- c. Pengukuran kinerja sesungguhnya.

2. Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap rinci yaitu:

- a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
- c. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Lawrence dan Losch (1997), dan Gilbraith (1973) menemukan bahwa organisasi yang berkinerja tinggi adalah yang memiliki ciri-ciri:

1. Setiap unit diorganisir dan dikelola sedemikian rupa sesuai dengan tugas dan bagian lingkungannya.
2. Di samping dapat menggambarkan perbedaan nyata antar unit, setiap bagian organisasi merupakan kesatuan yang terorganisasi sesuai dengan kebutuhan untuk menampilkan kota kinerja fungsi organisasi.

### 2.3. *Balanced Scorecard*

Pada awalnya *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sebagai alat pengukuran kinerja yang digunakan untuk perusahaan-perusahaan bisnis komersial, namun pada perkembangannya *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukuran kinerja, tetapi sebagai sistem manajemen strategik perusahaan yang digunakan untuk menterjemahkan misi,

visi, tujuan dan strategi ke dalam sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren dan terukur (Mahmudi 2010:133)

### **2.3.1. Pengertian *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* ditujukan untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja yang selama ini hanya berfokus pada sektor keuangan saja. Namun pada perkembangannya *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar pengukuran kinerja, tetapi sebagai sistem manajemen strategik perusahaan yang dipergunakan untuk menterjemahkan misi, visi, tujuan dan strategi ke dalam sasaran strategic dan inisiatif strategic yang komprehensif, koheren dan terukur.

*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan eksteren (Mulyadi, 2005:1).

Menurut Amin Widjaja Tunggal (2009:2), *Balanced Scorecard* merupakan sekelompok tolok ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi dimana pendekatannya dilakukan oleh manajemen puncak dengan menjabarkan strateginya ke dalam tolok ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut.

### **2.3.2. Manfaat *Balanced Scorecard***

Kaplan dan Norton (2000:17) mengemukakan beberapa manfaat dari konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yaitu:

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi.
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.

3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
4. Mengkaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
5. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
6. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis.
7. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

### 2.3.3. Perspektif-Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* mengukur empat perspektif yang berbeda tetapi mempunyai tujuan yang sama yaitu mencapai sasaran strategi yang sudah direncanakan oleh perusahaan. Keempat perspektif tersebut saling berkaitan yang nantinya akan berusaha meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Mohamad Mahsum (2009:160), keempat perspektif adalah:

1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ( Learning and Growth Perspective ).

Dalam perspektif ini perusahaan berusaha mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan suatu perusahaan. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan yang berkaitan dengan ketiga perspektif lainnya dapat terwujud, sehingga pada akhirnya akan dapat tercapai tujuan perusahaan.

Tentunya untuk mendapatkan para pegawai yang kompeten dibidangnya serta berkinerja baik yang bisa memberikan sumbangan untuk perkembangan organisasi tersebut. Tentu saja diperlukan pengetahuan serta pengembangan sumber daya manusianya, karena pengetahuan sangatlah penting didalam sebuah organisasi. Pengetahuan adalah sumber daya yang sangat penting yang digunakan untuk kinerja organisasi. Pegawai membutuhkan pengetahuan untuk

meningkatkan kemampuan mereka untuk memperbaiki hasil kerja dan pelayanan mereka.

Pengukuran pada perspektif ini dimulai dari faktor-faktor yang berhubungan dengan teknologi, pengembangan pegawai, sistem dan prosedur, serta faktor lain yang perlu diperbaharui yang berhubungan dengan kepuasan dan sumber daya pegawai.

Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam perspektif keuangan, pelanggan (*customer*), dan proses internal bisnis. Dalam perspektif ini ada tiga faktor penting yang harus diperhatikan yaitu kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

## 2. Perspektif Proses Internal Bisnis (Internal Business Process Perspective).

Perspektif ini mengidentifikasi faktor kritis dalam proses internal organisasi dengan berfokus pada pengembangan proses baru yang berkualitas yang menjadi kebutuhan pelanggan. Tentunya proses internal bisnis tidak lepas dari perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Untuk mengoperasikan perspektif proses internal bisnis ini perusahaan harus lebih dahulu melihat keuangan perusahaan dan kemauan pelanggan. Jadi seakan-akan ketiga perspektif ini membentuk rantai yang saling berhubungan. Di dalam perspektif proses internal bisnis ini ada tiga tahap yang harus dilakukan, yang mana ketiga tahap tersebut adalah:

### a. Tahap inovasi atau penciptaan produk baru

Pada tahap ini perusahaan berusaha keras untuk mengadakan penelitian dan pengembangan produk baru sehingga tercipta produk yang benar-benar sesuai dengan keinginan *customer*. Untuk mengukur kinerja pada tahap ini dipusatkan pada tiga indikator yaitu hasil secara teknis, keuntungan penjualan, dan penilaian keberhasilan masing-masing individu proyek.

b. Tahap operasi

Tahap ini mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari penerimaan order dari *customer*, pembuatan produk/jasa sampai dengan pengiriman produk/jasa tersebut kepada pelanggan. Pada tahap ini pengukuran kinerjanya dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu kualitas, biaya, dan waktu.

c. Tahap purna jual

Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar para *customer* mempunyai loyalitas terhadap perusahaan. Tolak ukur yang biasa digunakan oleh perusahaan pada tahap ini adalah tingkat efisiensi per pelayanan purna jual, jangka waktu penyelesaian perselisihan, dan kadar limbah berbau yang dihasilkan perusahaan.

3. Perspektif Pelanggan/Konsumen ( *Customer Perspective* )

Dalam perspektif pelanggan, *Balanced Scorecard* melihat aspek pelanggan berperan penting dalam kehidupan perusahaan. Sebuah perusahaan yang tumbuh dan tegar dalam persaingan tidak akan mungkin survive apabila tidak didukung oleh pelanggan. Menurut Mahmudi (2010) Perspektif pelanggan dalam organisasi sektor publik merupakan tumpuan utama, karena tujuan organisasi publik secara major adalah untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat, inisiatif strategic yang dibuat pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal dan keuangan adalah untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan.

4. Perspektif Keuangan ( *Financial Perspective* )

Perspektif keuangan tetap menjadi salah satu focus dalam *Balanced Scorecard* karena aspek keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh

keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Mahmudi (2010) juga mengatakan dalam organisasi sektor seringkali timbul masalah suboptimasi. Suboptimasi yang dimaksud merupakan fenomena yang terjadi dimana unit kerja mengejar target kinerja baik untuk unit kinerja tersebut akan tetapi berdampak kurang baik bagi kinerja organisasi secara keseluruhan, misalnya kenaikan pelayanan publik tertentu selalu diikuti dengan peningkatan biaya.

#### **2.3.4. Keunggulan *Balanced Scorecard***

Menurut Mulyadi (2005:11-15) keunggulan konsep *Balanced Scorecard* dalam system perencanaan strategic adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

##### **1. Komprehensif**

*Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain seperti pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan.
- b. Memampukan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

##### **2. Koheren**

*Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (causal relationship) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

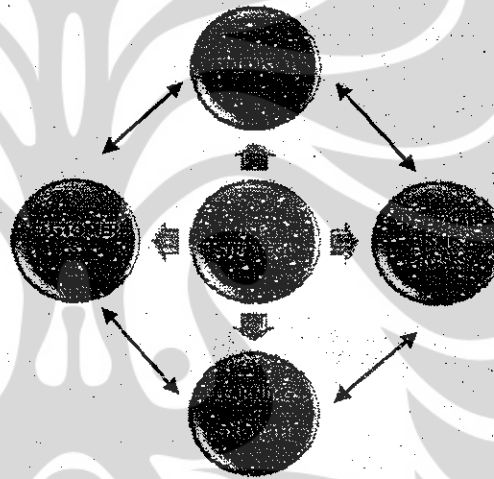
### 3. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.

### 4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategic memjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh system tersebut.

*Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen yang mengintegrasikan visi, strategi dan keempat perspektif secara seimbang ditunjukkan dalam gambar 2.1:



Gambar 2.1 Pola *Balanced Scorecard*

#### 2.3.5. Kelemahan *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* juga memiliki kelemahan-kelemahan, menurut Anthony dan Govindarajan (1998) kelemahan *Balanced Scorecard* adalah:

1. Hubungan yang buruk antara ukuran *perspective non financial* dan hasilnya: (Tidak ada jaminan bahwa keuntungan masa depan akan mengikuti pencapaian target dalam *perspective non financial*. Mungkin ini adalah masalah terbesar dalam *Balanced Scorecard* karena terdapat asumsi bahwa keuntungan masa depan tidak mengikuti atau berkaitan dengan pencapaian tujuan *non financial*. Mengidentifikasi hubungan sebab akibat

antara ukuran yang berbeda lebih mudah berbicara daripada melakukannya).

2. *Fixation on Financial Result*: (Manager adalah yang paling bertanggung jawab terhadap *performance financial*. Hal ini menyebabkan manager lebih peduli terhadap aspek *financial* dibandingkan aspek lainnya)
3. *No Mechanism for improvement*: (Banyak perusahaan, dalam memperbesar tujuan mereka tidak memiliki alat untuk meningkatkannya. Ini adalah salah satu kelemahan *Balanced Scorecard*. Tanpa metode untuk peningkatan, peningkatan tidak disukai untuk terjadi meskipun sebaik apapun tujuan yang baru tersebut).
4. *Measures are Not Up To Date*: (Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk update ukuran untuk mencocokkan dengan perubahan strategi. Hasilnya perusahaan masih menggunakan ukuran yang berbasis strategi lama).
5. *Measurement Overload*: (tidak ada jawaban untuk pernyataan seberapa kritis ukuran yang seorang manager dapat ukur pada saat bersamaan tanpa kehilangan fokus. Jika terlalu sedikit manager akan mengabaikan ukuran yang sangat penting dalam mencapai sukses. Bila terlalu banyak, akan menimbulkan resiko manager bisa kehilangan focus dan mencoba untuk melakukan terlalu banyak hal dalam waktu bersamaan).
6. *Difficult in Establishing Trade Off*: (Beberapa perusahaan mengkombinasikan ukuran *non financial* dalam satu laporan dan memberikan bobot pada masing-masing ukuran. Tapi *Balanced Scorecard* tidak menampilkan bobot yang jelas pada masing-masing ukuran. Tidak adanya bobot tersebut, menjadi sangat sulit untuk menggabungkan aspek *financial* dan *non-financial*.

#### **2.3.6. *Balanced Scorecard* pada sektor publik**

Organisasi publik biasanya bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dan bukan untuk mendapatkan keuntungan. Meskipun demikian organisasi publik dapat mengukur efektifitas dan efesiansinya



dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja dan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Menurut Paul R Niven dalam bukunya mengenai *Balanced Scorecard* (2003: bab 2) menyatakan bahwa sebelum pemerintah dan organisasi pemerintah mengimplementasikan *Balanced Scorecard*, mereka harus merubah model komposisi Balances Scorecard agar disesuaikan dengan kebutuhan organisasi pemerintahan tersebut (*Before Goverment and Nonprofit organizations can develop a Balanced Scorecard they must consider alterations to the "gepgraphy" of the model to fil their particular circumstances*).

Menurut (Rohm 2003), untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi publik yang berbeda dengan organisasi swasta, maka harus ada perubahan yang dilakukan dalam konsep *Balanced Scorecard* antara lain:

1. Perubahan framework dimana yang menjadi driver dalam *Balanced Scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat
2. Perubahan posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan
3. Perspektif *customer* menjadi perspektif *customers* atau stakeholders

Paul R Niven juga mengatakan dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard* bagi organisasi sektor publik atau di pemerintahan, ada 6 hal yang harus diperhatikan:

1. **Posisi misi ditempatkan paling atas dalam *Balanced Scorecard***

Untuk organisasi sektor publik, posisi misi harus ditempatkan paling atas dalam *Balanced Scorecard*. Posisi ini berbeda dibandingkan sektor swasta dimana semua ukuran harus mengarah pada peningkatan kinerja keuangan. Namun demikian organisasi publik harus tetap bertanggung jawab pada kinerja keuangan. Tujuan misi ada di atas adalah agar semua kegiatan yang dilakukan tetap berdasarkan misi organisasi

**2. Strategi tetap berada di posisi pusat *Balanced Scorecard*.**

Sama seperti organisasi di sektor swasta, strategi tetap memiliki peranan penting dalam mencapai misi sehingga harus tetap berada di pusat sistem *Balanced Scorecard*.

**3. Perspektif pelanggan langsung di bawah misi.**

Hal ini berbeda dengan sektor swasta yang menempatkan perspektif keuangan di bawah misi. Dalam sektor swasta pencapaian misi bukan melalui tanggung jawab keuangan melainkan dicapai dengan kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan mereka dan harapan pelanggan.

**4. Tidak ada *Balanced Scorecard* yang sempurna tanpa perspektif keuangan**

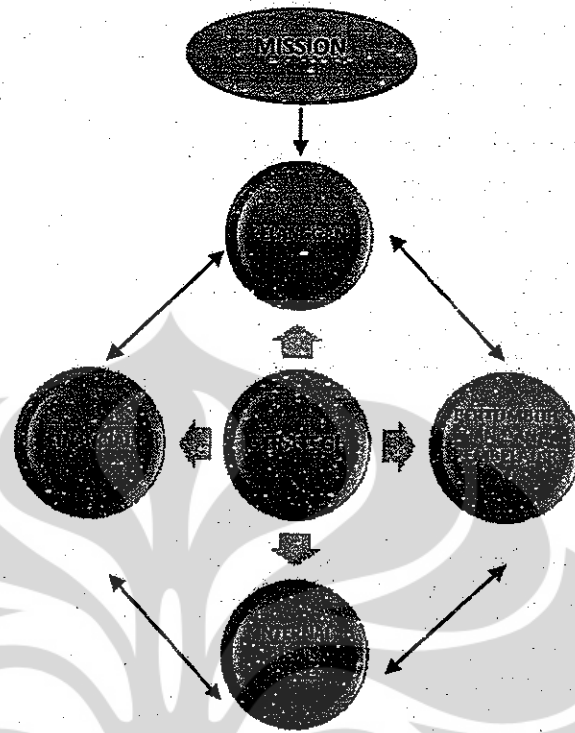
Pada dasarnya tidak ada organisasi yang dapat beroperasi dengan baik tanpa ketersediaan sumber daya keuangan. Walaupun organisasi sektor publik tidak berorientasi profit, namun perlu dilakukan pengendalian keuangan untuk menjamin efisiensi dan efektifitas dalam penggunaan keuangan.

**5. Mengenal internal proses organisasi sehingga mendapatkan nilai dari pelanggan.**

Kunci sukses dalam penerapan *Balanced Scorecard* adalah pemilihan untuk pengukuran proses-proses tertentu yang akan dapat meningkatkan hasil bagi pelanggan dan pada akhirnya memungkinkan misi dapat tercapai. Dalam sektor publik pencapaian misi adalah hal utama.

**6. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan yang menentukan nilai dari *Balanced Scorecard***

Organisasi di sektor publik sangat tergantung pada kemampuan, dedikasi dan kesesuaian dari pegawainya untuk mencapai tujuan organisasi. Pemberdayaan karyawan melalui proses pembelajaran yang dilakukan secara terus menerus akan berpengaruh terhadap pencapaian yang diinginkan.



Gambar 2.2 Konsep *Balanced Scorecard* Sektor Publik (Paul R.Niven)

Penerapan konsep *Balanced Scorecard* dalam organisasi publik harus dilakukan mulai dari proses pembelajaran di bidang keahlian, pengetahuan data maupun masyarakat. proses pembelajaran ini akan mempengaruhi proses internal organisasi. Proses internal akan mewarnai nilai dan manfaat mutu pelayanan terhadap pelanggan, yang juga akan mempengaruhi keuangan dan biaya sosial yang secara keseluruhan akan menuju pada pencapaian visi dan misi organisasi.

## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei dan dipaparkan secara deskriptif. Survei merupakan tipe pendekatan dalam penelitian yang ditujukan pada sejumlah besar individu atau kelompok. Pada survey, fokus perhatiannya hanya ditujukan ke beberapa variable saja, mengingat unit yang ditelaah dalam jumlah besar (Sanapiah Faisal 2005:22). Survei juga dapat dilakukan dengan tujuan untuk memberikan gambaran tentang sesuatu, survei ini disebut survei deskriptif. Survei deskriptif berkaitan dengan situasi yang memerlukan teknik pengumpulan data tertentu seperti wawancara, angket atau observasi (Ir. I Made Wirartha, M.Si 2006:101).

Pemaparan dengan menggunakan sifat deskriptif adalah untuk menggambarkan bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja pada Balitbang HAM. Teknik pemaparan secara deskriptif juga mengungkapkan keadaan sebenarnya dari obyek penelitian secara apa adanya. Kegiatan ini dilakukan dengan mengawasi dan mempelajari secara langsung aktivitas Balitbang HAM. Penelitian Deskriptif adalah untuk membuat deskriptif atau lukisan secara sistimatis, factual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki (Nazir, 1988:63)

### 3.2. Populasi dan Sample Penelitian

Populasi berasal dari bahasa Inggris yakni *population*, yang berarti jumlah penduduk. Menurut I Made Wirartha, M.Si (2006:232) yang dimaksud populasi adalah kelompok dimana seorang peneliti akan memperoleh hasil penelitian yang dapat disamaratakan/digeneralisasikan.

Berdasarkan definisi tersebut maka populasi dalam penelitian ini dibagi dalam dua kategori yaitu internal dan eksternal Balitbang HAM. Begitu juga dengan pengambilan sampel sangat penting untuk menarik kesimpulan umum bagi sesuatu populasi. Karena dalam suatu penelitian tidaklah realistis meneliti seluruh populasi. Penentuan populasi dan sample adalah sebagai berikut:

1. Populasi yang berasal dari internal Balitbang HAM yaitu seluruh pegawai Balitbang HAM yang berjumlah 134 orang.

Untuk ukuran pengambilan sampelnya ditentukan menurut Slovin, dengan menggunakan rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

E = persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan misalnya 5% (0,05)

Jadi:

$$n = \frac{134}{1 + 134 \cdot 0,05^2}$$

$$n = \frac{134}{1,335}$$

$$n = 100,37$$

n adalah 100,37 dan dibulatkan menjadi 101. Namun untuk menghindari kemungkinan yang ada, maka penulis menetapkan 110 sampel untuk dijadikan responden di Balitbang HAM.

Dalam penelitian ini sampelnya diambil secara acak sederhana, sample diambil dari semua pegawai Balitbang HAM yang sudah menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS)

2. Berdasarkan Orta Kementerian Hukum dan HAM RI dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: M.09-PR.07.10 Tahun 2007 bahwa Balitbang HAM merupakan unsur penunjang pelaksanaan tugas pokok Kementerian di bidang Penelitian dan Pengembangan HAM maka

populasi yang berasal dari eksternal Balitbang HAM adalah pejabat pada enam unit utama Kementerian Hukum dan HAM, yaitu:

1. Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan;
2. Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum;
3. Direktorat Jenderal Pemasyarakatan;
4. Direktorat Jenderal Imigrasi;
5. Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual;
6. Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia

Penarikan sampelnya dipilih secara purposif yaitu: pejabat eselon IV, III, II dan staf. Masing-masing unit utama tersebut ditetapkan tujuh responden. Sampel responden diambil secara sampling aksidental pada tiap tiap jabatan eselon, yaitu siapa saja asalkan dapat memenuhi syarat yang dapat digunakan sebagai sampel bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber. Syarat ini adalah bahwa responden tersebut pernah ke Balitbang HAM dan pernah menggunakan produk Balitbang HAM.

### 3.3. Teknik Pengumpulan Data

#### 3.3.1. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini dibagi dua, yaitu:

##### 1. Data primer:

Data primer berupa hasil pengamatan yang diperoleh melalui observasi langsung atau dan informasi yang diperoleh dapat melalui kuesioner atau melalui wawancara yang mendalam dengan beberapa tokoh dan pakar.

Menurut Nazir (1998:234) yang dimaksud dengan wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara peneliti dengan narasumber atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan interview guide. Walaupun wawancara adalah proses percakapan yang berbentuk tanya jawab dengan tatap muka, wawancara adalah suatu proses

pengumpulan data untuk suatu penelitian. Nazir, Data ini diperoleh dari responder, yakni pihak-pihak internal maupun eksternal Balitbang HAM.

## 2. Data Sekunder:

Data ini diperoleh melalui dokumen-dokumen terkait seperti laporan tahunan Balitbang HAM, studi literatur, majalah, dan dokumen yang berkaitan dengan analisis pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard*.

### 3.3.2. Alat Pengumpulan Data

Alat pengumpulan data dalam penelitian ini akan dilakukan dengan cara sebagai berikut:

#### 1. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung pada pihak-pihak yang relevan terkait dengan penelitian untuk menghimpun informasi dan data aktual.

#### 2. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data secara langsung dengan menggunakan daftar pernyataan yang dibagikan kepada responden. Pada kuesioner yang dibagikan, peneliti menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2004:86) bahwa skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi atau seorang atau kelompok tentang fenomena sosial.

Menurut Jonathan Sarwono (2006:96), yang dimaksud dengan sikap menurut Thurstone adalah 1) pengaruh atau penolakan, 2) penilaian, 3) suka atau tidak suka, 4) kepositifan atau kenegatifan terhadap suatu obyek psikologis.

#### 3. Observasi

Observasi dilakukan dengan cara mengamati langsung penyelenggaraan kegiatan.

#### 4. Studi kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan metode pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur-literatur yang relevan dengan penelitian guna memperoleh gambaran teoritis mengenai konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*.

### 3.4. Pengukuran Variabel

Untuk mengukur variabel penelitian, maka akan dipakai alat analisis. Alat analisis yang dimaksud adalah keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

#### 3.4.1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk mengetahui kinerja pembelajaran dan pertumbuhan pada pegawai Balitbang HAM, penulis menggunakan tiga indikator, yaitu:

##### 1. Kepuasan Pegawai

Untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai, penulis menggunakan kuesioner dan menggunakan skala likert untuk pilihan jawaban. Pernyataan yang diajukan meliputi masalah kompensasi, supervisi, bekerja sendiri, kerjasama dengan tim, keamanan bekerja dan kesempatan berkembang, keamanan dan kenyamanan. Kuesioner tersebut memiliki lima pilihan jawaban dengan bobot berbeda mulai dari tinggi sampai yang paling rendah, yaitu (1) Sangat Puas, (2) Puas, (3) Hampir Puas, (4) Tidak Puas, (5) Sangat Tidak Puas.

##### 2. Pemahaman Internalisasi Visi dan Misi

Dalam hal ini dapat dilihat dari tingkat keinginan dan pemahaman pegawai terhadap internalisasi visi dan misi Balitbang HAM serta kemauan pegawai untuk melaksanakan visi dan misi Balitbang HAM. Untuk mendapatkan data tentang kemampuan pegawai ini, penulis akan menggunakan kuesioner yang akan dibagikan kepada seluruh pegawai. Kuesioner tersebut



menggunakan skala likert yang terbagi atas lima pilihan jawaban yaitu (1) Sangat Puas, (2) Puas, (3) Hampir Puas, (4) Tidak Puas, (5) Sangat Tidak Puas.

### 3. Kemampuan Sistem Informasi

Untuk mengetahui tingkat kemampuan sistem informasi di Balitbang HAM. Penulis menggunakan kuesioner yang terdiri dari empat kategori pernyataan, yaitu mengenai ketersediaan informasi, kecepatan memperoleh informasi dan keakuratan informasi, serta kemampuan terhadap teknologi informasi baru.

#### 3.4.2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal adalah untuk menggambarkan tingkatan proses-proses yang penting bagi Balitbang HAM untuk meningkatkan kualitas akan produk yang dihasilkan. Variable ini diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:

##### 1. Operasi/proses

Operasi yang dimaksud disini adalah untuk mengetahui sejauhmana kemampuan Balitbang HAM dalam melakukan kegiatan untuk mewujudkan kebutuhan pelanggan dapat diukur dengan cara menganalisis mekanisme pelaksanaan kegiatan, mulai dari dari pembentukan tim kegiatan sampai penulisan laporan akhir kegiatan.

Untuk mendapatkan data ini penulis dapat melakukan wawancara dan menggunakan data skunder seperti laporan-laporan hasil kegiatan. Selain itu peneliti juga menggunakan kuesioner yang ditujukan untuk kalangan internal Balitbang HAM. Peneliti juga menggunakan skala likert dalam pengukuran yaitu dengan lima pilihan jawaban yakni (1) Sangat Tidak Setuju, (2) Tidak Setuju, (3) Kurang Setuju, (4) Setuju, (5) Sangat Setuju.

## 2. Proses Inovasi

Indikator inovasi yang dimaksud adalah kemampuan dari Balitbang HAM untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan. Dalam hal ini apakah produk-produk yang dihasilkan oleh Balitbang HAM mampu memenuhi kebutuhan pelanggan. Pengukuran kategori inovasi ini adalah dengan menggunakan metode observasi dan pemberian kuesioner. Kuesioner diberikan dengan lima pilihan jawaban dengan bobot mulai dari yang paling rendah sampai ke bobot yang paling tinggi, yaitu:

- 1) Sangat tidak setuju
- 2) Tidak setuju
- 3) Cukup setuju
- 4) Setuju
- 5) Sangat setuju

### 3.4.3. Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pelanggan diukur dari tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan termasuk produk dari kegiatan yang dihasilkan yang diberikan oleh Balitbang HAM. Pengukuran dimensi ini menggunakan teori Zeithamil yang dikenal dengan teori *Service Quality* yang terdiri dari lima dimensi, yaitu:

1. *Tangibility* (Tampilan Fisik), berupa penampilan sarana fisik dan peralatan, pegawai, atau sarana komunikasi yang ada di Balitbang HAM
2. *Reability* (Kehandalan), dalam hal ini bisa dilihat dari kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan atau yang ditugaskan secara tepat, benar dan akurat.
3. *Responsiveness* (Ketanggapan), dapat dilihat dari sejauhmana keinginan dan kesanggupan pegawai Balitbang HAM dalam membantu stakeholder untuk memberikan pelayanan dengan tanggap.

4. *Assurance* (Jaminan), yaitu Jaminan dan dapat dipercaya akan sikap pegawai Balitbang HAM dalam melakukan penelitian serta Jaminan kualitas produk yang dihasilkan
5. *Empathy*, (Empati), Meliputi Kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian yang baik dan memahami kebutuhan para pelanggan atau stakeholder

Zeithaml dalam Tjiptono (2002:28) berpendapat bahwa harapan pelanggan diyakini memiliki peranan yang besar dalam menentukan kualitas produk atau jasa dan kepuasan pelanggan.

Pengukuran menggunakan model Servqual berdasarkan skala likert yang diberikan pada setiap pernyataan berkaitan dengan harapan dan persepsi. Skor Servqual untuk setiap pernyataan dapat dihitung berdasarkan rumus:

$$\text{Skor Servqual} = \text{Skor Persepsi} - \text{Skor Harapan}$$

Pengukuran kepuasan pelanggan ini diukur dengan cara membandingkan skor harapan pelanggan dengan skor persepsi pelanggan akan kenyataan layanan. Apabila selisih antara skor persepsi dan skor harapan menghasilkan angka positif, maka dapat diartikan bahwa tingkat layanan yang diberikan melebihi tingkat harapan dari pelanggan. Namun apabila sebaliknya menunjukkan hasil yang negatif maka tingkat layanan lebih rendah daripada harapan pelanggan. Untuk hasil skor yang menunjukkan angka nol berarti tingkat layanan telah sesuai dengan tingkat kepuasan pelanggan

Dari hasil perbandingan tersebut akan dapat diketahui tingkat kepuasan pelanggan. Hasil perbandingan tersebut dapat diperoleh dengan perhitungan prosentasi Skor Total Ideal (STI) sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Kepuasan} = \frac{\text{Skor Persepsi}}{\text{Skor Harapan}} \times 100\%$$

Pengukuran tersebut menggunakan kuesioner yang berhubungan dengan ke lima aspek diatas. Pengukuran ini menggunakan skala likert. Pernyataan yang diajukan memiliki dua jawaban persepsi dan harapan yang masing-masing jawaban memiliki lima pilihan jawaban skala likert dengan bobot mulai dari tinggi sampai yang paling rendah, yaitu (5) Sangat Puas, (4) Puas, (3) Hampir Puas, (2) Tidak Puas, dan (1) Sangat Tidak Puas. Pernyataan diarahkan agar responden mampu menjawab layanan yang dirasakan dengan harapan tingkat layanan yang diinginkan.

#### 3.4.4. Perspektif Keuangan.

Untuk mengukur kinerja pada aspek keuangan dapat menggunakan data skunder yang ada di Balitbang HAM. Teknik pengukuran kinerja dilihat dari sudut pandang penyedia sumber daya dan ketercapaian target keuangan sebagaimana rencana suatu organisasi. Dalam hal ini yang dilakukan penulis adalah dengan membandingkan besar penyerapan dana dengan ketersediaan dana yang ada pada DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran) di tahun 2009.

Teknik tersebut diatas adalah teknik pengukuran kinerja tradisional yang sering juga disebut Analisis Selisih Anggaran. Suatu instansi dinyatakan berhasil jika dapat menyerap 100% anggaran pemerintah walaupun hasil maupun dampak yang dicapai dari pelaksanaan program tersebut masih jauh di bawah standar (Mohamad Mahsun 2009:150).

Hasil perbandingan aspek keuangan diukur dengan perhitungan Skor Total Ideal, dengan cara berikut:

$$\text{Tingkat Penyerapan Anggaran} = \frac{\text{Penyerapan Anggaran}}{\text{Besar Anggaran}} \times 100\%$$

Penentuan hasil penilaian menggunakan skala likert berdasarkan pedoman yang telah ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN), yaitu:

4. < 55% = Kurang baik
5. 55% - 70% = Sedang
6. 70% - 85% = Baik
7. 85%-100% = Sangat Baik

Penjelasan teknik pengumpulan data dalam pengukuran kinerja di Badan Penelitian dan Pengembangan HAM dengan *Balanced Scorecard* tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.1 Variabel dan Parameter Pengukuran Kinerja Balitbang HAM dengan *Balanced Scorecard***

VARIABEL	INDIKATOR	SKALA	BOUNDS	STRATEGIS	ENTITAS	ASPEK
PERSPEKTIF KEUANGAN	Tingkat Penyerapan Anggaran Balitbang HAM Tahun 2009	Sekunder	-		Studi dokumen dan Laporan	Balitbang HAM
PERSPEKTIF PELANGGAN	Tingkat Kepuasan Pelanggan	Primer (Serv Qual)	17		Kuesioner	6 unit utama: Ditjen PP (7 org) Ditjen HAM (7 org) Ditjen Imigrasi (7 org) Ditjen AHU (7 org) Ditjen HAKI (7 org) Ditjen PAS (7 org)
PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL	Proses	Primer	6		Kuesioner	Balitbang HAM
	Inovasi	Primer	7		Kuesioner	Balitbang HAM
PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN	Kepuasan Pegawai	Primer	24		Kuesioner	Balitbang HAM
	Internalisasi Visi dan Misi	Primer	7		Kuesioner	Balitbang HAM

						HAM
	Kemampuan Sistem Informasi	Primer	4	Kuesioner	Balitbang HAM	Mengetahui ketersediaan, kecepatan dan keakuratan informasi yang tersedia di Balitbang HAM

### 3.5. Teknik analisis pengolahan Data:

Teknik Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan:

1. Editing yaitu proses penyelesaian data yang terkumpul dan membuang data yang tidak benar atau tidak lengkap.
2. Coddling yaitu menginventarisasi dan memberikan kode baik pada data primer maupun data skunder.
3. Tabulasi yaitu menyusun data yang telah diurutkan dan memasukkannya ke dalam tabel untuk dianalisa lebih lanjut.
4. Scoring yaitu memberikan skor pada data -data skunder dan primer yang telah diberikan kode. Kemudian diberikan nilai dan bobot pada data tersebut.

a. Untuk keperluan analisis, maka pilihan jawaban dari skala likert dapat diberi skor sebagai berikut:

- 1) Sangat tidak puas/sangat tidak setuju = skornya adalah 1
- 2) Tidak puas/tidak setuju = skornya adalah 2
- 3) Cukup puas/cukup setuju = skornya adalah 3
- 4) Puas/setuju = skornya adalah 4
- 5) Sangat puas/setuju = skornya adalah 5

b. Perolehan perhitungan rata-rata skor adalah menggunakan rumus rata-rata sebagai berikut :

$$\bar{x} = \frac{\sum xi \cdot fi}{N}$$

Dimana:

$\bar{x}$  = Nilai skor rata-rata

$xi$  = skor/bobot

$f_i$  = Jumlah responden yang memilih skor  
1....sampai skor 5

$N$  = ukuran reponden / sample

dengan pemaparan rumus sebagai berikut:

$$\bar{x} = \frac{(1 \times f_1) + (2 \times f_2) + (3 \times f_3) + (4 \times f_4) + (5 \times f_5)}{(N)}$$

Tabel berikut ini adalah aspek yang akan diukur dan yang akan dianalisis dalam penelitian ini.

Tabel 3.2 Kinerja Keseluruhan

ASPEK YANG DIUKUR	SKOR MINIMAL	SKOR MAKSIMAL	JUMLAH PERNYATAAN
<b>Aspek Pelanggan</b>			
1. <i>Tangibility</i> (Tampilan Fisik)	1	5	4
2. <i>Reliability</i> (Kehandalan Layanan)	1	5	3
3. <i>Responsivebess</i> (Ketanggapan Pegawai)	1	5	3
4. <i>Assurance</i> (Jaminan Kepercayaan)	1	5	4
5. <i>Empathi</i> (Empati)	1	5	1
<b>Skor Keseluruhan</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>17</b>
<b>Aspek Proses Bisnis Internal</b>			
1. Proses Operasi	1	5	6
2. Inovasi	1	5	7
<b>Skor Keseluruhan</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>13</b>
<b>Aspek Keuangan</b>			
1. Penyerapan Anggaran	1	4	
<b>Skor Keseluruhan</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	
<b>Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>			
<b>a. Kemampuan Pegawai</b>			
a. Kepuasan Pegawai	1	5	24

<b>b. Internalisasi Visi dan Misi</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
<b>c. Kemampuan Sistem Informasi</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
<b>Skor Keseluruhan</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>35</b>
<b>Skor Keseluruhan Aspek</b>	<b>11</b>	<b>54</b>	<b>65</b>

- c. Perhitungan rentang skor kinerja berdasarkan jumlah pernyataan:  
Untuk menghitung rentang skor, maka akan digunakan rumus sebagai berikut:

$$Rs = (Rt - Rr) \times \text{jumlah pernyataan kuesioner} / M$$

Dimana:

- Rs = Rentang
- Rt = Rentang Tertinggi
- Rr = Rentang terendah
- M = Jumlah alternatif jawaban

Maka dapat diperoleh:

1) Kinerja Kepuasan Pelanggan

Skor persepsi dan Skor Harapan yang telah diperoleh dihitung Skor Total Idealnya. Menurut Sri Satrio Wibowo (majalah Swa 4 maret 1998, 2005:212) menyatakan bahwa batas kritis untuk menjaga loyalitas pelanggan adalah 80%. Menurutnya, tingkat kepuasan pelanggan yang ideal adalah 90%-100%.

Berdasarkan hal tersebut dan berdasarkan pendapat pejabat dan ahli di lingkungan Balitbang HAM, maka penulis mengkonversikan prosentasi yang diperoleh untuk skor pengukuran kinerja kepuasan pelanggan pada tabel berikut:



Tabel 3.3 Rentang Skor Kinerja Kepuasan Pelanggan

Skor	Skala Likert	Hasil
90% - 100%	5	Sangat Baik
80% - 89,99%	4	Baik
70% - 79,99%	3	Cukup Baik
60% - 69,99%	2	Kurang baik
< 50,99%	1	Tidak Baik

## 2) Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan di ukur mengikuti Penentuan hasil penilaian berdasarkan pedoman yang telah ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN), yaitu:

- a. < 55% = Kurang baik
- b. 55% - 70% = Sedang
- c. 70% - 85% = Baik
- d. 85%-100% = Sangat Baik

Tabel 3.4 Rentang Skor Kinerja Keuangan

Skor	Skala	Hasil
85%-100%	4	Sangat Baik
70% - 85%	3	Baik
55% - 70%	2	Sedang Baik
< 55%	1	Kurang Baik

## 3) Kinerja Proses Bisnis Internal

### a) Proses Operasi

$$R_s = (5 - 1) \times 6 / 5$$

$$= 4,8$$

Berdasarkan hasil skor yang telah diperoleh tersebut di atas, maka nilai dari kinerja Proses Bisnis Internal pada aspek

proses operasi dapat ditentukan dengan mengacu pada konversi tabel berikut:

**Tabel 3.5 Rentang Skor Kinerja Proses pada Proses Bisnis Internal**

Skor	Skala Likert	Hasil
6 – 10,8	1	Sangat Tidak Baik
10,9 – 15,7	2	Tidak Baik
15,8 – 20,6	3	Cukup Baik
20,7 – 25,5	4	Baik
25,6 – 30,4	5	Sangat Baik

**b) Proses Inovasi**

$$\begin{aligned} R_s &= (5 - 1) \times 7 / 5 \\ &= 5,6 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil skor yang telah diperoleh tersebut di atas, maka nilai dari kinerja Proses Bisnis Internal pada kegiatan inovasi dapat ditentukan dengan mengacu pada konversi tabel berikut:

**Tabel 3.6 Rentang Skor Kinerja Inovasi pada Proses Bisnis Internal**

Skor	Skala Likert	Hasil
7 – 12,6	1	Sangat Tidak Baik
12,7 – 18,3	2	Tidak Baik
18,4 – 24	3	Cukup Baik
24,1 – 29,7	4	Baik
29,8 – 35,4	5	Sangat Baik

**4) Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran**

**a) Tingkat Kepuasan Pegawai**

$$\begin{aligned} R_s &= (5 - 1) \times 24 / 5 \\ &= 19,2 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil skor yang telah diperoleh tersebut di atas, maka nilai dari kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran

dapat ditentukan dengan mengacu pada konversi tabel berikut:

**Tabel 3.7 Rentang Skor Kepuasan Pegawai Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Skor	Skala Likert	Hasil
24 – 43,2	1	Sangat Tidak Baik
43,3 – 62,5	2	Tidak Baik
62,6 – 81,8	3	Cukup Baik
81,9 – 101,1	4	Baik
101,2 – 120,4	5	Sangat Baik

b) Tingkat Internalisasi visi dan misi

$$\begin{aligned} R_s &= (5 - 1) \times 7 / 5 \\ &= 5,6 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil skor yang telah diperoleh tersebut di atas, maka nilai dari pemahaman internalisasi visi dan misi pegawai pada kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran dapat ditentukan dengan mengacu pada konversi tabel berikut:

**Tabel 3.8 Rentang Skor Internalisasi Visi dan Misi Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Skor	Skala Likert	Hasil
7 – 12,6	1	Sangat Tidak Baik
12,7 – 18,3	2	Tidak Baik
18,4 – 24	3	Cukup Baik
24,1 – 29,7	4	Baik
29,8 – 35,4	5	Sangat Baik

c) Tingkat Kemampuan sistem informasi

$$\begin{aligned} R_s &= (5 - 1) \times 4 / 5 \\ &= 3,2 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil skor yang telah diperoleh tersebut di atas, maka nilai dari tingkat kemampuan sistem informasi pada kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran dapat ditentukan dengan mengacu pada konversi tabel berikut:

**Tabel 3.9 Rentang Skor kemampuan sistem informasi pada Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Skor	Skala Likert	Hasil
4 – 7,2	1	Sangat Tidak Baik
7,3 – 10,5	2	Tidak Baik
10,6 – 13,8	3	Cukup Baik
13,9 – 17,1	4	Baik
17,2 – 20,4	5	Sangat Baik

d. Menghitung rentang skor kinerja berdasarkan kelompok perspektif, maka akan diperoleh:

1) Kelompok Kinerja Kepuasan Pelanggan

$$\begin{aligned} R_s &= (5 - 1) \times 5 / 5 \\ &= 4 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil skor yang telah diperoleh tersebut di atas, maka nilai dari kinerja Kelompok Kepuasan Pelanggan dapat ditentukan dengan mengacu pada konversi tabel berikut:

**Tabel 3.10 Rentang Skor Kelompok Kinerja Kepuasan Pelanggan**

Skor	Skala Likert	Hasil
23,4 – 27,4	5	Sangat Baik
19,3 – 23,3	4	Baik
14,2 – 19,2	3	Cukup Baik
9,1 – 14,1	2	Tidak Baik
5 – 9	1	Sangat Tidak Baik

## 2) Kelompok Kinerja Proses Bisnis Internal

$$\begin{aligned} R_s &= (5 - 1) \times 2 / 5 \\ &= 1,6 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil skor yang telah diperoleh tersebut di atas, maka nilai dari kinerja Proses Bisnis Internal dapat ditentukan dengan mengacu pada konversi tabel berikut:

**Tabel 3.11 Rentang Skor Kelompok Kinerja Proses Bisnis Internal**

Skor	Skala Likert	Hasil
8,8 – 10,4	5	Sangat Baik
7,1 – 8,7	4	Baik
5,4 – 7	3	Cukup Baik
3,7 – 5,3	2	Tidak Baik
2 – 3,6	1	Sangat Tidak Baik

## 3) Rentang skor kelompok Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran

$$\begin{aligned} R_s &= (5 - 1) \times 3 / 5 \\ &= 2,4 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil skor yang telah diperoleh tersebut di atas, maka nilai dari kelompok kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran dapat ditentukan dengan mengacu pada konversi tabel berikut:

**Tabel 3.12 Rentang Skor Kelompok Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Skor	Skala Likert	Hasil
13 – 15,4	5	Sangat Baik
10,5 – 12,9	4	Baik
8 – 10,4	3	Cukup Baik
5,5 – 7,9	2	Tidak Baik
3 – 5,4	1	Sangat Tidak Baik

5. Menganalisis hasil penelitian yang didapat dan menginterpretasikan bagaimana kinerja Balitbang HAM secara keseluruhan.

### 3.6. Tahap penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam empat tahap, yaitu:

1. Meneliti kepuasan kerja pegawai. Subjek penelitian dalam tahap ini adalah pejabat dan staf dari setiap golongan. Populasi penelitian ini adalah pegawai Balitbang HAM
2. Melakukan observasi aktivitas pegawai di Balitbang HAM. Subjek penelitian adalah pegawai yang bekerja di Balitbang HAM.
3. Meneliti kepuasan pelanggan yang menerima pelayanan dari Balitbang HAM, subjek penelitian adalah civitas/pejabat keenam unit utama yang ada di Kementerian Hukum dan HAM. Pengambilan sampel adalah secara purposive sampling. Sampel yang diteliti berdasarkan pertimbangan-pertimbangan peneliti dengan kriteria tersebut di atas. Sampel responden diambil secara sampling aksidental, yaitu siapa saja asalkan dapat memenuhi syarat dapat digunakan sebagai sampel bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber.

Penelitian ini menggunakan kuesioner kepuasan pelanggan menyangkut keramahan dan tanggapan staf dan kepuasan pelanggan terhadap layanan Balitbang HAM.

4. Meneliti kinerja keuangan yang dilaksanakan oleh Balitbang HAM dengan menggunakan data sekunder berupa laporan keuangan tahunan selama satu sampai tiga tahun terakhir di Balitbang HAM.

### 3.7. Lokasi Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian untuk mengukur keberhasilan kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dan mengambil tempat di Balitbang HAM Jl. HR Rasuna Said Kav C-19 Kuningan Jakarta Selatan 12920. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara purposive mengingat lokasi Balitbang HAM yang terletak di pusat kota sehingga aksesibilitasnya dapat terjangkau. Disamping

itu secara teknis lokasi penelitian yang dipilih juga merupakan tempat bekerja peneliti selama ini sehingga diperkirakan informasi dapat mudah diperoleh.



**BAB IV**  
**GAMBARAN UMUM**  
**BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN HAM RI**

Bab ini akan menjelaskan mengenai gambaran umum Balitbang HAM yang menjadi lokasi dilakukannya penelitian ini. Gambaran umum ini akan diuraikan mulai dari sejarah singkat berdirinya Balitbang HAM, tugas pokok dan fungsi, visi dan misi, struktur organisasi, dan dukungan sumber daya yang dimiliki.

**4.1. Sejarah Singkat**

Sehubungan dengan maraknya masalah pelanggaran Hak Asasi Manusia, maka Pemerintah telah mengambil keputusan untuk membentuk Komisi Nasional Hak Asasi Manusia (KOMNAS-HAM) melalui Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 1993. Keputusan tersebut menyatakan bahwa Pemerintah mulai memberikan perhatian yang lebih serius pada persoalan Hak Asasi Manusia.

Komitmen ini lebih lanjut diwujudkan dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia yang menjadi acuan utama pemajuan dan perlindungan Hak Asasi Manusia di Indonesia serta dibentuknya Kantor Menteri Negara Urusan Hak Asasi Manusia dalam Kabinet Persatuan Nasional sesuai dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 355/M Tahun 1999.

Dalam perkembangan selanjutnya, berdasarkan Keputusan Presiden RI Nomor : 234/M Tahun 2000 serta mengacu surat Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 02/M.PAN/8/2000 tanggal 30 Agustus 2000, maka keberadaan Kantor Menteri Negara Urusan Hak Asasi Manusia dihapuskan dan digabung bersama Departemen Hukum dan Perundang-undangan menjadi Departemen Kehakiman dan HAM.

Sehubungan dengan pertanggung jawaban atas seluruh kegiatan Kantor Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia, maka Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia melalui surat Nomor : M.UM.01.06-264 tanggal 18 September



2000 antara lain menegaskan, bahwa seluruh kegiatan yang sudah ada dan sedang berjalan tetap harus dilakukan sebagaimana mestinya sambil menunggu terbentuknya organisasi dan tata kerja Departemen Kehakiman dan HAM.

Dengan digabungkannya Kantor Menteri Negara Urusan Hak Asasi Manusia dengan Departemen Hukum dan Perundang-Undangan menjadi Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia melalui Keputusan Presiden RI Nomor 177 Tahun 2000 tanggal 15 Desember 2000 tentang Susunan Organisasi dan Tugas Departemen, maka semua program Kantor Menteri Negara Urusan HAM menjadi bagian dari program Departemen Kehakiman dan HAM, dalam hal ini Direktorat Jenderal Perlindungan HAM serta Badan Penelitian dan Pengembangan HAM.

Badan Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia merupakan unit setingkat Eselon 1 (satu) yang berada di bawah tanggung jawab Departemen Hukum dan HAM RI, yang dibentuk berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 355/M tahun 1999 bersamaan dengan pembentukan Direktorat Jenderal Perlindungan HAM.

Pelaksanaan Program Kerja Badan Penelitian dan Pengembangan HAM mengacu kepada prinsip utama dalam mendorong perlindungan penghormatan dan pemenuhan Hukum dan HAM, bahwa hak dan kebebasan manusia tidak terpisahkan (invisibility) dan harus ditekankan dengan asas persamaan (equality) serta memperhatikan kondisi nasional dan internasional.

#### **4.2. Tugas Pokok dan Fungsi Badan Penelitian dan Pengembangan HAM**

Berdasarkan keputusan Menteri Hukum dan HAM Nomor. M.09.PR.07.10 tanggal 20 April 2007, tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia pasal 1052 Badan Penelitian Hukum dan HAM adalah unsur penunjang pelaksanaan tugas pokok Kementerian di bidang penelitian dan pengembangan hak asasi manusia yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Menteri. Selanjutnya di dalam pasal 1053 juga dijelaskan bahwa Balitbang HAM mempunyai tugas melaksanakan penelitian dan pengembangan di bidang Hak Asasi Manusia.

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Balitbang HAM menyelenggarakan fungsi (pasal 1054):

1. Penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan program penelitian dan pengembangan di bidang hak asasi manusia;
2. Pelaksanaan koordinasi dan kerja sama hak asasi manusia dengan Instansi/lembaga baik dalam maupun luar negeri;
3. Penyiapan perumusan bahan kebijakan hasil penelitian dan pengembangan hak asasi manusia;
4. Evaluasi pelaksanaan, pengelolaan dan pemanfaatan hasil penelitian dan pengembangan di bidang hak asasi manusia;
5. Pelaksanaan urusan administrasi kepada semua unsur di lingkungan Balitbang HAM.

#### 4.3. Visi dan Misi Balitbang HAM

Balitbang HAM mempunyai visi:

*“Terwujudnya sistem hukum nasional yang didasarkan pada prinsip perlindungan, pemajuan, penegakkan, pemenuhan dan penghormatan Hak Asasi Manusia tanpa mengesampingkan nilai lokal”.*

Dalam rangka mewujudkan visi tersebut di atas melalui percepatan proses implementasi kebijakan dan kewenangan pemerintah khususnya di bidang Hukum dan HAM serta pertimbangan agar keberadaan Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan HAM dapat secara langsung dirasakan oleh masyarakat, maka Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan HAM untuk jangka empat tahun (2005-2009) telah menetapkan misi sebagai berikut:

1. Merancang perumusan kebijakan dalam rangka perlindungan, pemajuan, penegakan dan pemenuhan HAM berdasarkan hasil penelitian dan pengembangan;
2. Meneliti pentingnya ratifikasi dan harmonisasi instrumen internasional HAM serta sinkronisasi peraturan perundang-undangan nasional dari perspektif HAM;
3. Mengembangkan hasil penelitian yang implementatif dan kontekstual berperspektif HAM;

4. Meningkatkan kemampuan kelembagaan di bidang Penelitian dan Pengembangan HAM;
5. Mendorong terciptanya kerjasama dengan lembaga pemerintah dan masyarakat baik dalam dan maupun luar negeri.

#### **4.4. Susunan Organisasi Badan Penelitian dan Pengembangan HAM**

Berdasarkan keputusan Menteri Hukum dan HAM Nomor. M.09.PR.07.10 tanggal 20 April 2007, tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia pasal 1055, Badan Penelitian Hukum dan HAM terdiri dari 5 Eselon II, yaitu:

1. Sekretariat Badan;
2. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Sipil dan Politik;
3. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Ekonomi, Sosial dan Budaya ;
4. Pusat Penelitian dan Pengembangan HAM yang Berat ;
5. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Kelompok Rentan.

Tugas dan fungsi masing-masing Eselon II tersebut di atas diatur di dalam pasal 1056 sampai dengan pasal 1138, yaitu sebagai berikut:

##### **4.4.1. Sekretariat Badan**

Sekretariat Badan mempunyai tugas melaksanakan urusan administrasi kepada seluruh satuan organisasi di lingkungan Balitbang HAM.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, Sekretariat Badan menyelenggarakan fungsi:

1. Pelaksanaan dan koordinasi penyusunan rencana, program dan anggaran, evaluasi, penyusunan laporan kegiatan penelitian dan pengembangan hak asasi manusia;
2. Pengelolaan urusan kepegawaian;
3. Pengelolaan urusan administrasi keuangan;
4. Pengelolaan urusan perlengkapan dan rumah tangga; dan
5. Pengelolaan urusan data dan informasi.

#### **4.4.2. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Sipil dan Politik**

Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Sipil dan Politik mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan di bidang penelitian dan pengembangan hak-hak sipil dan politik berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Balitbang HAM.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Sipil dan Politik menyelenggarakan fungsi:

1. Penyiapan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian dan pengembangan;
2. Penyiapan perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur dalam rangka pemajuan, penegakan, pemenuhan, perlindungan dan penghormatan hak asasi manusia;
3. Koordinasi penyusunan rancangan naskah akademik, daftar inventarisasi masalah, ratifikasi dan harmonisasi peraturan perundang-undangan dalam perspektif hak asasi manusia;
4. Koordinasi program kerja sama hak asasi manusia dengan Instansi/Lembaga baik dalam maupun luar negeri;
5. Koordinasi dan sosialisasi hasil penelitian dan pengembangan hak asasi manusia;
6. Koordinasi program, evaluasi dan laporan pelaksanaan kegiatan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Sipil dan Politik;
7. Perencanaan program kerja Pusat penelitian dan Pengembangan Hak-hak Sipil dan Politik;
8. Koordinasi penyiapan bahan tanggapan atas permasalahan hak-hak sipil dan politik dan;
9. Pembinaan pegawai dan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Sipil dan Politik.

#### **4.4.3. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Ekonomi, Sosial dan Budaya**

Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Ekonomi, Sosial dan Budaya mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan di bidang

penelitian dan pengembangan hak-hak Ekonomi, Sosial dan Budaya berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Balitbang HAM.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Ekonomi, Sosial dan Budaya menyelenggarakan fungsi:

1. Penyiapan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian dan pengembangan;
2. Penyiapan perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur dalam rangka pemajuan, penegakan, pemenuhan, perlindungan dan penghormatan hak asasi manusia;
3. Koordinasi penyusunan rancangan naskah akademik, daftar inventarisasi masalah, ratifikasi dan harmonisasi peraturan perundang-undangan dalam perspektif hak asasi manusia;
4. Koordinasi program kerja sama hak asasi manusia dengan Instansi/Lembaga baik dalam maupun luar negeri;
5. Koordinasi dan sosialisasi hasil penelitian dan pengembangan hak asasi manusia;
6. Koordinasi program, evaluasi dan laporan pelaksanaan kegiatan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Ekonomi, Sosial dan Budaya;
7. Perencanaan program kerja Pusat penelitian dan Pengembangan Hak-hak Ekonomi, Sosial dan Budaya;
8. Koordinasi penyiapan bahan tanggapan atas permasalahan hak-hak Ekonomi, Sosial dan Budaya dan;
9. Pembinaan pegawai dan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Ekonomi, Sosial dan Budaya.

#### **4.4.4. Pusat Penelitian dan Pengembangan HAM yang Berat**

Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia yang Berat mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan di bidang penelitian dan pengembangan Hak Asasi Manusia yang Berat berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Balitbang HAM.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia yang Berat menyelenggarakan fungsi:

1. Penyiapan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian dan pengembangan kasus pelanggaran hak asasi manusia yang berat;
2. Penyiapan perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur dalam rangka pemajuan, penegakan, pemenuhan, perlindungan dan penghormatan hak asasi manusia;
3. Koordinasi penyusunan rancangan naskah akademik, daftar inventarisasi masalah, ratifikasi dan harmonisasi peraturan perundang-undangan dalam perspektif hak asasi manusia;
4. Koordinasi program kerja sama hak asasi manusia dengan Instansi/Lembaga baik dalam maupun luar negeri;
5. Koordinasi dan sosialisasi hasil penelitian dan pengembangan hak asasi manusia yang Berat;
6. Koordinasi program, evaluasi dan laporan pelaksanaan kegiatan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia yang Berat;
7. Pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia yang Berat;
8. Perencanaan program kerja Pusat penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia yang Berat;
9. Koordinasi penyiapan bahan tanggapan atas permasalahan Hak Asasi Manusia yang Berat dan;
10. Pembinaan pegawai dan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia yang Berat.

#### **4.4.5. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Kelompok Rentan.**

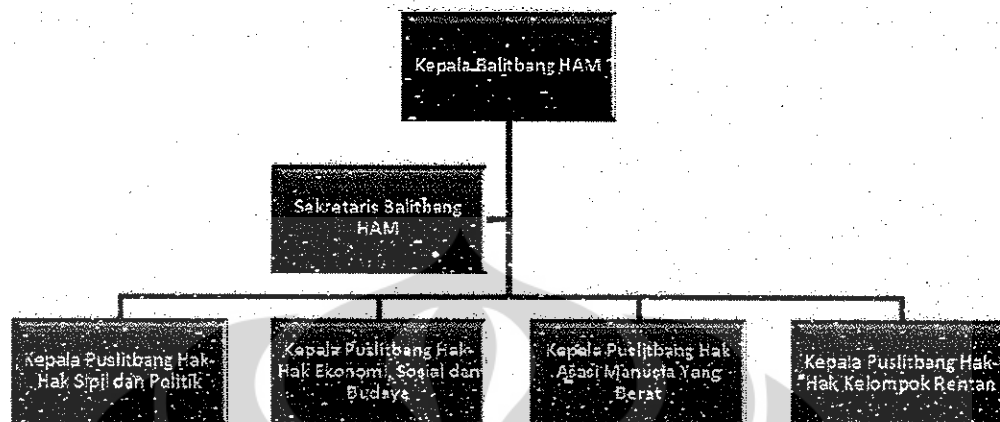
Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Kelompok Rentan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan di bidang penelitian dan pengembangan Hak-Hak Kelompok Rentan berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Balitbang HAM.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Kelompok Rentan menyelenggarakan fungsi:

1. Penyiapan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian dan pengembangan Hak-Hak Kelompok Rentan;
2. Penyiapan perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur dalam rangka pemajuan, penegakan, pemenuhan, perlindungan dan penghormatan hak asasi manusia;
3. Koordinasi penyusunan rancangan naskah akademik, daftar inventarisasi masalah, ratifikasi dan harmonisasi peraturan perundang-undangan dalam perspektif hak asasi manusia;
4. Koordinasi program kerja sama hak asasi manusia dengan Instansi/Lembaga baik dalam maupun luar negeri;
5. Koordinasi dan sosialisasi hasil penelitian dan Hak-Hak Kelompok Rentan;
6. Koordinasi program, evaluasi dan laporan pelaksanaan kegiatan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Kelompok Rentan;
7. Pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Kelompok Rentan;
8. Perencanaan program kerja Pusat penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Kelompok Rentan;
9. Koordinasi penyiapan bahan tanggapan atas permasalahan Hak Asasi Manusia yang Berat dan;
10. Pembinaan pegawai dan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Kelompok Rentan.

Pada tabel gambar 4.1 berikut adalah struktur organisasi pada Balitbang HAM. Struktur organisasi diperlukan guna pembagian kerja dengan cara menempatkan orang yang sesuai dengan kompetensinya dan menetapkan peran serta hubungan diantara mereka.

### Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Balitbang HAM

#### 4.5. Data Pegawai

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sampai tanggal 31 Desember 2009, Balitbang HAM didukung oleh personal sebanyak 132 orang dengan komposisi personil sebagai berikut:

Tabel 4.1 Data Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

NO	UNIT KERJA	JUMLAH PEGAWAI	LAKI-LAKI	PEREMPUAN
1	Sekretariat Balitbang HAM	56	44	22
2	Puslitbang Sipil	18	6	12
3	Puslitbang Ekosob	18	12	6
4	Puslitbang HAM Berat	19	12	7
5	Puslitbang Kelompok Rentan	21	11	10
<b>JUMLAH</b>		<b>132</b>	<b>75</b>	<b>57</b>

Sumber: Bagian Kepegawaian Balitbang HAM



Tabel 4.2 Data Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin

NO	UNIT KERJA	SLTP		SLTA		D3		S1		S2		S3	
		L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P
1	Sekretariat Balitbang HAM	1	-	10	7	3	2	17	7	1	6	2	-
2	Puslitbang Sipol	-	-	-	1	-	1	3	7	2	3	1	-
3	Puslitbang Ekosob	-	-	2	1	-	1	5	3	5	1	-	-
4	Puslitbang HAM Beras	-	-	1	2	-	-	6	3	5	2	-	-
5	Puslitbang Kelompok Rentan	-	-	-	-	-	-	7	7	4	3	-	-
JUMLAH		1	-	13	11	3	4	38	27	17	15	3	-

Sumber: Bagian Kepegawaian Balitbang HAM

Tabel 4.3 Data Pegawai Berdasarkan Jenis Jabatan dan Jenis Kelamin

NO	UNIT KERJA	I		II		III		IV	
		L	P	L	P	L	P	L	P
1	Sekretariat Balitbang HAM	1	-	1	-	5	1	4	6
2	Puslitbang Sipol	-	-	-	-	2	-	1	5
3	Puslitbang Ekosob	-	-	1	-	1	1	5	1
4	Puslitbang HAM Beras	-	-	1	-	3	-	2	3
5	Puslitbang Kelompok Rentan	-	-	1	-	2	1	1	5
JUMLAH		1	-	5	-	13	3	13	20

Sumber: Bagian Kepegawaian Balitbang HAM

Tabel 4.4 Data Pegawai Jabatan Fungsional Peneliti

NO	UNIT KERJA	Peneliti Pertama (Gol IIIa-IIIb)		Peneliti Muda (Gol IIIc-IIIId)		Peneliti Madya (Gol IVa-IVc)		Peneliti Utama (Gol IVd-IVe)	
		L	P	L	P	L	P	L	P
1	Sekretariat Balitbang HAM	1	2	-	-	-	-	-	-
2	Puslitbang Sipol	2	2	-	-	-	-	-	-
3	Puslitbang Ekosob	3	2	-	-	-	-	-	-
4	Puslitbang HAM Berat	4	1	-	-	-	-	-	-
5	Puslitbang Kelompok Rentan	6	-	-	-	-	-	-	-
<b>JUMLAH</b>		<b>16</b>	<b>7</b>						

Sumber: Bagian Kepegawaian Balitbang HAM

Tabel 4.5 Data Pegawai Berdasarkan Pangkat, Golongan dan Jenis Kelamin

NO	UNIT KERJA	L/P	GOLONGAN														
			II				III				IV						
			a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	e		
1	Sekretariat Balitbang HAM	L	1	6	2	-	5	4	3	2	1	2	1	1	-	-	
		P	2	2	-	1	1	6	4	3	2	1	-	-	-	-	
2	Puslitbang Sipol	L	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	
		P	-	1	-	-	1	3	3	1	3	-	-	-	-	-	
3	Puslitbang Ekosob	L	1	-	-	-	1	3	-	3	2	1	-	1	-	-	
		P	-	-	-	1	1	2	-	1	-	1	-	-	-	-	
4	Puslitbang HAM Berat	L	-	-	-	-	2	3	2	1	3	-	1	-	-	-	
		P	1	-	-	-	1	2	2	1	-	-	-	-	-	-	
5	Puslitbang Kelompok Rentan	L	-	-	-	-	1	6	1	-	1	1	-	1	-	-	
		P	-	-	-	-	1	2	1	3	2	1	-	-	-	-	
<b>JUMLAH</b>			5	9	2	2	15	32	18	18	12	14	-	4	1		

Sumber: Bagian Kepegawaian Balitbang HAM

**BAB V**  
**ANALISIS DAN HASIL PENGUKURAN KINERJA**  
**BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN HAK ASASI MANUSIA**

Bab ini akan menguraikan mengenai data-data yang telah terkumpul pada penelitian ini yang kemudian dianalisis dengan mengacu pada pendekatan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, yaitu pendekatan *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja Badan Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia Kementerian Hukum dan HAM RI meliputi empat perspektif: 1) Pertumbuhan dan Pembelajaran, 2) Proses Bisnis Internal dan 3) Kepuasan Pelanggan, serta 4) Keuangan.

**5.1. Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan aspek pertumbuhan dan pembelajaran bertujuan untuk mendorong organisasi menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sehingga mampu untuk bertumbuh dan berkembang mengacu pada tuntutan perkembangan lingkungan strategis. Pengukuran yang digunakan untuk mengukur aspek pertumbuhan dan pembelajaran adalah melalui tiga tolok ukur yaitu tingkat kepuasan pegawai, internalisasi visi dan misi, tingkat kemampuan sistem informasi di Balitbang HAM.

Untuk mendapatkan tingkat pengukuran dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran populasinya adalah di Balitbang HAM. Peneliti menggunakan kuesioner untuk memperoleh data. Kuesioner disebarakan kepada 110 responden yang telah berstatus pegawai negeri dan dari 110 kuesioner yang disebarakan, yang kembali hanya 102 kuesioner.

**5.1.1. Tingkat Kepuasan Pegawai**

Kuesioner Tingkat Kepuasan Pegawai terdiri dari 24 jenis pernyataan yang berhubungan dengan tingkat kepuasan pegawai meliputi masalah beban pekerjaan, pola pengerjaan, kerjasama tim kerja,

kepemimpinan, pengambilan keputusan, kesesuaian pekerjaan, kompensasi, pengembangan diri dalam pekerjaan, kebijaksanaan organisasi, penghargaan dan sanksi dan kepuasan dalam bekerja serta keamanan dan kenyamanan dalam bekerja dll.

Data-data yang diperoleh dari tanggapan responden terhadap pernyataan kepuasan pegawai yang diajukan selanjutnya disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut.

**Tabel 5.1 Tanggapan Responden terhadap Kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan Anda sendiri**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	0	0
2	Tidak puas	5	4,9
3	Cukup puas	30	29,4
4	Puas	50	49,0
5	Sangat puas	17	16,7
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari data tabel 5.1 tersebut ternyata dapat dikatakan hampir tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak puas apabila diberi kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan sendiri. Untuk pernyataan sangat tidak puas tidak ada 1 orang responden (0 %) yang menyatakan sangat tidak puas dan 5 orang reponden (4,9%) responden yang menyatakan tidak puas. Sementara ada 30 orang responden yang menyatakan cukup puas dan 50 orang responden yang menyatakan puas (49,0,6%) serta 17 orang responden yang menyatakan sangat puas (16,7%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Balitbang HAM mempunyai kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaannya sendiri dan hal ini menunjukkan pegawai Balitbang juga mempunyai cukup waktu untuk menyelesaikan pekerjaannya sendiri.

Data pada table 5.2 tersebut menunjukkan ada 2 orang responden (2%) menyatakan merasa sangat tidak puas, 3 orang responden (2,9%) menyatakan tidak puas, ada 43 orang responden (42,2%) menyatakan

cukup puas, ada 36 orang responden (35,3%) menyatakan puas dan ada 18 orang responden (17,6%) menyatakan sangat puas.

**Tabel 5.2 Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Menjadi Bagian penting dalam tim kerja**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	2	2,0
2	Tidak puas	3	2,9
3	Cukup puas	43	42,2
4	Puas	36	35,3
5	Sangat puas	18	17,6
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar atau separuh lebih pegawai mempunyai kesempatan menjadi bagian penting dalam tim kerja. Dan permasalahannya, ada sebagian kecil pegawai yang merasa menjadi bagian penting dalam tugas atau kurangnya kepercayaan tim terhadap kemampuannya.

**Tabel 5.3 Tanggapan Responden terhadap Kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	2	2,0
2	Tidak puas	7	6,9
3	Cukup puas	15	14,7
4	Puas	52	51,0
5	Sangat puas	26	25,5
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya pada tabel 5.3 merupakan data yang berkaitan dengan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki. Data tersebut menunjukkan bahwa ada 2 orang responden (2,0%) menyatakan sangat tidak puas, ada 7 orang responden (6,9%) menyatakan tidak puas, ada 15 orang responden (14,7%) menyatakan cukup puas, 52

orang responden (51%) menyatakan puas dan ada 26 orang responden (25,5%) menyatakan sangat puas. Hal di atas menunjukkan bahwa lebih dari sebagian besar pegawai Balibang HAM menginginkan menyelesaikan pekerjaannya dengan kemampuan yang dimiliki dan sebagian besar puas bahwa selama ini mereka telah memiliki pengalaman dan pendidikan yang diperolehnya sehingga mereka dapat berkarya di kantor mereka.

**Tabel 5.4 Tanggapan Responden terhadap perasaan ketika menyelesaikan pekerjaan**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	0	
2	Tidak puas	3	2,9
3	Cukup puas	17	16,7
4	Puas	27	26,5
5	Sangat puas	55	53,9
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Data dari tabel 5.4 menunjukkan perasaan pegawai Balitbang HAM ketika menyelesaikan pekerjaannya. Dari data tersebut terlihat bahwa tidak ada tanggapan yang menyatakan sangat tidak puas, ada 3 orang responden (2,9%) menyatakan tidak puas, 17 orang responden (16,7%) menyatakan cukup puas, 27 orang responden (26,5,9%) menyatakan puas dan ada 55 orang responden (53,9%) menyatakan sangat puas. Data tersebut menunjukkan bahwa hampir semua pegawai Balitbang HAM menyatakan kepuasannya ketika telah selesai mengerjakan pekerjaannya.

**Tabel 5.5 Tanggapan Responden terhadap Kesempatan untuk berkembang pada pekerjaan saat ini**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	1	1,0
2	Tidak puas	4	3,9
3	Cukup puas	33	32,4
4	Puas	31	30,4
5	Sangat puas	33	32,4
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Data pada tabel 5.5 menunjukkan kesempatan pegawai Balitbang HAM untuk berkembang pada pekerjaannya saat ini. Data tersebut menunjukkan bahwa ada 1 orang responden (1,0%) menyatakan sangat tidak puas, ada 4 orang responden (3,9%) menyatakan tidak puas, ada 33 orang responden (32,4%) menyatakan cukup puas, 31 orang responden (30,4%) menyatakan puas dan ada 33 orang responden (32,4%) menyatakan sangat puas. Data tersebut juga menunjukkan bahwa sebagian pegawai Balitbang mempunyai harapan untuk dapat mengembangkan karirnya di Balitbang HAM.

**Tabel 5.6 Tanggapan Responden terhadap Kebebasan untuk menyampaikan penilaian sendiri**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	11	10,8
2	Tidak puas	25	24,5
3	Cukup puas	29	28,4
4	Puas	20	19,6
5	Sangat puas	17	16,7
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5.6 menunjukkan mengenai Kebebasan pegawai Balitbang HAM untuk menyampaikan penilaian sendiri. Data tersebut menunjukkan bahwa ada 11 orang responden (10,8%) menyatakan sangat tidak puas, ada 25 orang responden (24,5%) menyatakan tidak puas, ada 20 orang responden (19,6%) menyatakan cukup puas, 20 orang responden (19,6%) menyatakan puas dan ada 17 orang responden (16,7%) menyatakan sangat puas. Data tersebut menunjukkan bahwa dalam kebebasan untuk menyampaikan penilaian sendiri ada lebih dari seperempat 28,4 % pegawai di Balitbang menyatakan cukup puas, namun juga hampir seperempat yakni 24,5% pegawai Balitbang HAM menyatakan tidak puas sehingga data ini menunjukkan bahwa pegawai Balitbang HAM belum sepenuhnya mendapat tanggapan untuk menyampaikan penilaian mereka, sehingga juga perlulah kiranya pihak Balitbang HAM memberi

kesempatan kepada pegawai Balitbang HAM untuk menampung penilaian mereka.

Pada tabel 5.7 menunjukkan tanggapan responden terhadap kesempatan untuk menggunakan metode sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan. Data tersebut menunjukkan bahwa ada 2 orang responden (2,0%) menyatakan sangat tidak puas, ada 15 orang responden (14,7%) menyatakan tidak puas, ada 62 orang responden (60,8%) menyatakan cukup puas, 17 orang responden (16,7%) menyatakan puas dan ada 6 orang responden (5,9%) menyatakan sangat puas.

**Tabel 5.7 Tanggapan Responden terhadap Kesempatan untuk menggunakan metode sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	2	2,0
2	Tidak puas	15	14,7
3	Cukup puas	62	60,8
4	Puas	17	16,7
5	Sangat puas	6	5,9
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Data tersebut dapatlah dengan mudah dilihat bahwa sebagian besar pegawai Balitbang HAM 60,8% menyatakan cukup puas, hal ini perlulah mendapat perhatian dari pihak Balitbang HAM agar lebih memberikan pelatihan-pelatihan mengenai metode untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga metode yang telah mereka pelajari dapat digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 5.8 tersebut dapat dilihat bahwa pandangan responden mengenai kesempatan mengikuti pendidikan tambahan dalam rangka pengembangan diri cukup beragam yaitu, 6 orang (5,9%) sangat tidak puas, 14 orang (19,6%) tidak puas, 36 orang (35,3%) cukup puas, 28 orang (27,5%) puas dan 12 orang (11,8%) sangat puas. Kondisi yang relatif berimbang ini memperlihatkan bahwa kesempatan untuk mengikuti pendidikan tambahan sudah terbuka, namun karena harus dilalui dengan



proses seleksi yang cukup ketat menyebabkan cukup banyak juga yang tidak bisa memperoleh kesempatan tersebut. Kemampuan akademis dan profesional pegawai sangat dituntut untuk memperoleh kesempatan pendidikan tambahan tersebut.

**Tabel 5.8 Tanggapan Responden terhadap kesempatan untuk mengikuti pendidikan tambahan bagi pengembangan diri**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	6	5,9
2	Tidak puas	14	19,6
3	Cukup puas	36	35,3
4	Puas	28	27,5
5	Sangat puas	8	7,8
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Terkait dengan kesempatan pegawai dalam memikirkan gagasan-gagasan untuk pengembangan cara kerja yang lebih efisien, maka dapat dilihat pada tabel 5.9 bahwa cukup banyak responden yang merasa kurang puas dengan rincian 6 orang (5,9%) sangat tidak puas, dan 30 orang (29,4%) tidak puas. Sedangkan yang merasa cukup puas adalah 34 orang (33,3%), puas 24 orang (23,5%) dan sangat puas 8 orang (7,8%).

**Tabel 5.9 Tanggapan Responden terhadap kesempatan untuk memikirkan gagasan-gagasan dalam mengembangkan cara kerja yang lebih efisien**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	6	5,9
2	Tidak puas	30	29,4
3	Cukup puas	34	33,3
4	Puas	24	23,5
5	Sangat puas	8	7,8
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Pada tabel 5.9 tersebut bisa disimpulkan bahwa pegawai yang memiliki gagasan-gagasan dalam baru lebih banyak terbentur dengan ketentuan yang berlaku atau harus sesuai dengan perintah atasan.

**Tabel 5.10 Tanggapan Responden terhadap kesempatan untuk menentukan skala prioritas dalam menentukan kegiatan**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	6	5,9
2	Tidak puas	28	27,5
3	Cukup puas	26	25,5
4	Puas	34	33,3
5	Sangat puas	8	7,8
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5.10 menunjukkan tanggapan responden mengenai kesempatan menentukan skala prioritas dalam melaksanakan kegiatan adalah 6 orang (5,9%) sangat tidak puas, 28 orang (27,5%) tidak puas, 26 orang (25,5%) cukup puas, 34 orang (33,3%) puas dan 8 orang (7,8%) merasa sangat puas. Hal ini mengindikasikan bahwa penentuan skal prioritas dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh arahan dan perintah pimpinan atau sudah mengikuti pola atau SOP yang sudah baku.

**Tabel 5.11 Tanggapan Responden terhadap melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan bathin**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	12	11,8
2	Tidak puas	38	37,3
3	Cukup puas	29	28,4
4	Puas	20	19,6
5	Sangat puas	3	2,9
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Data pada tabel 5.11 menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kesesuaian bathin pegawai dengan pekerjaan yang dikerjakan menunjukkan fakta yang cukup bervariasi. Terdapat 12 orang (11,8%) merasa sangat tidak puas, 38 orang (37,3%) tidak puas, 29 orang (28,4%) merasa cukup puas, 20 orang (19,6%) merasa puas dan 3 orang (2,9%) merasa sangat puas. Hal ini berarti cukup banyak pegawai yang merasa kurang sesuai dengan pekerjaan yang mereka tekuni saat ini. Bagi pegawai

yang merasa puas, kemungkinan besar karena minat dan ketertarikan mereka adalah pada bidang riset.

Fakta ini memperlihatkan pentingnya pemetaan kembali penempatan pegawai-pegawai yang ada sesuai dengan kapasitas, dan minat mereka sehingga potensi dan kemampuan pegawai dapat digali lebih optimal lagi.

Pada tabel 5.12 dapat dilihat bahwa terkait dengan sikap kepemimpinan atasan terhadap bawahan, 12 orang responden (11,8%) menilai kurang puas dengan sikap atasan dalam memimpin bawahan, 31 orang (30,4%) merasa cukup puas, 54 orang (52,9%) merasa puas dan hanya 5 orang (4,9%) merasa sangat puas dengan sikap atasan dalam memimpin bawahan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa cara dan metode pimpinannya dalam mengarahkan bawahan sudah tepat. Namun fakta yang menunjukkan adanya sekitar 11,8% yang merasa tidak puas, menunjukkan masih perlunya peningkatan kualitas dan kuantitas pengarahan dan perhatian pimpinan yang seimbang terhadap bawahannya.

**Tabel 5.12 Tanggapan Responden terhadap sikap atasan dalam memimpin bawahan**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	0	
2	Tidak puas	12	11,8
3	Cukup puas	31	30,4
4	Puas	54	52,9
5	Sangat puas	5	4,9
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya pada tabel 5.13, tanggapan responden terhadap kemampuan atasan dalam mengambil keputusan pada umumnya pegawai merasa puas, dengan komposisi, 31 orang (30,4%) merasa cukup puas, 51 orang (50%) merasa puas dan 5 orang (4,9%) merasa sangat puas.

Sedangkan 12 orang (11,8%) merasa tidak puas dan 3 orang (2,9%) merasa sangat tidak puas.

**Tabel 5.13 Tanggapan Responden terhadap kemampuan atasan dalam mengambil keputusan**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	3	2,9
2	Tidak puas	12	11,8
3	Cukup puas	31	30,4
4	Puas	51	50,0
5	Sangat puas	5	4,9
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Relatif mirip dengan kepemimpinan atasan terhadap bawahan, tanggapan responden terhadap kemampuan atasan dalam mengambil keputusan pada umumnya memuaskan bagi para bawahan.

Fakta bahwa masih ada yang merasa tidak puas adalah kondisi yang lumrah, namun karena persentasenya yang relatif banyak, mengindikasikan perlunya peningkatan kapasitas pemimpin, baik melalui pendidikan kepemimpinan atau peningkatan kapasitas SDM lainnya.

**Tabel 5.14 Tanggapan Responden terhadap keharmonisan kerja sesama rekan kerja**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	3	2,9
2	Tidak puas	16	15,7
3	Cukup puas	24	23,5
4	Puas	51	50,0
5	Sangat puas	8	7,8
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Keharmonisan kerja sesama pegawai adalah faktor penting keberhasilan pelaksanaan tugas. Menurut responden yang disurvei pada tabel 5.14, 3 orang (2,9%) merasa sangat tidak puas, 16 orang (15,7%) tidak puas, 24 orang (23,5%) merasa cukup puas, 51 orang (50%) merasa puas dan 8 orang (7,8%) merasa sangat puas dengan keharmonisan kerja.

Masih relatif banyaknya responden yang tidak puas mengindikasikan belum perlunya peningkatan kerjasama dan komunikasi antar sesama pegawai dan peningkatan arahan dan bimbingan dari atasan kepada bawahan.

**Tabel 5.15 Tanggapan Responden terhadap kesempatan untuk membantu rekan dalam menyelesaikan pekerjaannya**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	0	0.0
2	Tidak puas	8	7.8
3	Cukup puas	33	32.4
4	Puas	47	46.1
5	Sangat puas	14	13.7
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Terkait dengan kesempatan untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, data pada tabel 5.15 menunjukkan ada 8 orang (7,8%) merasa tidak puas, 33 orang (32,4%) cukup puas, 47 orang (46,1%) merasa puas, dan 14 orang (13,7%) merasa sangat puas. Data tersebut mengindikasikan bahwa sangat terbuka kesempatan bagi pegawai untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini berarti suasana keterbukaan dan kerjasama antara pegawai relatif terjalin dengan baik.

**Tabel 5.16 Tanggapan Responden terhadap kesempatan untuk memberitahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	0	0.0
2	Tidak puas	10	9.8
3	Cukup puas	28	27.5
4	Puas	42	41.2
5	Sangat puas	16	15.7
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tanggapan responden terhadap adanya kesempatan untuk memberitahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan terlihat pada

tabel 5.16, dimana ada 6 orang (5,9%) sangat tidak puas, 10 orang (9,8%) tidak puas, 28 orang (27,5%) merasa cukup puas, 42 orang (41,2%) puas dan 16 orang (15,7%) merasa sangat puas. Sejalan dengan pernyataan sebelumnya dimana kesempatan membantu rekan dalam menyelesaikan pekerjaan, relatif mirip juga dengan kepuasan responden terhadap kesempatan memberitahu rekan kerja tentang apa yang harus dilakukan.

**Tabel 5.17 Tanggapan Responden terhadap kebijakan organisasi yang diterapkan dalam kegiatan**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	10	9,8
2	Tidak puas	35	34,3
3	Cukup puas	45	44,1
4	Puas	8	7,8
5	Sangat puas	4	3,9
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berkaitan dengan kebijakan organisasi yang diterapkan dalam kegiatan, tabel 5.17 menunjukkan ada 10 orang (9,8%) merasa sangat tidak puas, 35 orang (34,3%) tidak puas, 45 orang (44,1%) cukup puas, 8 orang (7,8%) merasa puas dan 4 orang (3,9%) merasa sangat puas. Kondisi ini memperlihatkan bahwa sebagian besar responden merasa kurang puas dengan kebijakan organisasi yang diterapkan dalam kegiatan. Kurang puasnya penilaian responden banyak dipengaruhi kurang objektifnya keputusan yang diambil, sehingga ada pihak-pihak yang merasa tidak menerima keadilan. Seperti kecenderungan keputusan menguntungkan atau berpihak kepada pejabat-pejabat.

Selanjutnya berkaitan dengan pernyataan pekerjaan saat ini dapat memberikan jaminan masa depan yang lebih baik dari saat ini seperti data pada tabel 5.18, ada 6 orang (5,9%) merasa sangat tidak puas dengan pekerjaan saat ini, 28 orang (27,5%) merasa tidak puas, 48 orang (47,1%) merasa cukup puas, 12 orang (11,8%) puas dan 8 orang (7,8%) merasa sangat puas. Data ini menunjukkan bahwa sebenarnya pekerjaan responden saat ini belum dapat memberikan jaminan kehidupan yang lebih

baik untuk masa depan. Permasalahan utama adalah terkait dengan kesejahteraan pegawai yang belum tercapai dengan hanya terlibat dalam tugas penelitian saja, walaupun kesejahteraan sangat relatif ukurannya.

**Tabel 5.18 Tanggapan Responden terhadap pekerjaan yang memberikan jaminan masa depan**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	6	5.9
2	Tidak puas	28	27.5
3	Cukup puas	48	47.1
4	Puas	12	11.8
5	Sangat puas	8	7.8
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tanggapan responden pada tabel 5.19 adalah mengenai ketepatan waktu pegawai dalam melakukan kegiatan, 38 orang (37,3%) merasa tidak puas, 33 orang (32,4%) merasa cukup puas, 21 orang (20,6%) merasa puas dan 10 orang (9,8%) merasa sangat puas. Banyaknya responden yang menjawab tidak puas dan cukup puas mengindikasikan kondisi bahwa kegiatan sangat dipengaruhi oleh ketersediaan anggaran. Sangat dimungkinkan kegiatan menjadi terhambat atau terkendala karena dana belum tersedia atau urusan administrasinya masih banyak sehingga pekerjaan menjadi terganggu.

**Tabel 5.19 Tanggapan Responden terhadap ketepatan waktu dalam melakukan kegiatan**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	0	0.0
2	Tidak puas	38	37.3
3	Cukup puas	33	32.4
4	Puas	21	20.6
5	Sangat puas	10	9.8
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya terkait dengan tanggapan responden pada tabel 5.20 terhadap kesesuaian imbalan yang diterima dengan beban kerja, 14 orang

(13,7%) merasa sangat tidak puas, 48 orang (47,1%) merasa tidak puas, 26 orang (25,5%) merasa cukup puas, 12 orang (11,8%) merasa puas dan hanya 2 orang (2%) merasa sangat puas. Dominasi responden yang merasa kurang puas dengan imbalan yang diperoleh disebabkan karena beban kerja yang dinilai sudah relatif besar, namun kurang diimbangi dengan penghargaan atau imbalan yang sesuai. Walaupun memang tingkat kepuasan pada imbalan ukurannya sangat relatif.

**Tabel 5.20 Tanggapan Responden terhadap kesesuaian imbalan yang diterima dengan beban pekerjaan**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	14	13,7
2	Tidak puas	48	47,1
3	Cukup puas	26	25,5
4	Puas	12	11,8
5	Sangat puas	2	2,0
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tanggapan responden mengenai pemberian sanksi atau penghargaan terkait dengan pekerjaannya pada tabel 5.21, terdapat 6 orang (5,9%) merasa sangat tidak puas, 18 orang (17,6%) merasa tidak puas, 26 orang (25,5%) merasa cukup puas, 50 orang (49%) merasa puas dan 2 orang (2%) merasa sangat puas dengan pola aturan tersebut.

**Tabel 5.21 Tanggapan Responden terhadap penghargaan atau sanksi yang diterima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau buruk**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	6	5,9
2	Tidak puas	18	17,6
3	Cukup puas	26	25,5
4	Puas	50	49,0
5	Sangat puas	2	2,0
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)



Cukup banyaknya responden yang merasa tidak puas dan cukup puas mengindikasikan bahwa pemberian sanksi atau penghargaan belum diberikan secara tepat. Sehingga menjadi tugas berat bagi instansi ini untuk lebih tegas dan objektif dalam memberikan suatu sanksi atau penghargaan tidak hanya kepada bawahan tetapi termasuk kepada atasan.

**Tabel 5.22 Tanggapan Responden terhadap fasilitas kantor yang dapat digunakan untuk mendukung kinerja**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	4	3,9
2	Tidak puas	40	39,2
3	Cukup puas	36	35,3
4	Puas	22	21,6
5	Sangat puas	0	0,0
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Sedangkan tanggapan responden pada tabel 5.22 adalah mengenai kondisi fasilitas kantor adalah 4 orang (3,9%) merasa sangat tidak puas, 40 orang (39,2%) merasa tidak puas, 36 orang (35,3%) merasa cukup puas, 22 orang (21,6%) merasa puas dan tidak ada yang merasa sangat puas. Hal ini berarti bahwa kondisi fasilitas kantor mendukung pekerjaan masih belum memadai, seperti terbatasnya alat bantu komputer, printer, scanner, mesin foto copy dan lain-lain. Untuk itu diperlukan perbaikan fasilitas kantor sesuai dengan kondisi dan beban tugas yang harus dikerjakan.

**Tabel 5.23 Tanggapan Responden terhadap kenyamanan dalam bekerja**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	1	1,0
2	Tidak puas	33	32,4
3	Cukup puas	34	33,3
4	Puas	29	28,4
5	Sangat puas	5	4,9
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari tabel 5.23 di atas, tanggapan responden mengenai kenyamanan dalam bekerja adalah sebanyak 6 orang (5,9%) merasa sangat tidak nyaman, 18 orang (17,6%) merasa tidak nyaman, 33 orang (32,4%) merasa cukup nyaman, 40 orang (39,2%) merasa nyaman, dan 5 orang (4,9%) merasa sangat nyaman dengan kondisi kantor dalam bekerja. Data di atas memperlihatkan bahwa responden sebagian besar sudah merasa nyaman dengan fasilitas kantor dan lingkungannya. Namun cukup banyaknya responden yang merasa tidak puas memperlihatkan masih perlunya peningkatan kenyamanan kantor.

**Tabel 5.24 Tanggapan Responden terhadap keamanan dalam bekerja**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	4	3,9
2	Tidak puas	14	13,7
3	Cukup puas	48	47,1
4	Puas	25	24,5
5	Sangat puas	11	10,8
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Terkait dengan kondisi keamanan lingkungan kantor, data pada tabel 5.24 di atas menunjukkan bahwa ada 4 orang (3,9%) menyatakan sangat tidak puas, 14 orang (13,7%) menyatakan tidak puas, 48 orang (47,1%) menyatakan cukup puas, 25 orang (24,5%) menyatakan puas dan 11 orang (10,8%) menyatakan sangat puas dengan kondisi keamanan di lingkungan kerja. Banyaknya jawaban yang menyatakan cukup puas mengindikasikan adanya keragu-raguan pada responden yang berarti kondisi keamanan masih perlu untuk ditingkatkan lagi.

Tabel 5.25 berikut ini adalah rangkuman dari tanggapan responden kategori kepuasan pegawai yang disusun berdasarkan skala likert. Berdasarkan tabel 5.25 tersebut, terlihat secara keseluruhan bahwa responden yang menyatakan cukup puas berjumlah paling tinggi yakni sebesar 32,6%, kemudian disusul oleh responden yang menyatakan puas yakni 31,2%, selanjutnya pernyataan tidak puas mendapat tanggapan dari responden sebesar 20,0%, selanjutnya pernyataan sangat puas mendapat

tanggapan dari responden sebesar 12,0% dan posisi terendah yang mendapat tanggapan dari responden adalah pernyataan sangat tidak puas.

**Tabel 5.25 Rangkuman Tanggapan Responden tentang Tingkat Kepuasan Pegawai Balitbang HAM**

NO	PERNYATAAN	TINGKAT KEPUASAN					
		1 Sangat Tidak Puas	2 Tidak Puas	3 Cukup Puas	4 Puas	5 Sangat Puas	Jumlah
1	Anda mempunyai kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan Anda sendiri	0	5	30	50	17	102
		0%	4,9%	29,4%	49%	16,7%	100%
2	Anda mempunyai kesempatan menjadi bagian penting dalam tim kerja	2	3	43	36	18	102
		2,0%	2,9%	42,2%	35,3%	17,6%	100%
3	Kemampuan yang Anda miliki dapat digunakan untuk membantu menyelesaikan pekerjaan	2	7	15	52	26	102
		2,0%	6,9%	14,7%	51%	25,5%	100%
4	Perasaan ketika menyelesaikan pekerjaan	0	3	17	27	55	102
		0%	2,9%	16,7%	26,5%	53,9%	100%
5	Anda mempunyai kesempatan untuk dapat berkembang pada pekerjaan Anda saat ini	1	4	33	31	33	102
		1,0%	3,9%	32,4%	30,4%	32,4%	100%
6	Anda mempunyai kebebasan untuk menyampaikan penilaian anda sendiri	11	25	29	20	17	102
		10,8%	24,5%	28,4%	19,6%	16,7%	100%
7	Kesempatan untuk menggunakan metode anda dalam menyelesaikan pekerjaan	2	15	62	17	6	102
		2,0%	14,7%	60,8%	16,7%	5,9%	100%
8	Anda mempunyai kesempatan untuk mengikuti pendidikan tambahan bagi pengembangan diri	6	20	36	28	12	102
		5,9%	19,6%	35,3%	27,5%	11,8%	100%
9	Anda mempunyai kesempatan untuk memikirkan gagasan-gagasan dalam mengembangkan cara kerja yang lebih efisien	6	30	34	24	8	102
		5,9%	29,4%	33,3%	23,5%	7,8%	100%
10	Anda diberi kesempatan untuk menentukan skala prioritas dalam menentukan kegiatan.	6	28	26	34	8	102
		5,9%	27,5%	25,5%	33,3%	7,8%	100%
11	Anda melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan bathin anda	12	38	29	20	3	102
		11,8%	37,3%	28,4%	19,6%	2,9%	100%
12	Sikap atasan Anda dalam memimpin bawahan	0	12	31	54	5	102
		0%	11,8%	30,4%	52,9%	4,9%	100%
13	Kemampuan atasan Anda dalam mengambil keputusan	3	12	31	51	5	102
		2,9%	11,8%	30,4%	50,0%	4,9%	100%
14	Keharmonisan kerja sesama rekan kerja Anda	3	16	24	51	8	102
		2,9%	15,7%	23,5%	50,0%	7,8%	100%
15	Anda mempunyai kesempatan membantu rekan dalam menyelesaikan pekerjaannya	0	8	33	47	14	102
		0%	7,8%	32,4%	46,1%	13,7%	100%
16	Anda mempunyai kesempatan memberitahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan	6	10	28	42	16	102
		5,9%	9,8%	27,5%	41,2%	15,7%	100%
17	Kebijaksanaan organisasi selalu diterapkan dalam kegiatan sehari-hari	10	35	45	8	4	102
		9,8%	34,3%	44,1%	7,8%	3,9%	100%
18	Pekerjaan anda memberikan jaminan masa depan	6	28	48	12	8	102
		5,9%	27,5%	47,1%	11,8%	7,8%	100%
19	Kegiatan yang dilakukan selalu tepat waktu	0	38	33	21	10	102
		0%	37,3%	32,4%	20,6%	9,8%	100%
20	Imbalan yang Anda terima sesuai dengan beban pekerjaan	14	48	26	12	2	102
		13,7%	47,1%	25,5%	11,8%	2,0%	100%
21	Penghargaan atau sanksi yang anda terima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan buruk	6	18	26	50	2	102
		5,9%	17,6%	25,5%	49,0%	2,0%	100%
22	Fasilitas kantor dapat digunakan untuk mendukung kinerja	4	40	36	22	0	102
		3,9%	39,2%	35,3%	21,6%	0%	100%
23	Kenyamanan dalam bekerja	1	33	34	29	5	102
		1,0%	32,4%	33,3%	28,4%	4,9%	100%
24	Keamanan dalam bekerja	4	14	48	25	11	102
		3,9%	13,7%	47,1%	24,5%	10,8%	100%
<b>JUMLAH</b>		<b>105</b>	<b>490</b>	<b>797</b>	<b>763</b>	<b>293</b>	<b>2448</b>
		<b>4,3%</b>	<b>20,0%</b>	<b>32,6%</b>	<b>31,2%</b>	<b>12,0%</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Data tersebut menunjukkan bahwa hampir sepertiga responden menyatakan bahwa kinerja Balitbang HAM dilihat dari aspek kepuasan pegawai adalah cukup memuaskan. Kata cukup memuaskan saja kurang cukup, karena itu Balitbang HAM perlu lebih meningkatkan dan memperhatikan kepuasan pegawainya agar mereka menjadi lebih bersemangat dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerjanya ke depan. Untuk memperoleh skor pada tingkat kepuasan pegawai adalah dengan menggunakan rumus skor rata-rata sebagai berikut:

$$\bar{x} = \frac{\sum xi \cdot fi}{N}$$

$$= \frac{(1 \times f1) + (2 \times f2) + (3 \times f3) + (4 \times f4) + (5 \times f5)}{(N)}$$

Dimana:

- $\bar{x}$  = Nilai skor rata-rata  
 $xi$  = skor/bobot  
 $fi$  = Jumlah responden yang memilih skor  
 1....sampai skor 5  
 $N$  = ukuran reponden

maka:

$$\bar{x} = \frac{(1 \times 105) + (2 \times 490) + (3 \times 797) + (4 \times 763) + (5 \times 293)}{102}$$

$$= 78,4$$

Maka nilai skor dari tingkat kepuasan pegawai yang ada di Balitbang HAM adalah sebesar 78,4

Berdasarkan nilai tersebut maka sesuai dengan kategori tingkatan skor pada tabel 3.7 dalam bab II di metode penelitian, skor tersebut adalah pada kategori cukup baik.

### 5.1.2. Internalisasi Visi dan Misi

Tolok ukur kedua yang digunakan untuk mengukur aspek pertumbuhan dan pembelajaran adalah internalisasi visi dan misi organisasi. Hal ini didasarkan kepada pemahaman apabila pegawai memahami secara benar visi dan misi organisasi, maka diharapkan pegawai mampu memberikan kinerja optimalnya dalam rangka mencapai visi melalui misi-misi yang sudah ditetapkan.

Untuk mengukur tingkat kemampuan memahami internalisasi visi dan misi, telah diajukan beberapa pernyataan yakni sejumlah 7 pernyataan yang meliputi pemahaman mengenai tujuan dan sasaran organisasi, tanggung jawab dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi, koordinasi dan komunikasi antara elemen pegawai, dan keterbukaan.

Berdasarkan data dan informasi yang diperoleh dari penyebaran kuesioner sebanyak 110 dan kuesioner yang kembali berjumlah 102, maka hasil tanggapan responden adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.26** Tanggapan Responden terhadap Organisasi Telah memiliki tujuan yang jelas dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	2	2,0
2	Tidak puas	14	13,7
3	Cukup puas	28	27,5
4	Puas	55	53,9
5	Sangat puas	3	2,9
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan data-data yang diperoleh dari tanggapan responden terhadap pernyataan pada tabel 5.26 bahwa organisasi telah memiliki tujuan yang jelas dan memahami bagaimana cara mencapai tujuan tersebut, 2 orang (2%) merasa sangat tidak puas, 14 orang (13,7%) merasa tidak puas, 28 orang (27,5%) merasa cukup puas, 55 orang (53,9%) merasa puas dan 3 orang (2,9%) merasa sangat puas.

Dari data tersebut dapatlah dilihat bahwa sebagian responden merasa organisasi sudah memahami tujuan dan bagaimana upaya mencapai tujuan itu karena itu mereka menanggapi dengan memberi pernyataan memuaskan. Fakta bahwa masih ada responden yang belum puas mengindikasikan ekspektasi mereka dengan tujuan organisasi belum tercapai.

**Tabel 5.27** Tanggapan Responden terhadap sasaran dan tujuan organisasi yang telah dipahami bersama oleh semua pegawai

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	12	11,8
2	Tidak puas	19	18,6
3	Cukup puas	40	45,1
4	Puas	19	18,6
5	Sangat puas	6	5,9
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Sedangkan mengenai pernyataan sasaran dan tujuan organisasi yang telah dipahami oleh semua pegawai terdapat pada tabel 5.27, maka tanggapan responden 12 orang (11,8%) merasa sangat tidak puas, 19 orang (18,6%) merasa tidak puas, 40 orang (45,1%) merasa cukup puas, 19 orang (18,6%) merasa puas dan 6 orang (5,9%) merasa sangat puas. Hal ini berarti bahwa pegawai sudah memahami sasaran dan tujuan organisasi. Namun fakta lain bahwa masih cukup banyak juga yang belum puas, mengindikasikan perlunya peningkatan dan perkuatan internal baik melalui sosialisasi, dan peningkatan kapasitas lainnya.

Kemudian diidentifikasi juga tanggapan responden mengenai tanggung jawab terhadap sasaran dan tujuan organisasi serta upaya mencapainya pada tabel 5.28. Hasilnya adalah 1 orang responden (1,0%) merasa sangat tidak puas, 10 orang responden (9,8%) merasa tidak puas, 22 orang responden (21,6%) merasa cukup puas, 60 orang responden (58,8%) merasa puas dan ada 9 orang responden (8,8%) merasa sangat puas.

**Tabel 5.28 Tanggapan Responden terhadap tanggung jawab terhadap sasaran dan tujuan organisasi serta upaya mencapainya**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	1	1,0
2	Tidak puas	10	9,8
3	Cukup puas	22	21,6
4	Puas	60	58,8
5	Sangat puas	9	8,8
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memahami tanggung jawabnya dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Hal ini juga sejalan dengan tanggapan responden sebelumnya mengenai tujuan dan sasaran organisasi yang sudah dipahami pegawai.

**Tabel 5.29 Tanggapan Responden terhadap kegiatan yang dilakukan telah sesuai dengan sasaran dan tujuan organisasi**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	2	2,0
2	Tidak puas	22	21,6
3	Cukup puas	27	26,5
4	Puas	49	48,0
5	Sangat puas	2	2,0
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Sedangkan apabila ditanya lebih lanjut apakah kegiatan yang dilakukan responden sudah sesuai dengan sasaran dan tujuan organisasi seperti pada tabel 5.29, maka ada 2 orang responden (2,0%) menyatakan sangat tidak puas, 22 orang responden (21,6%) menyatakan tidak puas, 27 orang responden (26,5%) menyatakan cukup puas, ada 49 orang responden (48,0%) menyatakan puas dan 2 orang merasa sangat puas. Cukup banyaknya responden yang merasa kurang puas mengindikasikan masih ada pegawai yang merasa tugas yang mereka lakukan kurang jelas apakah mendukung sasaran dan tujuan organisasi atau tidak, lebih kepada hanya

sebatas *doing by order*, tidak diikuti dengan sikap kritis tentang tujuan tugas tersebut.

**Tabel 5.30** Tanggapan Responden terhadap manajemen tingkat atas mengkomunikasikan ke bawah, semua informasi yang dibutuhkan (seperti sasaran/tujuan, kinerja organisasi, permasalahan, keterbatasan, strategi, dll) demi kinerja yang efektif

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	2	2,0
2	Tidak puas	26	25,5
3	Cukup puas	22	21,6
4	Puas	48	47,1
5	Sangat puas	4	3,9
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Terkait dengan tanggapan responden pada tabel 5.30 mengenai komunikasi manajemen tingkat atas ke bawah mengenai semua informasi yang dibutuhkan, maka teridentifikasi 2 orang responden (2,0%) merasa sangat tidak puas, 26 orang responden (25,5%) merasa tidak puas, 22 orang (21,6%) merasa cukup puas, 48 orang (47,1%) merasa puas dan 4 orang (3,9%) merasa sangat puas.

Pernyataan puas adalah pernyataan tertinggi dari tanggapan responden. Ini menunjukkan bahwa pola komunikasi dari tingkat atas ke bawah telah berjalan dengan relatif baik. Hal ini juga sejalan dengan hasil identifikasi pada pernyataan sebelumnya mengenai pemahaman sasaran dan tujuan organisasi.

Kesempatan untuk mengkomunikasikan informasi sangat terkait dengan pernyataan sebelumnya mengenai komunikasi manajemen tingkat atas ke bawah pada tabel 5.31 menunjukkan bahwa ada 2 orang merasa sangat tidak puas, 22 orang (21,6%) merasa tidak puas, 24 orang (23,5%) merasa cukup puas, 50 orang (49%) merasa puas dan 4 orang (3,9%) merasa sangat puas.



**Tabel 5.31 Tanggapan Responden terhadap kesempatan untuk mengkomunikasikan informasi (bertalian dengan sasaran/tujuan, usulan/masukan, permasalahan, permohonan, dll)**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	2	2.0
2	Tidak puas	22	21.6
3	Cukup puas	24	23.5
4	Puas	50	49.0
5	Sangat puas	4	3.9
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Kondisi ini memperlihatkan aliran informasi berjalan relatif lancar baik secara vertical maupun horizontal. Walaupun demikian masih adanya responden yang merasa belum puas menunjukkan perlunya peningkatan komunikasi dan keterbukaan yang professional di antara pegawai.

**Tabel 5.32 Tanggapan Responden terhadap masalah-masalah yang didiskusikan secara terbuka terus terang dan bersifat membangun**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak puas	2	2.0
2	Tidak puas	15	14.7
3	Cukup puas	27	26.5
4	Puas	54	52.9
5	Sangat puas	4	3.9
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Sementara itu tanggapan responden mengenai terbukanya kesempatan untuk mendiskusikan masalah-masalah pekerjaan terlihat pada tabel 5.32, menurut responden 2 orang merasa sangat tidak puas yakni sebesar 2%, ada 15 orang (14,7%) merasa tidak puas, 27 orang (26,5%) merasa cukup puas, 54 orang (52,9%) merasa puas dan 4 orang (3,9%) merasa sangat puas.

Dari data tersebut diatas terlihat bahwa sebagian dari responden memberi tanggapan memuaskan. Hal ini menunjukkan budaya organisasi

yang kondusif, pola diskusi untuk mencari solusi yang membangun sudah relatif terbangun dengan baik.

Pada tabel 5.33 merupakan rangkuman secara keseluruhan dari kuesioner mengenai pernyataan internalisasi visi dan misi. Data tersebut menunjukkan bahwa hampir sebagian responden yakni sebesar 46,9% yang menyatakan sangat puas, pernyataan tersebut adalah pernyataan yang paling tinggi.

**Tabel 5.33 Rangkuman Tanggapan Responden tentang Internalisasi Visi dan Misi Balitbang HAM**

NO	PERNYATAAN	TINGKAT KEPUASAN					JUMLAH
		1 Sangat Tidak Puas	2 Tidak Puas	3 Cukup	4 Puas	5 Sangat Puas	
1	Organisasi Badan Penelitian dan Pengembangan HAM mengetahui secara jelas kemana tujuannya dan bagaimana cara mencapai kesana	2	14	28	55	3	102
		2,0%	13,7%	27,5%	53,9%	2,9%	100%
2	Sasaran dan tujuan organisasi Balitbang HAM dipahami bersama oleh pegawai di lingkungan kerja anda	12	19	46	19	6	102
		11,8%	18,6%	45,1%	18,6%	5,9%	100%
3	Semua pegawai merasakan tanggungjawab terhadap sasaran dan tujuan organisasi di Balitbang HAM serta berupaya mencapainya	1	10	22	60	9	102
		1,0%	9,8%	21,6%	58,8%	8,8%	100%
4	Kegiatan yang dilakukan telah sesuai dengan sasaran dan tujuan Balitbang HAM	2	22	27	49	2	102
		2,0%	21,6%	26,5%	48,0%	2,0%	100%
5	Manajemen Tingkat atas mengkomunikasikan ke bawah, semua informasi yang dibutuhkan (seperti sasaran/tujuan, kinerja organisasi, permasalahan, keterbatasan, strategi, dll) demi kinerja yang efektif	2	26	22	48	4	102
		2,0%	25,5%	21,6%	47,1%	3,9%	100%
6	Terbuka lebar kesempatan untuk mengkomunikasikan informasi (bertalian dengan sasaran/tujuan, usulan/masukan, permasalahan, permohonan, dll) kepada atasan	2	22	24	50	4	102
		2,0%	21,6%	23,5%	49,0%	3,9%	100%
7	Masalah-masalah didiskusikan secara terbuka, terus terang, dan bersifat membangun	2	15	27	54	4	102
		2,0%	14,7%	26,5%	52,9%	3,9%	100%
JUMLAH		23	128	196	335	32	714
		3,2%	17,9%	27,5%	46,9%	4,5%	100%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya ada 27,5% responden yang menyatakan cukup puas, disusul oleh responden yang menyatakan tidak puas yakni sebesar 17,9% dan kemudian responden yang member pernyataan sangat puas ada sebesar 4,5%, sedangkan tanggapan responden yang paling kecil yakni sebesar 3,2% yang menyatakan sangat tidak puas.

Data tersebut menunjukkan bahwa kinerja Balitbang HAM dilihat dari aspek pemahaman internalisasi visi dan misi perlu untuk lebih ditingkatkan lagi agar menjadi lebih baik, sehingga mudah untuk mencapai tujuan apabila setiap pegawai mengetahui apa yang ingin mereka capai dan bagaimana cara mencapainya.

Untuk memperoleh tingkat pemahaman pegawai akan visi dan misi adalah dengan menggunakan rumus nilai skor rata-rata sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\bar{x} &= \frac{\sum xi \cdot fi}{N} \\ &= \frac{(1 \times f1) + (2 \times f2) + (3 \times f3) + (4 \times f4) + (5 \times f5)}{(N)}\end{aligned}$$

Dimana:

$\bar{x}$	= Nilai skor rata-rata
$xi$	= skor/bobot
$fi$	= Jumlah responden yang memilih skor 1....sampai skor 5
$N$	= ukuran reponden

dengan rumus sebagai berikut:

maka:

$$\begin{aligned}\bar{x} &= \frac{(1 \times 23) + (2 \times 128) + (3 \times 196) + (4 \times 335) + (5 \times 32)}{102} \\ &= 23,2\end{aligned}$$

Maka nilai skor dari tingkat pemahaman pegawai akan visi dan misi yang ada di Balitbang HAM adalah sebesar 23,2

Berdasarkan nilai tersebut maka sesuai dengan kategori tingkatan skor pada tabel 3.8 dalam bab II di metode penelitian, skor tersebut adalah pada kategori cukup baik.

### 5.1.3. Tingkat Kemampuan Sistem Informasi

Dalam mengukur tingkat kemampuan sistem informasi pada pegawai Balitbang HAM, peneliti menggunakan 4 indikator yakni tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat keakuratan informasi yang tersedia, waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan, dan tingkat pemahaman terhadap teknologi informasi terbaru.

Untuk mendapatkan tingkat kemampuan sistem informasi tersebut, peneliti telah menyebarkan kuesioner sebanyak 110 kepada responden, namun kuesioner yang kembali hanya sejumlah 102. Kemudian peneliti menganalisa hasil penilaian responden terhadap pernyataan yang diberikan dalam kuesioner berikut ini.

**Tabel 5.34 Penilaian Responden terhadap tingkat ketersediaan informasi (yang berhubungan dengan pekerjaan) yang dibutuhkan**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak baik	8	7,8
2	Tidak baik	15	14,7
3	Hampir baik	31	30,4
4	Baik	48	47,1
5	Baik sekali	0	0,0
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Data pada tabel 5.34 tersebut diketahui bahwa penilaian responden terhadap tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan adalah sejumlah 8 orang responden (7,8%) merasa sangat tidak baik, 15 orang responden (14,7%) menilai tidak baik, ada 31 orang responden (30,4%) menyatakan hampir baik, dan ada 48 orang responden (47,1%) menyatakan baik.

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa penilaian responden paling banyak ada pada penilaian baik yakni sebesar 47,1%. Hal ini dapat dikatakan bahwa pada umumnya ketersediaan informasi dinilai sudah baik, namun tidak sedikit juga yang menganggap ketersediaan informasi belum memuaskan mereka. Untuk itu perbaikan perangkat sistem informasi sudah perlu untuk ditingkatkan seiring dengan pesatnya perkembangan sistem informasi dan teknologi saat ini.

Penilaian responden terhadap tingkat keakuratan sistem informasi yang tersedia pada tabel 5.35 di atas adalah lebih dominan menilai akurat dengan rincian 38 orang (37,3%) menyatakan hampir akurat, 48 orang (47,1%) menyatakan akurat. Sedangkan yang menyatakan belum akurat adalah 4 orang (sangat tidak akurat) dan 12 orang (tidak akurat).

**Tabel 5.35 Penilaian Responden terhadap tingkat keakuratan sistem informasi yang tersedia**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak akurat	4	3.9
2	Tidak akurat	12	11.8
3	Hampir akurat	38	37.3
4	Akurat	48	47.1
5	Akurat sekali	0	0.0
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Hal ini berarti tingkat keakuratan informasi sudah baik, namun karena masih banyak responden menilai hampir akurat dan tidak akurat, mengindikasikan masih sistem informasi yang ada saat ini belum memuaskan dan belum optimal, sehingga perlu untuk diperbaiki dan ditingkatkan.

Pada tabel 5.36 terlihat penilaian responden terhadap waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan, sebanyak 4 responden (3,9%) menganggap membutuhkan waktu yang lama sekali, 25 orang (24,5) menyatakan lama, 30 orang (29,4%) menyatakan hampir cepat, dan 43 orang (42,2%) menyatakan cepat.

**Tabel 5.36 Penilaian Responden terhadap waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Lama sekali	4	3,9
2	Lama	25	24,5
3	Hampir cepat	30	29,4
4	Cepat	43	42,2
5	Cepat sekali	0	0,0
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Hal ini menunjukkan kondisi sistem informasi yang tersedia masih relatif belum optimal, perlu waktu yang relatif lama untuk mengaksesnya. Kemungkinan kondisi sistem informasi masih dalam tahap pembangunan dan peningkatan ke arah yang lebih baik lagi. Kecepatan akses informasi sangat perlu menunjang pelaksanaan tugas dan pekerjaan terutama dalam hal pengambilan keputusan.

**Tabel 5.37 Pemahaman Responden terhadap teknologi informasi baru**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak tahu sama sekali	11	10,8
2	Sangat kurang	13	12,7
3	Kurang	24	23,5
4	Paham	38	37,3
5	Sangat Paham	16	15,7
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Terkait dengan pemahaman responden mengenai teknologi informasi baru, pada tabel 5.37 terlihat sebanyak 11 orang (10,8%) merasa sangat tidak tahu, 13 orang (12,7%) merasa sangat kurang, 38 orang (37,3%) merasa kurang, dan 15 orang (15,7%) merasa paham.

Hal ini mengindikasikan sebagian besar pegawai belum mengetahui mengenai teknologi informasi baru yang menunjang penyelesaian tugas. Untuk itu sudah sangat mendesak untuk dilakukan berbagai pelatihan-pelatihan dalam rangka pengenalan teknologi-teknologi

baru di bidang sistem informasi kepada seluruh pegawai di Balitbang HAM.

Tabel 5.38 berikut ini adalah rangkuman penilaian responden terhadap kemampuan sistem informasi Balitbang HAM

**Tabel 5.38 Rangkuman Penilaian Responden terhadap sistem informasi Balitbang HAM**

No	PENILAIAN SISTEM INFORMASI	TANGGAPAN RESPONDEN					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
1	Penilaian terhadap tingkat ketersediaan informasi (yang berhubungan dengan pekerjaan) yang dibutuhkan	8	15	31	48	0	102
	%	7,8%	14,7%	30,4%	47,1%	0,0%	100%
2	Penilaian terhadap tingkat keakuratan informasi yang tersedia	4	12	38	48	0	102
	%	3,9%	11,8%	37,3%	47,1%	0,0%	100%
3	Penilaian terhadap waktu yang diperlukan untuk mendapat informasi yang dibutuhkan	4	25	30	43	0	102
	%	3,9%	24,5%	29,4%	42,2%	0,0%	100%
4	Penilaian terhadap pemahaman terhadap teknologi informasi terbaru	11	13	24	38	16	102
	%	10,8%	12,7%	23,5%	37,3%	15,7%	100%
JUMLAH		27	65	123	177	80	408
JUMLAH (%)		6,6%	15,9%	30,1%	43,4%	3,9%	100%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Untuk memperoleh skor tingkat kemampuan pegawai akan sistem informasi adalah dengan menggunakan rumus nilai skor rata-rata sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \bar{x} &= \frac{\sum x_i f_i}{N} \\
 &= \frac{(1 \times f_1) + (2 \times f_2) + (3 \times f_3) + (4 \times f_4) + (5 \times f_5)}{N}
 \end{aligned}$$

Dimana:

- $\bar{x}$  = Nilai skor rata-rata  
 $x_i$  = skor/bobot  
 $f_i$  = Jumlah responden yang memilih skor 1....sampai skor 5

N = ukuran reponden

maka:

$$\bar{x} = \frac{(1 \times 27) + (2 \times 130) + (3 \times 369) + (4 \times 708) + (5 \times 80)}{102}$$

$$= 12,9$$

Maka nilai skor dari tingkat kemampuan pegawai pada sistem informasi yang ada di Balitbang HAM adalah sebesar 12,9

Berdasarkan nilai tersebut maka sesuai dengan kategori tingkatan skor pada tabel 3.9 dalam bab II di metode penelitian, skor tersebut adalah pada kategori cukup baik.

## 5.2. Pengukuran Kinerja pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Aspek proses bisnis internal adalah aspek lain dalam pengukuran dengan metode *Balance Scorecard*. Dalam penulisan ini peneliti hanya mengukur dua komponen saja, yaitu: komponen proses dan inovasi. Selanjutnya masing-masing komponen akan dibahas sebagai berikut ini.

### 5.2.1. Proses Operasi

Untuk mencapai tujuan, suatu proses sangat penting dalam suatu organisasi. Bagaimana proses itu dilakukan sangat menentukan hasil yang akan dicapai. Semakin baik dan tepat proses itu dilakukan semakin tepat tujuan yang dicapai dan semakin memenuhi harapan pelanggan.

Dalam mengukur kinerja proses bisnis internal, maka penulis menyebarkan kuesioner kepada seluruh pegawai di Balitbang HAM yang terdiri atas 6 pernyataan yang dijawab memakai pilihan skala likert yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, cukup setuju, setuju, dan sangat setuju. Keenam pernyataan tersebut adalah mengikutsertakan pegawai dalam pendidikan dan latihan berkaitan dengan metode penelitian, melakukan seleksi secara ketat pada penentuan personil yang akan masuk dalam tim penelitian, penentuan personil tim penelitian didasarkan pada kemampuan



pada bidang permasalahan yang menjadi obyek penelitian, proses administrasi dilakukan sesuai jadwal dan prosedur, mengevaluasi setiap kegiatan penelitian yang telah dilakukan, dan menyediakan layanan agar semua pegawai dapat mengakses informasi yang dibutuhkan.

Tanggapan responden terhadap mengikutsertakan pegawai dalam pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan metode kegiatan dapat dilihat pada tabel 5.39 berikut.

**Tabel 5.39** Tanggapan Responden terhadap mengikutsertakan pegawai dalam pendidikan dan pelatihan berkaitan dengan metode kegiatan

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak setuju	0	-
2	Tidak setuju	0	-
3	Cukup setuju	17	16,7
4	Setuju	56	54,9
5	Sangat setuju	29	28,4
	<b>TOTAL</b>	102	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Terkait dengan keikutsertaan pegawai dalam diklat berkaitan dengan metode kegiatan, pada tabel tersebut di atas menunjukkan 17 responden (16,7%) menyatakan cukup setuju, 56 responden (54,9%) menyatakan setuju, dan 29 responden (28,4%) menyatakan sangat setuju. Sedangkan yang menyatakan tidak setuju/sangat tidak setuju tidak ada.

Dari data tersebut menunjukan bahwa sebagian besar pegawai setuju dilihat dari jumlah responden yang menyatakan setuju adalah sebesar 54,9% apabila kegiatan diklat metode kegiatan dibekali kepada pegawai Balitbang HAM. Karena metode adalah salah satu dasar dalam pelaksanaan penelitian dan pengembangan.

Pada tabel 5.40 menunjukan bahwa tanggapan responden dalam hal seleksi yang ketat dalam menentukan personil yang akan dilibatkan dalam tim penelitian cukup bervariasi. 2 orang (2%) sangat tidak setuju, 15 orang (14,7%) tidak setuju, 62 orang (60,8%) cukup setuju, 17 orang (16,7%) setuju, dan 6 orang (5,9%) menyatakan sangat setuju.

**Tabel 5.40 Tanggapan Responden terhadap melakukan seleksi secara ketat pada penentuan personil yang akan masuk dalam tim penelitian**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak setuju	2	2,0
2	Tidak setuju	15	14,7
3	Cukup setuju	62	60,8
4	Setuju	17	16,7
5	Sangat setuju	6	5,9
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dalam hal penentuan personil tim peneliti didasarkan pada kemampuan pada bidang permasalahan penelitian, maka pada tabel 5.40 dapatlah dilihat bahwa sebagian besar responden termasuk dalam kategori setuju (12,7% cukup setuju, 52,9% setuju dan 29,4% sangat setuju). Sedangkan 4,9% menyatakan tidak setuju. Hal ini berarti pegawai di Balitbang HAM sepakat bahwa peneliti harus memiliki kapabilitas terhadap objek penelitian yang dilaksanakannya. Hal ini bisa juga diartikan bahwa orang yang menguasai bidang tertentu, belum tentu menguasai bidang yang lain. Sehingga penempatan personil tim peneliti harus didasarkan pada kemampuan di bidangnya.

**Tabel 5.41 Tanggapan Responden terhadap penentuan personil tim penelitian didasarkan pada kemampuan pada bidang permasalahan yang menjadi obyek penelitian**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak setuju	0	
2	Tidak setuju	5	4,9
3	Cukup setuju	13	12,7
4	Setuju	54	52,9
5	Sangat setuju	30	29,4
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Pada kenyataannya upaya untuk melakukan seleksi secara ketat dan penyesuaian kemampuan dengan bidang penelitian dalam menyusun keanggotaan tim peneliti masih menghadapi kendala karena belum adanya

standar objektif yang menjadi dasar dalam melakukan seleksi. Kebiasaan yang berlaku adalah penyusunan keanggotaan tim peneliti dilakukan secara proporsional dengan tujuan semua pegawai terlibat dalam kegiatan penelitian.

Fakta pada tabel 5.41 mengindikasikan bahwa walaupun sebagian besar responden termasuk dalam kategori setuju dan hanya sebagian kecil yang tidak setuju, namun jawaban cukup setuju tersebut mengandung makna keraguan pegawai terhadap jawabannya. Artinya pegawai menyadari bahwa diperlukan personil yang terampil dan cakap dalam melakukan riset, namun apakah harus dengan proses seleksi yang sangat ketat, membuat ada keraguan dalam diri pegawai.

**Tabel 5.42 Tanggapan Responden terhadap proses administrasi yang dilakukan sesuai jadwal dan sesuai prosedur**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak setuju	1	1,0
2	Tidak setuju	52	51,0
3	Cukup setuju	37	36,3
4	Setuju	10	9,8
5	Sangat setuju	2	2,0
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Mengenai pengelolaan administrasi pekerjaan, pada tabel 5.42 menunjukkan sebagian besar 51,0% menyatakan tidak setuju, hanya 1,0% yang menyatakan sangat tidak setuju. Ada 36,3% menyatakan cukup setuju dan 9,8% menyatakan setuju, serta hanya 2,0% yang menyatakan sangat setuju. Pada data tersebut berarti sebagian besar responden tidak setuju pada pernyataan bahwa proses pelaksanaan administrasi telah dilakukan sesuai jadwal dan prosedur yang berlaku.

Hal ini mengindikasikan fakta bahwa lancar atau tidaknya pelaksanaan tugas sangat ditentukan oleh penyelesaian proses administrasi. Tidak jarang terjadi aspek substansi pekerjaan menjadi terhambat karena faktor administrasi yang bermasalah.

**Tabel 5.43 Tanggapan Responden terhadap evaluasi yang dilakukan untuk setiap kegiatan penelitian yang telah dilakukan**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak setuju	0	-
2	Tidak setuju	0	-
3	Cukup setuju	11	10,8
4	Setuju	58	56,9
5	Sangat setuju	33	32,4
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Evaluasi dilakukan untuk mengukur berhasil atau tidaknya suatu kegiatan dan menjadi patokan pengembangan dan keberlanjutan kegiatan tersebut. Tanggapan responden pada tabel 5.43 adalah mengenai perlu atau tidaknya dilakukan evaluasi terhadap kegiatan penelitian-penelitian yang telah dilakukan adalah pada umumnya setuju (10,8% cukup setuju, 56,9% setuju dan 32,4% sangat setuju). Hal ini berarti bahwa pegawai sudah memahami arti pentingnya menilai tingkat keberhasilan kegiatan penelitian dan manfaat apa yang diberikan melalui penelitian tersebut bagi kepentingan Kementerian Hukum dan HAM.

**Tabel 5.44 Tanggapan Responden terhadap ketersediaan layanan agar semua pegawai dapat mengakses informasi yang dibutuhkan**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak setuju	0	-
2	Tidak setuju	2	2,0
3	Cukup setuju	13	12,7
4	Setuju	54	52,9
5	Sangat setuju	33	32,4
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Terkait dengan layanan informasi yang bisa diakses oleh pegawai, maka pada tabel 5.44 sebagian besar menyatakan setuju (12,7% cukup setuju, 52% setuju dan 32,4% sangat setuju). Sedangkan 2,9% menyatakan tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa pegawai sangat menyadari arti pentingnya penyebarluasan hasil-hasil penelitian agar diketahui dan dipergunakan oleh pihak yang membutuhkannya. Untuk itu sarana pendukungnya harus dipersiapkan dengan baik.

**Tabel 5.45 Rangkuman tanggapan Responden terhadap kegiatan Proses Operasi di Balitbang HAM**

No	PROSES	TANGGAPAN RESPONDEN					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
1	Mengikutsertakan pegawai dalam pendidikan dan latihan berkaitan dengan metode penelitian	1	0	17	56	29	102
	%	0,0%	0,0%	16,7%	54,9%	28,4%	100%
2	Melakukan seleksi secara ketat pada penentuan personil yang akan masuk dalam tim penelitian	2	15	62	17	6	102
	%	2,0%	14,7%	60,8%	16,7%	5,9%	100%
3	Penentuan personil tim penelitian didasarkan pada kemampuan pada bidang permasalahan yang menjadi obyek kegiatan	0	5	13	54	30	102
	%	0,0%	4,9%	12,7%	52,9%	29,4%	100%
4	Proses administrasi dilakukan sesuai jadwal dan sesuai prosedur	1	52	37	10	2	102
	%	1,0%	51,0%	36,3%	9,8%	2,0%	100%
5	Mengevaluasi setiap kegiatan yang telah dilakukan	0	0	11	58	33	102
	%	0,0%	0,0%	10,8%	56,9%	32,4%	100%
6	Menyediakan layanan agar semua pegawai dapat mengakses informasi yang dibutuhkan	0	2	13	54	33	102
	%	0,0%	2,0%	12,7%	52,9%	32,4%	100%
<b>JUMLAH</b>		<b>3</b>	<b>74</b>	<b>153</b>	<b>249</b>	<b>133</b>	<b>612</b>
<b>JUMLAH (%)</b>		<b>0,5%</b>	<b>12,1%</b>	<b>25,0%</b>	<b>40,7%</b>	<b>21,7%</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya pada tabel 5.45 adalah rangkuman dari tanggapan responden mengenai kegiatan proses. Pada tabel tersebut dapat dilihat bahwa sebesar 40,7% dari responden menyatakan setuju terhadap kegiatan proses yang dilaksanakan di Balitbang HAM. Selanjutnya disusul sebanyak 25,0% dari responden menanggapi cukup setuju, selanjutnya 21,7% menyatakan sangat setuju, dan sebesar 12,1% menyatakan tidak setuju serta hanya sebesar 0,5% menyatakan sangat tidak setuju. Dari data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden setuju terhadap kegiatan proses yang dilakukan di Balitbang HAM

Hal tersebut hendaknya dapat digunakan sebagai bahan oleh pimpinan dalam mengambil kebijakan mengenai pelaksanaan kegiatan di Balitbang HAM agar meningkatkan kinerja pegawai yang berarti semakin baik hasil yang akan dicapai.

Untuk memperoleh skor pada proses operasi dalam aspek Proses Bisnis internal adalah dengan menggunakan rumus nilai skor rata-rata sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\bar{x} &= \frac{\sum xi f_i}{N} \\ &= \frac{(1 \times f_1) + (2 \times f_2) + (3 \times f_3) + (4 \times f_4) + (5 \times f_5)}{(N)}\end{aligned}$$

Dimana:

- $\bar{x}$  = Nilai skor rata-rata
- $xi$  = skor/bobot
- $f_i$  = Jumlah responden yang memilih skor 1....sampai skor 5
- $N$  = ukuran reponden

maka:

$$\begin{aligned}\bar{x} &= \frac{(1 \times 3) + (2 \times 148) + (3 \times 459) + (4 \times 996) + (5 \times 665)}{102} \\ &= 22,3\end{aligned}$$

Dengan demikian nilai skor dari tingkat proses operasi pada aspek proses bisnis internal yang ada di Balitbang HAM adalah sebesar 22,3

Berdasarkan nilai tersebut maka sesuai dengan kategori tingkatan skor pada tabel 3.5 dalam bab II di metode penelitian, skor tersebut adalah pada kategori baik.

### 5.2.2. Proses Inovasi

Perkembangan lingkungan dan fenomena di masyarakat berlangsung sangat cepat. Dalam sebuah organisasi perlu kiranya dilakukan suatu kebijakan agar kegiatan yang dilakukan dapat mengikuti perkembangan tersebut. Inovasi merupakan salah satu cara yang dilakukan untuk mengikuti perkembangan lingkungan sehingga kegiatan yang dilakukan seiring dengan kebutuhan lingkungan. Proses Inovasi merupakan kegiatan yang membutuhkan waktu lama dan memerlukan dana yang cukup besar.

Proses Inovasi di Balitbang HAM selama ini telah dilakukan untuk meningkatkan kualitas kegiatan yang dilakukan sehingga dapat memberi pelayanan yang lebih baik.

Terkait dengan proses inovasi yang dilakukan di Balitbang HAM, maka peneliti telah mengadakan penelitian untuk mengukur kegiatan inovasi yang selama ini dilakukan Balitbang HAM, yang antara lain melakukan perumusan permasalahan penelitian dengan mengundang pegawai yang berkepentingan di unit Esselon 1 di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM RI, memberi kesempatan kepada pegawai Balitbang HAM untuk mengajukan proposal penelitian kepada Balitbang HAM, Memberi kesempatan kepada pegawai untuk aktif menulis karya ilmiah, melakukan penelitian cepat (*quick research*) terhadap permasalahan aktual, mengikutsertakan tenaga peneliti dari PTN dan LIPI, dan mengikutsertakan tenaga peneliti dari unit eselon 1 di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM yang mempunyai keterkaitan dengan topik penelitian, serta menggunakan sistem teknologi baru untuk mencari dan bertukar informasi.

Berikut ini adalah data yang peneliti dapatkan dari penyebaran kuesioner di Balitbang HAM. Pada tabel 5.46 adalah tanggapan responden terhadap melakukan perumusan permasalahan penelitian dengan mengundang pegawai yang berkepentingan di unit eselon 1 di lingkungan kementerian Hukum dan HAM RI.

**Tabel 5.46 Tanggapan Responden terhadap melakukan perumusan permasalahan penelitian dengan mengundang pegawai yang berkepentingan di Unit Esselon 1 di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak setuju	2	2,0
2	Tidak setuju	8	7,8
3	Cukup setuju	52	51,0
4	Setuju	26	25,5
5	Sangat setuju	14	13,7
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tanggapan responden mengenai pelibatan direktorat jenderal (unit utama) dalam menyusun perumusan masalah penelitian pada tabel 5.46 tersebut menunjukkan, sebanyak 2 orang (2%) sangat tidak setuju, 8 orang (7,8%) tidak setuju, 26 orang (25,5%) cukup setuju, 52 orang (51%) setuju dan 14 orang (13,7%) sangat setuju. Artinya sebagian besar responden sependak bahwa merumuskan permasalahan penelitian harus dengan menjangkau kondisi dan permasalahan yang dihadapi langsung oleh unit utama. Beberapa responden tidak setuju memperlihatkan fakta bahwa menurut mereka litbang dengan direktorat adalah dua bidang yang relatif tidak berkaitan.

**Tabel 5.47 Tanggapan Responden terhadap kesempatan pegawai untuk mengajukan proposal penelitian kepada Balitbang HAM**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak setuju	1	1,0
2	Tidak setuju	6	5,9
3	Cukup setuju	35	34,3
4	Setuju	44	43,1
5	Sangat setuju	16	15,7
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Pendapat responden mengenai adanya kesempatan untuk pegawai dalam mengajukan proposal penelitian di Balitbang HAM pada tabel 5.47 adalah sebagian besar responden setuju dengan konsep ini, dengan rincian



16 orang (15,7%) sangat setuju, 44 orang (43,1%) setuju, dan 35 orang (34,3%) cukup setuju. Sedangkan yang tidak setuju sebanyak 6 orang (5,%) dan sangat tidak setuju 1 orang.

Fakta yang diperlihatkan pada tabel tersebut bahwa sudah terbangunnya pemikiran-pemikiran inovatif di antara pegawai dalam rangka memajukan institusi dan hasil-hasil kegiatannya. Namun fakta ini juga bisa mengindikasikan tidak puasnya responden terhadap mekanisme penyusunan proposal penelitian yang selama ini berjalan.

**Tabel 5.48 Tanggapan Responden terhadap pemberian kesempatan kepada pegawai untuk aktif menulis karya ilmiah**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak setuju	0	0,0
2	Tidak setuju	20	19,6
3	Cukup setuju	58	56,9
4	Setuju	19	18,6
5	Sangat setuju	5	4,9
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Pendapat responden pada tabel 5.48 adalah mengenai kesempatan untuk menulis karya tulis ilmiah yakni ada 20 orang (19,6%) tidak setuju, 58 orang (56,9%) cukup setuju, 19 orang (18,6%) setuju dan 5 orang (4,9%) sangat setuju.

Fakta ini mengindikasikan bahwa ternyata cukup banyak juga responden yang tidak setuju dengan hal ini, bahkan yang hanya berpendapat cukup setuju lebih dominan (58 orang), yang berarti ada keragu-raguan pada responden dengan jawaban mereka. Hal ini kemungkinan besar disebabkan kurang tertariknya pegawai untuk menulis karya tulis ilmiah, karena alasan belum adanya bentuk insentif dari internal terhadap tulisan mereka serta fakta masih minimnya jumlah peneliti di institusi ini, sehingga daya tarik untuk menulis agak kurang diminati.

Perlunya dilakukan penelitian cepat (*quick research*) terhadap permasalahan aktual seperti pada tabel 5.49 pada umumnya disepakati

oleh responden dengan proporsi 16 orang responden (15,7%) menyatakan sangat setuju, 56 orang responden (54,9%) menyatakan sangat setuju dan 25 orang responden (24,5%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan yang tidak setuju hanya 5 orang responden (4,9%) saja.

**Tabel 5.49 Tanggapan Responden terhadap melakukan penelitian cepat (*quick research*) terhadap permasalahan aktual**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak setuju	0	0,0
2	Tidak setuju	5	4,9
3	Cukup setuju	25	24,5
4	Setuju	56	54,9
5	Sangat setuju	16	15,7
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai bahwa penelitian itu harus aktual dan mampu memberikan masukan terhadap permasalahan yang terjadi saat ini. Untuk itu perlu diawali dengan penelitian cepat sehingga permasalahan penelitian yang akan diangkat lebih nyata dan lebih efektif.

**Tabel 5.50 Tanggapan Responden terhadap mengikutsertakan tenaga peneliti dari PTN dan LIPI**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak setuju	2	2,0
2	Tidak setuju	9	8,8
3	Cukup setuju	25	24,5
4	Setuju	52	51,0
5	Sangat setuju	14	13,7
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tanggapan responden pada tabel 5.50 adalah tanggapan terhadap konsep mengikutsertakan tenaga peneliti dari luar baik dari perguruan tinggi atau LIPI pada kegiatan penelitian adalah sebanyak 2 orang (2%) sangat tidak setuju, 9 orang (8,8%) tidak setuju, 25 orang (24,5%) cukup setuju, 52 orang (51%) setuju dan 14 orang (13,7%) sangat setuju.

Data ini menunjukkan bahwa pelibatan peneliti baik dari akademisi atau LIPI dipahami sebagai konsep inovatif yang dapat meningkatkan kualitas hasil penelitian, disamping juga sebagai sarana untuk transfer ilmu pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan metode penelitian dan analisis masalah kepada pegawai di Balitbang HAM.

**Tabel 5.51 Tanggapan Responden terhadap mengikutsertakan tenaga peneliti dari unit eselon 1 di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM yang mempunyai keterkaitan dengan topik penelitian**

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak setuju	0	0,0
2	Tidak setuju	9	8,8
3	Cukup setuju	21	20,6
4	Setuju	56	54,9
5	Sangat setuju	16	15,7
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Aspek inovasi lainnya adalah mengenai keikutsertaan tenaga peneliti dari unit lain di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM pada penelitian yang terkait adalah pada tabel 5.51 memperoleh tanggapan dari responden yakni sebanyak 9 orang (8,8%) tidak setuju, 21 orang (20,6%) cukup setuju, 56 orang (54,9%) setuju, dan 16 orang (15,7%) sangat setuju.

Data pada tabel tersebut mengindikasikan bahwa menurut sebagian besar responden salah satu upaya untuk mengoptimalkan hasil penelitian sesuai dengan kondisi nyata di lapangan, perlu untuk melibatkan orang-orang yang memahami substansinya di lapangan, yaitu pihak unit utama di Kementerian Hukum dan HAM.

Tanggapan responden terhadap penggunaan sistem teknologi baru untuk mencari dan bertukar informasi pada umumnya adalah setuju, dengan porsi 36 orang responden (35,3%) menyatakan sangata setuju, 39 orang responden (38,2%) menyatakan setuju, ada 27 orang responden

(26,5%) menyatakan cukup setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju ataupun tidak setuju dengan konsep ini.

**Tabel 5.52** Tanggapan Responden terhadap penggunaan sistem teknologi baru untuk mencari dan bertukar informasi

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat tidak setuju	0	0,0
2	Tidak setuju	0	0,0
3	Cukup setuju	27	26,5
4	Setuju	39	38,2
5	Sangat setuju	36	35,3
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

**Tabel 5.53** Rangkuman tanggapan Responden terhadap inovasi yang dilakukan di Balitbang HAM

No	PROSES	TANGGAPAN RESPONDEN					JUMLAH
		1 Sangat tidak setuju	2 Tidak setuju	3 Cukup setuju	4 Setuju	5 Sangat setuju	
1	Melakukan Perumusan permasalahan penelitian dengan mengundang pegawai yang berkepentingan di unit eselon 1 di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM	2	8	52	26	14	102
	%	2,0%	7,8%	51,0%	25,5%	13,7%	100%
2	Memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan proposal penelitian kepada Balitbang HAM	1	6	35	44	16	102
	%	1,0%	5,9%	34,3%	43,1%	15,7%	100%
3	Memberi kesempatan kepada pegawai untuk aktif menulis karya ilmiah	0	20	58	19	5	102
	%	0,0%	19,6%	56,9%	18,6%	4,9%	100%
4	Melakukan penelitian cepat ( <i>quick research</i> ) terhadap permasalahan aktual	0	5	25	56	16	102
	%	0,0%	4,9%	24,5%	54,9%	15,7%	100%
5	Mengikutsertakan tenaga peneliti dari PTN dan LIPI	2	9	25	52	14	102
	%	2,0%	8,8%	24,5%	51,0%	13,7%	100%
6	Mengikutsertakan tenaga peneliti dari unit eselon 1 di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM yang mempunyai keterkaitan dengan topik penelitian	0	9	21	56	16	102
	%	0,0%	8,8%	20,6%	54,9%	15,7%	100%
7	Menggunakan sistem teknologi baru untuk mencari dan bertukar informasi	0	0	27	39	36	102
	%	0,0%	0,0%	26,5%	38,2%	35,3%	100%
	<b>JUMLAH</b>	<b>5</b>	<b>57</b>	<b>243</b>	<b>292</b>	<b>117</b>	<b>714</b>
	<b>JUMLAH (%)</b>	<b>0,7%</b>	<b>8,0%</b>	<b>34,0%</b>	<b>40,9%</b>	<b>16,4%</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Data pada tabel 5.52 tersebut memperlihatkan pentingnya aliran informasi dalam rangka meningkatkan kualitas tugas kegiatan atau penelitian Balitbang HAM. Hal ini juga mengindikasikan masih belum optimalnya teknologi informasi yang tersedia saat ini mendukung pelaksanaan penelitian.

Pada tabel 5.53 adalah rangkuman tanggapan responden terhadap inovasi yang dilakukan di Balitbang HAM. Data tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 40,9% responden menyatakan setuju terhadap proses inovasi yang telah dilakukan oleh Balitbang HAM. Kemudian disusul oleh sebanyak 34,0% yang menyatakan cukup setuju, selanjutnya 16,4% menyatakan sangat setuju, diikuti oleh sebanyak 8,0% responden yang menyatakan tidak setuju. Dan yang terakhir adalah sebanyak 0,7% yang menyatakan sangat tidak setuju. Tabel tersebut menunjukkan hampir separuh responden menyatakan setuju pada inovasi yang telah dilakukan di Balitbang HAM.

Untuk memperoleh skor pada proses inovasi dalam aspek Proses Bisnis internal adalah dengan menggunakan rumus nilai skor rata-rata sebagai berikut:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i f_i}{N}$$

$$= \frac{(1 \times f_1) + (2 \times f_2) + (3 \times f_3) + (4 \times f_4) + (5 \times f_5)}{N}$$

Dimana:

$\bar{x}$	= Nilai skor rata-rata
$x_i$	= skor/bobot
$f_i$	= Jumlah responden yang memilih skor 1....sampai skor 5
$N$	= ukuran reponden

maka:

$$\bar{x} = \frac{(1 \times 5) + (2 \times 114) + (3 \times 729) + (4 \times 1168) + (5 \times 585)}{102}$$

$$= 25,5$$

Dengan demikian nilai skor dari tingkat proses inovasi pada aspek proses inovasi bisnis internal yang ada di Balitbang HAM adalah sebesar 25,5

Berdasarkan nilai tersebut maka sesuai dengan kategori tingkatan skor pada tabel 3.6 dalam bab II di metode penelitian, skor tersebut adalah pada kategori baik.

### 5.3. Pengukuran Kinerja pada Perspektif Kepuasan Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan kinerja ketiga dalam *Balanced Scorecard*. Dalam mengukur kinerja kepuasan pelanggan penulis menggunakan teori *Service Quality* dari Valerie Zeithmail atau yang lebih dikenal dengan teori *Servqual*. Teori tersebut menggunakan lima dimensi kepuasan pelanggan, yaitu *Tangibility* (Tampilan Fisik), *Reliability* (Kehandalan Layanan), *Responsivebess* (Ketanggapan Pegawai), *Assurance* (Jaminan Kepercayaan), dan *Empathi* (Empati). Masing-masing dimensi itu memakai lima kategori jawaban dengan skala likert mulai dari 1) sangat tidak puas, 2) tidak puas, 3) cukup puas, 4) puas dan 5) sangat puas.

Peneliti telah membagikan kuesioner kepada 6 Direktorat Jenderal di Kementerian Hukum dan HAM yaitu Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia, Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum, Direktorat Jenderal Imigrasi, Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan, Direktorat Jenderal Pemasarakatan dan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual. Masing-masing direktorat mendapatkan 7 kuesioner. Responden dibagikan secara purposif yaitu pejabat eselon IV, III, II dengan teknik pengambilan sampel secara aksidental sampling artinya siapa saja pejabat dengan ketentuan diatas asalkan dapat memenuhi syarat dapat digunakan sebagai sampel bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber. Syarat yang dimaksud adalah responden tersebut pernah datang ke Balitbang HAM dan pernah menggunakan produk dari Balitbang HAM.

Dari 42 kuesioner yang disebarakan ke enam direktorat Jenderal di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM, semuanya yang kembali berjumlah sama yaitu 42 kuesioner.

Untuk mengetahui bagaimana kualitas kinerja Balitbang HAM dilihat dari persepsi dan harapan pelanggan dapat dilihat dalam penjelasan berikut ini:

### **5.3.1. Persepsi pelanggan terhadap Tampilan Fisik Balitbang HAM**

Penampilan sarana fisik dari Balitbang yang dimaksud adalah berdasarkan dimensi *Tangiability* (Tampilan Fisik), yaitu berupa penampilan sarana fisik dan peralatan, pegawai, atau sarana komunikasi yang ada di Balitbang HAM

#### **5.3.1.1. Tanggapan Responden terhadap Tampilan Fisik Balitbang HAM**

Pada tabel 5.54 dijelaskan mengenai tanggapan persepsi responden terhadap tampilan fisik Balitbang HAM. Tampilan fisik yang dimaksud adalah tampilan kemasan produk Balitbang HAM, Tampilan Ruang rapat/diskusi/seminar/presentasi yang pernah diselenggarakan Balitbang HAM, Kenyamanan dan Kebersihan Balitbang HAM, serta Penampilan dan Keramahan Pegawai Balitbang HAM.

Dari keempat pernyataan dalam tabel tersebut di atas, dapat dilihat bahwa pada pernyataan pertama dari kuesioner yang diajukan adalah persepsi responden terhadap tampilan fisik dari kemasan produk Balitbang HAM yang pernah digunakan oleh responden. Pernyataan ini diajukan kepada responden yang minimal pernah menggunakan salah satu produk Balitbang HAM yang dijelaskan dikuesioner. Penulis menganggap bahwa minimal satu produk Balitbang HAM yang pernah dipakai oleh responden sudah dianggap mewakili persepsi mereka.

Tabel 5.54 Tanggapan Responden terhadap Tampilan Fisik Balitbang HAM

No	Pernyataan	TANGGAPAN RESPONDEN					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
1	Kemasan produk Balitbang HAM yang pernah dipakai/dilihat (buku/cd/leaflet/jurnal/iklan masyarakat/laporan/dokumen rekomendasi kebijakan/website) (min1 produk dianggap sudah mewakili)	0	7	15	19	1	42
	%	0,0%	16,7%	35,7%	45,2%	2,4%	100%
2	Ruang rapat/diskusi/seminar/ Presentasi	0	4	10	27	1	42
	%	0,0%	9,5%	23,8%	64,3%	2,4%	100%
3	Kenyamanan dan Kebersihan ruang Balitbang HAM	1	2	27	11	1	42
	%	2,4%	4,8%	64,3%	26,2%	2,4%	100%
4	Penampilan dan Keramahan Pegawai Balitbang HAM	0	4	21	16	1	42
	%	0,0%	9,5%	50,0%	38,1%	2,4%	100%
JUMLAH		1	17	73	73	4	168
JUMLAH (%)		0,6%	10,1%	43,5%	43,5%	2,4%	100%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan tabel tersebut diatas maka tanggapan responden mengenai tampilan fisik dari kemasan produk Balitbang HAM menunjukkan bahwa sebagian ada 7 orang responden (16,7%) menyatakan tidak puas, ada 15 orang responden yakni (35,7%) menyatakan cukup puas, yang menyatakan puas ada 19 orang responden yakni mewakili 45,2% dari jumlah responden. Sementara hanya ada 1 orang responden (2,4%) yang menyatakan sangat puas terhadap kemasan produk yang dihasilkan Balitbang HAM. Walaupun tidak mewakili sebagian besar pernyataan responden terhadap tingkat kepuasan Balitbang HAM dalam menyatakan puas, namun dari data tersebut dapat dikatakan bahwa tampilan fisik dari kemasan produk Balitbang HAM sudah memuaskan.

Pada pernyataan tampilan fisik dari ruang rapat/diskusi/seminar/presentasi yang pernah diselenggarakan atau diadakan oleh Balitbang HAM, memperoleh tanggapan dari responden yakni sebanyak 4 orang responden atau sebesar 9,5% menyatakan tidak puas, ada 10 orang responden atau 23,8% responden menyatakan cukup puas, dan ada 27 orang responden



atau sebesar 64,3% menyatakan puas dengan tampilan fisik dari ruangan tersebut, serta ada 1 orang responden atau sebesar 2,4% menyatakan sangat puas. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar dari responden menyatakan bahwa tampilan fisik dari ruang rapat/diskusi/seminar/presentasi yang ada di Balitbang HAM memuaskan.

Pada pernyataan responden mengenai tampilan fisik dari kenyamanan dan kebersihan ruang Balitbang HAM, memperoleh tanggapan dari responden yaitu sebanyak 1 orang responden (2,4%) menyatakan sangat tidak puas, ada 2 orang responden menyatakan tidak puas yakni sebesar 4,8%, ada 27 orang responden (64,3%) menyatakan cukup puas, ada 11 orang responden (26,2%) menyatakan puas dan hanya ada 1 orang responden sebesar 2,4% yang menyatakan sangat puas dengan tampilan fisik Balitbang HAM. Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa kenyamanan dan kebersihan Balitbang HAM cukup memuaskan. Dari data tersebut juga terlihat bahwa hanya ada 1 orang responden yang menyatakan sangat puas, maka diharapkan pihak Balitbang untuk terus meningkatkan kenyamanan dan kebersihan di lingkungan Balitbang.

Kemudian pada tabel 5.54 diatas juga menunjukkan bahwa ada 4 orang responden (9,5%) yang menyatakan tidak puas, ada 21 orang responden (50,0%) yang menyatakan cukup puas, ada 16 orang responden (38,1%) menyatakan puas dan ada 1 orang responden (2,4%) menyatakan sangat puas. Data tersebut memperlihatkan bahwa sebagian besar responden yang menyatakan tampilan fisik dari penampilan dan keramahan pegawai Balitbang HAM adalah cukup memuaskan.

### **5.3.1.2. Analisis Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Tingkat Kepuasan Pelanggan pada tampilan fisik Balitbang HAM**

Pada pengukuran persepsi, harapan dan kesenjangan pelanggan, peneliti menggunakan data yang telah diperoleh dari tanggapan responden pada tampilan fisik Balitbang HAM. Perolehan skor persepsi, diperoleh dengan menggunakan rumus perolehan rata rata skor seperti yang dijelaskan di Metode Penelitian Bab III. Sedangkan untuk memperoleh skor kesenjangan adalah dengan cara mengurangi antara skor persepsi dengan skor harapan.

Apabila diketahui hasil pengurangan tersebut menunjukkan skor kesenjangan yang positif berarti tingkat pelayanan yang dilakukan Balitbang HAM sudah melebihi harapan pelanggan yang berarti sangat memuaskan. Namun apabila skor kesenjangan menunjukkan angka sebaliknya angka negatif, maka dapat diartikan tingkat layanan lebih rendah dari yang diharapkan oleh pelanggan. Untuk skor yang menghasilkan angka nol berarti layanan yang diberikan Balitbang HAM sudah sama dengan harapan pelanggan.

Pada tabel 5.55 berikut menunjukkan bahwa skor persepsi pelanggan lebih rendah dari pada skor harapan pelanggan. Begitu juga hasil selisih yang didapat memperoleh hasil yang negatif. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat layanan akan tampilan fisik dari Balitbang HAM belum memberikan layanan sesuai yang diharapkan oleh pelanggan.

Tingkat kesenjangan tertinggi yakni -0,67 adalah pada tampilan fisik dari kemasan produk Balitbang HAM. Sementara pada tingkat kesenjangan terendah adalah pada tampilan fisik dari kenyamanan dan kebersihan ruang Balitbang HAM yaitu sebesar -0,45. Data di atas juga menunjukkan bahwa skor harapan pelanggan tidaklah terlalu tinggi walaupun hampir mencapai

angka 4. Artinya harapan pelanggan dengan tingkat layanan yang telah diberikan Balitbang HAM tidaklah terlalu jauh. Sehingga untuk memenuhi harapan pelanggan akan tampilan fisik dari Balitbang HAM hanya perlu kinerja perbaikan sedikit lagi.

**Tabel 5.55 Skor Persepsi, Harapan, dan Kesenjangan pada Tampilan Fisik Badan Penelitian dan Pengembangan HAM**

1	Kemasan produk Balitbang HAM yang pernah dipakai/dilihat (buku/cd/leaflet/jurnal/iklan masyarakat/laporan/dokumen rekomendasi kebijakan/website) (min1 produk dianggap sudah mewakili)	3,33	4,00	-0,67
2	Ruang rapat/diskus/seminar/ Presentasi	3,19	4,05	-0,45
3	Kenyamanan dan Kebersihan ruang Balitbang HAM	3,21	3,83	-0,62
4	Penampilan dan Keramahan Pegawai Balitbang HAM	3,33	3,98	-0,64

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Untuk memperoleh prosentase tingkat kepuasan responden dari tampilan fisik Balitbang HAM adalah dengan membandingkan jumlah skor persepsi dengan jumlah skor harapan, yakni sebagai berikut:

$$3,37 / 3,96 \times 100\% = 85,10\%$$

Dengan demikian diketahui bahwa tingkat kepuasan pelanggan akan tampilan fisik dari Balitbang HAM adalah sebesar 85,10%. Artinya layanan akan tampilan fisik dari Balitbang HAM bila mengacu pada tabel 3.3 pada bab II Metode Penelitian adalah baik, walaupun belum 100% namun pihak Balitbang HAM perlu untuk terus menjaga dan terus memperbaiki penampilan sarana fisik baik melalui peralatan, pegawai atau sarana komunikasi.

### 5.3.2. Persepsi Responden terhadap Kehandalan Layanan Balitbang HAM

Kehandalan atau layanan Balitbang HAM yang dimaksud dalam persepsi ini adalah berdasarkan dimensi *Reability* (Kehandalan), dalam hal ini bisa dilihat dari kemampuan dari Balitbang HAM untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan atau yang ditugaskan secara tepat, benar dan akurat.

#### 5.3.2.1. Tanggapan Responden terhadap Kehandalan Layanan Balitbang HAM

Pada tabel 5.56 berisikan tanggapan responden terhadap Kehandalan dari Balitbang HAM dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya itu yang antara lain terdiri dari ketersediaan produk Balitbang saat dibutuhkan, Proses kecepatan permintaan produk yang dilakukan dan kesesuaian produk dengan permintaan.

Tabel 5.56 Tanggapan Responden terhadap Kehandalan Layanan Balitbang HAM

No	Pernyataan	TANGGAPAN RESPONDEN					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
1	Tersedianya produk Balitbang HAM saat dibutuhkan	0	10	11	19	2	42
	%	0,0%	23,8%	26,2%	45,2%	4,8%	100%
2	Proses permintaan produk cepat Dilakukan	2	3	28	9	0	42
	%	4,8%	7,1%	66,7%	21,4%	0,0%	100%
3	Kesesuaian produk dengan permintaan	0	6	30	4	2	42
	%	0,0%	14,3%	71,4%	9,5%	4,8%	100%
JUMLAH		2	19	69	32	4	126
JUMLAH (%)		1,6%	15,1%	54,8%	25,4%	3,2%	100%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari data pada tabel 5.56 tersebut diatas menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap ketersediaan produk Balitbang HAM saat dibutuhkan memperoleh tanggapan sebesar 10 orang responden (23,8%) yang menyatakan tidak puas dengan pernyataan tersebut, ada 11 orang responden (26,2%) yang menyatakan cukup puas dan ada 19 orang responden (45,2%) yang menyatakan sangat puas, serta ada 2 orang responden

sebesar 4,8% yang menyatakan sangat puas terhadap ketersediaan prroduk Balitbang saat diminta atau dibutuhkan. Data tersebut diatas dapatlah dilihat bahwa kemampuan Balitbang HAM dalam menyediakan produk saat diminta adalah memuaskan, karena hampir separuh responden menyatakan kepuasannya akan ketersediaan produk Balitbang HAM.

Sementara pelayanan terhadap proses kecepatan dalam meminta produk Balitbang HAM mendapat tanggapan dari responden sebanyak 2 orang responden atau sebesar 4,8% yang menyatakan sangat tidak puas, dan ada sebanyak 3 orang responden atau sebesar 7,1% menyatakan tidak puas, ada sebanyak 28 orang responden yang menyatakan cukup puas yakni sebesar 66,7% , sedangkan ada sebanyak 9 orang responden atau sebesar 21,4% yang menyatakan puas, namun tidak ada seorangpun responden yang menyatakan sangat puas. dari data tersebut terlihat bahwa pelayanan Balitbang HAM terhadap proses kecepatan permintaan produk mendapat tanggapan cukup memuaskan dari pelanggannya.

Untuk pelayanan terhadap kesesuaian produk dengan permintaan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak puas, namun ada 6 orang responden yang menyatakan tidak puas yakni sebesar 14,3%, ada 30 orang responden atau sebesar 71% menyatakan cukup puas, ada 4 orang responden atau sebesar 9,5% responden yang menyatakan puas dan ada 2 orang responden atau sebesar 4,8% responden yang menyatakan sangat puas. data tersebut menunjukan bahwa tiga perempat lebih dari responden menyatakan bahwa pelayanan terhadap kesesuaian produk dengan permintaan cukup memuaskan.

#### **5.3.2.2. Analisis Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap Keandalan Layanan Balitbang HAM**

Data mengenai skor persepsi, harapan dan kesenjangan ada pada tabel 5.57 berikut ini. Data dari tabel tersebut menunjukkan bahwa skor persepsi berada jauh dibawah skor harapan responden Balitbang HAM. Skor rata-rata persepsi adalah 3,31 sementara skor harapan mencapai lebih dari 4. Hal tersebut menyebabkan kesenjangan yang tinggi yaitu sebesar -0,9. Ini berarti Balitbang HAM dalam memberikan pelayanan belum mampu untuk memenuhi harapan dari responden.

Tingkat kesenjangan tertinggi pada tabel 5.5 adalah pada layanan kecepatan proses permintaan produk sebesar -1,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa kecepatan dalam proses permintaan produk terhadap Balitbang HAM masih belum mampu memenuhi harapan pelanggan. sementara tingkat kesenjangan yang paling rendah adalah pada layanan ketersediaan produk Balitbang HAM saat dibutuhkan.

**Tabel 5.57 Skor Persepsi, Harapan, dan Kesenjangan terhadap Kehandalan Layanan Balitbang HAM**

1	Tersedianya produk Balitbang HAM saat dibutuhkan	3,31	3,93	-0,62
2	Proses permintaan produk cepat dilakukan	3,05	4,10	-1,05
3	Kesesuaian produk dengan permintaan	3,05	4,00	-0,95

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Untuk memperoleh tingkat kepuasan responden terhadap Kehandalan Layanan dari Balitbang HAM dapat diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut:

$$3,13 / 4,01 \times 100\% = 78,05\%$$

Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa tingkat kepuasan responden terhadap kehandalan layanan Balitbang

HAM adalah sebesar 78,05%. Hal tersebut berarti tingkat kehandalan Balitbang HAM dalam memberikan pelayanan menurut tabel 3.3 pada Bab II Metode Penelitian adalah cukup baik, namun karena masih jauh untuk mencapai angka 100%, oleh karena itu Balitbang HAM perlu untuk terus memperbaiki pelayanan yang telah dijanjikan, atau ditugaskan secara benar tepat dan akurat.

### 5.3.3. Persepsi Responden terhadap ketanggapan pegawai Balitbang HAM.

Persepsi ini diukur berdasarkan dimensi *Responsiveness* (Ketanggapan), persepsi ini dilihat dari sejauhmana keinginan dan kesanggupan pegawai Balitbang HAM dalam membantu pelanggan untuk memberikan pelayanan dengan tanggap.

#### 5.3.3.1. Tanggapan Responden terhadap Ketanggapan Pegawai Balitbang HAM

Tanggapan responden terhadap ketanggapan pegawai Balitbang HAM terdiri atas 3 pernyataan yang dapat dilihat pada tabel 5.58 berikut:

**Tabel 5.58** Tanggapan Responden terhadap Ketanggapan Pegawai Balitbang HAM

No	Pernyataan	TANGGAPAN RESPONDEN					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
1	Balitbang HAM selalu tanggap terhadap permintaan data dan informasi untuk pembuatan kebijakan	0	4	30	6	2	42
	%	0,0%	9,5%	71,4%	14,3%	4,8%	100%
2	Topik kegiatan yang dikerjakan merupakan respon langsung dari fenomena yang terjadi di masyarakat	0	8	22	10	2	42
	%	0,0%	19,0%	52,4%	23,8%	4,8%	100%
3	Publikasi/Penyebarluasan sosialisasi terhadap produk /hasil penelitian yang telah selesai	0	4	15	18	5	42
	%	0,0%	9,5%	35,7%	42,9%	11,9%	100%
JUMLAH		0	16	67	34	94	126
JUMLAH (%)		0,0%	12,7%	53,2%	27,0%	7,1%	100%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Pada tabel 5.58 tersebut diatas pada pernyataan ketanggapan pegawai Balitbang HAM terhadap adanya permintaan data dan informasi untuk pembuatan kebijakan memperoleh tanggapan dari responden yaitu tidak ada pernyataan sangat tidak puas, ada 4 orang responden (9,5%) menyatakan tidak puas, ada 30 orang responden (71,4%) menyatakan cukup puas, 6 orang responden atau sebesar 4,8% menyatakan sangat puas dengan ketanggapan pegawai Balitbang HAM. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa ketanggapan pegawai Balitbang HAM terhadap permintaan data dan informasi untuk pembuatan kebijakan adalah cukup memuaskan.

Tanggapan responden pada pernyataan mengenai ketanggapan pegawai Balitbang HAM terhadap topik kegiatan yang dikerjakan merupakan respon langsung dari fenomena yang terjadi di masyarakat yaitu tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak puas, ada 8 orang responden yaitu sebesar 19% yang menyatakan tidak puas, 22 orang responden atau sebesar 52,4% menyatakan cukup puas dan ada 2 orang responden atau sebesar 4,8% yang menyatakan sangat puas. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar tanggapan responden akan pernyataan topik kegiatan yang dikerjakan merupakan respon langsung dari fenomena yang terjadi di masyarakat adalah cukup memuaskan. Dari data tersebut perlu kiranya pegawai Balitbang semakin peka terhadap lingkungan agar semakin topik kegiatan yang dikerjakan mengikuti perkembangan lingkungan di masyarakat.

Pada pernyataan mengenai ketanggapan pegawai Balitbang HAM terhadap publikasi/penyebarnya sosialisasi terhadap produk Balitbang HAM yang telah selesai memperoleh tanggapan sebesar 4 orang responden (9,5%) menyatakan tidak puas, 15 orang responden (35,7%) menyatakan cukup puas. Ada



18 orang responden (42,9%) menyatakan puas dan ada 5 orang responden (11,9%) menyatakan sangat puas. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa pernyataan ketanggapan pegawai terhadap publikasi/penyerbarluasan sosialisasi terhadap produk/hasil penelitian Balitbang HAM yang telah selesai memperoleh tanggapan dari responden yang paling tinggi yakni 18 orang responden. Tanggapan tersebut walaupun paling tinggi tetapi tidak mencapai setengah dari jumlah responden dilihat dari nilai persentasenya hanya 42,9%. Namun pernyataan tersebut dapat dikategorikan telah memuaskan responden terhadap ketanggapan pegawai Balitbang HAM pada pernyataan tersebut.

#### 5.3.3.2. Analisis Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap Ketanggapan Pegawai Balitbang HAM

Setelah mengolah data dari tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai ketanggapan pegawai Balitbang HAM, maka diperoleh data skor pada tabel 5.59 berikut ini.

**Tabel 5.59** Skor Persepsi, Harapan, dan Kesenjangan pada Ketanggapan Pegawai Balitbang HAM

1	Balitbang HAM selalu tanggap terhadap permintaan data dan informasi untuk pembuatan kebijakan	3,14	3,95	-0,81
2	Tidak kegiatan yang dikerjakan merupakan respon langsung dari fenomena yang terjadi masyarakat	3,14	3,95	-0,81
3	Publikasi/Penyerbarluasan sosialisasi terhadap produk/hasil penelitian yang telah selesai	3,57	4,10	-0,52

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa persepsi responden masih jauh di bawah harapan responden. Skor harapan responden adalah sebesar 4,00 sementara skor persepsi responden hanya 3,29. Dengan demikian tingkat kesenjangan menjadi minus 0,71. Data pada tabel tersebut juga menunjukkan bahwa ada 2 pernyataan yang mempunyai tingkat kesenjangan tertinggi yaitu pada pernyataan mengenai ketanggapan pegawai Balitbang HAM terhadap permintaan data dan informasi untuk pembuatan kebijakan, dan pernyataan mengenai ketanggapan pegawai Balitbang HAM terhadap topik kegiatan yang dikerjakan merupakan respon langsung dari fenomena yang terjadi di masyarakat yakni sebesar -0,81. Artinya dari kedua pernyataan tersebut harapan responden masih jauh untuk dilakukan oleh pegawai Balitbang. Sementara pada tingkat kesenjangan terendah pada tabel di atas tersebut adalah pada pernyataan pada ketanggapan pegawai Balitbang HAM terhadap publikasi/penyebarluasan sosialisasi terhadap produk/hasil penelitian Balitbang HAM yang telah selesai yakni -0,52.

Perolehan tingkat kepuasan responden terhadap Ketanggapan pegawai Balitbang HAM adalah dengan melakukan perhitungan sebagai berikut:

$$3,29 / 4,00 \times 100\% = 82,25\%$$

Dengan demikian tingkat kepuasan responden terhadap ketanggapan pegawai Balitbang HAM adalah sebesar 82,25%. Walaupun belum mencapai 100% tetapi angka tersebut dalam tabel 3.3 pada bab II Metode Penelitian adalah baik. Sehingga perlulah kiranya pegawai Balitbang terus berkeinginan memberikan pelayanan terhadap pelanggan secara tanggap dengan meningkatkan kinerja dan peka terhadap situasi lingkungan di masyarakat.

### 5.3.4. Persepsi Responden terhadap Jaminan dan Kepercayaan Balitbang HAM dalam memberikan pelayanan

Jaminan dan sikap dapat dipercaya dari pegawai Balitbang dalam melakukan kegiatan dan kualitas produk yang dihasilkan merupakan pernyataan berdasarkan dimensi *Assurance* (Jaminan). Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai bagaimana tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut.

#### 5.3.4.1. Tanggapan responden terhadap jaminan dan kepercayaan Balitbang HAM

Perolehan data mengenai tanggapan responden terhadap jaminan dan kepercayaan pegawai dan produk Balitbang HAM adalah pada tabel 5.60 berikut.

**Tabel 5.60 Tanggapan Responden terhadap Jaminan dan Kepercayaan Balitbang HAM**

No	Pernyataan	TANGGAPAN RESPONDEN					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
1	Produk yang dihasilkan dapat dipertanggung jawabkan dan ilmiah	1	1	27	13	0	42
	%	2,4%	2,4%	64,3%	31,0%	0,0%	100%
2	Kemampuan pegawai Balitbang HAM untuk menyediakan data dan informasi yang diperlukan	1	5	22	14	0	42
	%	2,4%	11,9%	52,4%	33,3%	0,0%	100%
3	Keahlian dan pengetahuan pegawai Balitbang HAM dalam menganalisis dan melakukan kegiatan	2	10	14	9	7	42
	%	4,8%	23,8%	33,3%	21,4%	16,7%	100%
JUMLAH		4	16	63	36	7	126
JUMLAH (%)		3,2%	12,7%	50,0%	28,6%	5,6%	100%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tanggapan reponden untuk pernyataan mengenai jaminan dan kepercayaan akan produk yang dihasilkan dapat dipertanggung jawabkan dan ilmiah yaitu memperoleh 1 orang responden (2,4%) yang menyatakan sangat tidak puas, 1 orang responden juga (2,4%) yang menyatakan tidak puas. Namun ada 27 orang responden (64,3%) yang menyatakan cukup puas, ada 13 orang responden (21,0%) yang menyatakan puas dan nol responden yang menyatakan sangat puas artinya tidak ada

responden yang menyatakan sangat puas. Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebesar 64,3% terhadap produk Balitbang yang dihasilkan dapat dipertanggung jawabkan dan ilmiah menyatakan cukup memuaskan.

Pada pernyataan mengenai kemampuan pegawai Balitbang HAM untuk menyediakan data dan informasi yang diperlukan memperoleh tanggapan dari responden yakni sebanyak 1 orang responden (2,4%) yang menyatakan sangat tidak puas, 5 orang responden (11,9%) yang menyatakan tidak puas, 22 orang responden (52,4%) yang menyatakan cukup puas dan ada 14 orang responden (33,3%) yang menyatakan puas, dan tidak ada responden yang memberi pernyataan sangat puas. Data tersebut menunjukkan bahwa pernyataan mengenai kemampuan pegawai Balitbang Ham untuk menyediakan data dan informasi yang diperlukan mencapai tingkat tertinggi dalam kelompok yang menyatakan cukup puas, yakni sebanyak 22 orang yaitu sebesar 52,4%. Pernyataan tersebut memberi arti agar kiranya Balitbang terus memperbaiki jaminan agar mendapatkan kepercayaan dari responden yang memerlukan produknya.

Pada pernyataan mengenai keahlian dan pengetahuan pegawai Balitbang memperoleh tanggapan dari responden yakni sebanyak 2 orang responden (4,8%) yang menyatakan sangat tidak puas, ada 10 orang responden (23,8%) yang menyatakan tidak puas, ada 14 orang responden (33,3%) yang menyatakan cukup puas, ada 9 orang responden (21,4%) yang menyatakan puas dan ada 7 orang responden (16,7%) yang menyatakan sangat puas. Data tersebut diatas menunjukkan bahwa sepertiga dari responden menyatakan cukup puas terhadap keahlian dan pengetahuan pegawai Balitbang HAM dalam menganalisis dan melakukan kegiatan.

### 5.3.4.2. Analisis Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap Jaminan dan Kepercayaan akan produk/hasil kegiatan dari Balai HAM

Setelah mengolah data dari tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai jaminan dan kepercayaan akan produk/hasil kegiatan penelitian dari Balai HAM, maka diperoleh data skor pada tabel 5.61 di bawah ini.

**Tabel 5.61** Skor Persepsi Harapan dan Kesenjangan pada Kelompok Jaminan dan Kepercayaan Produk/Hasil kegiatan Balai HAM

1	Produk yang dihasilkan dapat dipertanggung jawabkan dan ilmiah	3,24	3,95	-0,71
2	Kemampuan pegawai Balai HAM untuk menyediakan data dan informasi yang diperlukan	3,17	3,98	-0,81
3	Keahlian dan pengetahuan pegawai Balai HAM dalam menganalisis dan melakukan kegiatan	3,21	4,26	-1,05

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5.61 menunjukkan data bahwa skor persepsi terhadap jaminan dan kepercayaan produk/Hasil Penelitian dan pegawai Balai HAM jauh di bawah skor harapan responden. Sehingga skor kesenjangan menunjukkan angka minus yakni sebesar -0,86. Kesenjangan tertinggi pada data tabel tersebut adalah pada keahlian dan pengetahuan pegawai Balai HAM dalam menganalisis dan melakukan kegiatan yakni sebesar minus 0,81. Sementara tingkat kesenjangan terendah ada pada kelompok produk yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan dan ilmiah. Kesenjangan skor persepsi dan skor harapan mengenai keahlian dan pengetahuan pegawai Balai HAM dalam menganalisis dan melakukan kegiatan tersebut perlu mendapat perhatian dari pihak Balai HAM untuk lebih mengarahkan dan mengasah kemampuan pegawai di lingkungan Balai

HAM agar kemampuan mereka dapat digunakan tidak hanya di lingkungan internal Balitbang tetapi juga di lingkungan eksternal Balitbang HAM.

Selanjutnya dengan menggunakan data skor pada tabel 5.61 di atas, maka dapat dilakukan perhitungan tingkat kepuasan responden untuk tingkat jaminan dan kepercayaan produk/hasil penelitian dan pegawai Balitbang HAM adalah sebagai berikut:

$$3,21 / 4,06 \times 100\% = 79,06\%$$

Tingkat kepuasan responden terhadap jaminan dan kepercayaan akan produk/hasil penelitian dan kemampuan pegawai Balitbang HAM adalah 79,06%. Nilai tersebut berdasarkan tabel 3.3 bab II Metode Penelitian adalah cukup baik. Namun sebagai organisasi pemerintah perlu kiranya angka tersebut ditingkatkan lagi demi perbaikan kinerja organisasi pemerintah.

### **5.3.5. Persepsi Responden terhadap Empati dari Balitbang HAM**

Persepsi responden terhadap empati dari Balitbang HAM berdasarkan dimensi *Empathy* (Empati) yakni meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian yang baik dan memahami kebutuhan para pelanggan dan mau menerima terbuka untuk menerima saran dari pelanggan.

#### **5.3.5.1. Tanggapan responden terhadap empati dari Balitbang HAM**

Tanggapan responden mengenai sikap empati dari Balitbang HAM yakni terdapat pada tabel 5.62 berikut ini. Tabel tersebut menunjukkan bahwa tanggapan responden akan keterbukaan dan kemauan dalam menerima masukan/saran dan kritik di Balitbang HAM adalah sebanyak 3 orang responden (7,1%) yang menyatakan sangat tidak puas, 12 orang responden (28,6%) yang menyatakan tidak puas, ada 10 orang responden (23,8%) menyatakan cukup puas, dan juga 10 orang responden

(23,8%) yang menyatakan puas, dan ada 7 orang responden (5,6%) yang menyatakan sangat puas. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden walaupun tidak mencapai 50% ada lebih dari seperempat responden yakni sebesar 28,6% menyatakan tidak puas akan keterbukaan dan kemauan dalam menerima masukan/saran dan kritik. Perlu kiranya hal ini mendapat perhatian lebih dari Balitbang HAM agar hasil kegiatannya dapat dirasakan berguna oleh pelanggan.

**Tabel 5.62 Tanggapan Responden terhadap Empathi dari Balitbang HAM**

No	Pernyataan	TANGGAPAN RESPONDEN					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
1	Keterbukaan dan kemauan dalam menerima masukan/saran dan kritik	3	12	10	10	7	42
	%	7,1%	28,6%	23,8%	23,8%	5,6%	100%
2	Kemudahan dalam meminta data dan informasi yang diperlukan	1	17	13	11	0	42
	%	2,4%	40,5%	31,0%	26,2%	0,0%	100%
3	Kemudahan dalam melakukan komunikasi/koordinasi	1	6	20	15	0	42
	%	2,4%	14,3%	47,6%	35,7%	0,0%	100%
4	Kemudahan mendapatkan produk Balitbang yang telah dihasilkan	1	4	9	21	7	42
	%	2,4%	9,5%	21,4%	50,0%	16,7%	100%
JUMLAH		6	39	52	57	14	168
JUMLAH (%)		3,6%	23,2%	31,0%	33,9%	8,3%	100%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Pada tabel 5.62 responden yang menanggapi pernyataan Kemudahan dalam meminta data dan informasi yang diperlukan di Balitbang memperoleh tanggapan sebanyak 1 orang responden (2,4%) yang menyatakan sangat tidak puas, ada 17 orang responden (31,0%) yang menyatakan cukup puas, 11 orang responden yang menyatakan puas yakni sebesar 26,2%, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat puas. Terlihat pada data tersebut bahwa sebagian besar responden dalam meminta data dan informasi yang diperlukan di Balitbang HAM adalah pernyataan tidak memuaskan.

Sementara untuk tanggapan responden terhadap kemudahan dalam melakukan komunikasi/koordinasi yang dilakukan Balitbang HAM adalah sebanyak 1 orang responden (2,4%) yang menyatakan sangat tidak puas, ada 6 orang responden (14,3%) yang menyatakan tidak puas, dan ada 20 orang responden (47,6%) menyatakan cukup puas, ada 15 orang responden (35,7%) yang menyatakan sangat puas, namun tidak ada seorang pun responden yang menyatakan sangat puas terhadap pernyataan tersebut. Data tersebut dapat disimpulkan bahwa hampir separuh dari responden menyatakan bahwa Kemudahan dalam melakukan komunikasi/koordinasi dengan Balitbang HAM adalah cukup memuaskan.

Pada kelompok kemudahan mendapatkan produk Balitbang HAM yang telah dihasilkan memperoleh tanggapan responden sebanyak 1 orang responden yakni sebesar 2,4% yang menyatakan sangat tidak puas, 4 orang responden yakni sebesar 9,5% yang menyatakan tidak puas, 9 orang responden yakni sebesar 21,4% yang menyatakan cukup puas, 21 orang responden yakni sebesar 50,0% yang menyatakan puas dan 7 orang responden yang menyatakan sangat puas. Dari data tersebut dapatlah terlihat bahwa sebagian dari responden menyatakan puas terhadap pernyataan kemudahan mendapatkan produk Balitbang HAM yang telah dihasilkan. Data ini juga perlu mendapat perhatian dari Balitbang HAM agar terus menjaga tingkat kepuasan pelanggan untuk mendapatkan produk Balitbang HAM tersebut.

#### **5.3.5.2. Analisis Persepsi Harapan, Kesenjangan pada empati pegawai Balitbang HAM**

Berdasarkan data yang diperoleh dari tanggapan responden terhadap empati pegawai Balitbang HAM, maka diperoleh data



skor pada tabel 5.63 berikut ini. Berdasarkan data pada tabel 5.63 tersebut di atas, diperoleh bahwa skor rata-rata persepsi adalah 3,20 dan skor rata-rata harapan adalah 4,02. Dari data tersebut diperoleh kesenjangan sebesar -0,82. Tingkat kesenjangan tersebut sangat signifikan. Hal itu berarti bahwa skor persepsi responden masih jauh di bawah skor harapan responden. Kesenjangan tertinggi pada tabel di atas adalah pada kelompok kemudahan dalam meminta data dan informasi yang diperlukan yakni -1,19, sedangkan tingkat kesenjangan terendah ada pada kelompok Kemudahan mendapatkan produk Balitbang yang telah dihasilkan.

**Tabel 5.63 Skor Persepsi, Harapan, dan Kesenjangan terhadap Empathi Balitbang HAM**

No	Kategori	Skor Persepsi	Skor Harapan	Kesenjangan
1	Keterbukaan dan kemauan dalam menerima masukan/saran dan kritik	3,14	4,07	-0,98
2	Kemudahan dalam meminta data dan informasi yang diperlukan	2,81	4,00	-1,19
3	Kemudahan dalam melakukan komunikasi/koordinasi	3,17	4,00	-0,83
4	Kemudahan mendapatkan produk Balitbang yang telah dihasilkan	3,69	4,02	-0,33

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan data tersebut, maka dapat dihitung tingkat kepuasan responden dengan cara berikut ini:

$$3,20 / 4,02 \times 100\% = 79,60\%$$

Demikian dapat dilihat bahwa tingkat kepuasan responden terhadap sikap empati Balitbang HAM. Angka 79,60% tersebut berdasarkan tabel 3.3 pada bab II metode penelitian adalah cukup baik. Namun tingkatan sikap empati ini perlu mendapat perhatian juga dari pihak Balitbang HAM untuk terus memperbaiki kinerjanya agar semakin memenuhi harapan dari pelanggan.

#### 5.4. Perspektif Keuangan

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Penelitian dan Pengembangan HAM didukung dana yang ada di dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA).

Pengukuran kinerja keuangan pada Badan Penelitian dan Pengembangan HAM didasarkan kepada besarnya penyerapan anggaran dalam DIPA. Pada tahun 2009 dana tersebut dituangkan dalam DIPA Nomor: 0010-0/013-11.0/-/2009 sebesar Rp. 20.418.415.000,- (Dua puluh milyar empat ratus delapan belas juta empat ratus lima belas ribu rupiah). Pemakaian anggaran tersebut sampai tanggal 31 Desember 2009 telah terealisasi sebesar Rp. 19.209.779.930,- (94,08%). Adapun anggaran yang telah dipergunakan untuk membiayai kegiatan-kegiatan adalah sebagai berikut dalam tabel.

Tabel 5.64 Penyerapan Anggaran Balitbang HAM Pada Tahun 2009

No	Mata Anggaran	Kegiatan	Anggaran Semula	Anggaran Terealisasi	% Realisasi	% Target
1	MA 01-01-09	Program Penerapan Kepemerintahan yang Berkualitas	Rp. 14.841.629.000,-	Rp. 13.292.511.540,-	89,59%	100%
2	MA 03-03-02	Program Pembentukan Hukum	Rp. 5.420.456.000,-	Rp. 5.228.554.390,-	96,46%	100%
3	MA 03-03-03	Program Peningkatan Kapasitas Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Masyarakat Lokalitas lainnya	Rp. 1.022.856.000,-	Rp. 928.704.100,-	90,86%	100%
4	MA 01-05-01	Program Penguatan Kelembagaan Pempersutamaan Gender dan Anak	Rp. 23.480.000,-	Rp. 23.179.900,-	98,72%	100%
JEMBAH			Rp. 20.418.415.000,-	Rp. 19.209.779.930,-	94,08%	100%

Sumber: Laporan Tahunan Balitbang HAM Tahun 2009

Untuk mengetahui sejauhmana tingkat penyerapan anggaran Badan Penelitian dan Pengembangan HAM tersebut maka penulis menggunakan skala pembobotan yang telah ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN). LAN telah menetapkan pedoman untuk menentukan nilai skor penyerapan anggaran, yakni sebagai berikut:

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

(Sumber: Pedoman LAKIP-LAN 1999)

Skala tersebut di atas terdiri dari empat kategori, dapatlah dilihat bahwa semakin tinggi tingkat penyerapan anggaran maka akan dianggap semakin baik.

Berdasarkan data laporan penyerapan anggaran Ballitbang HAM pada tahun 2009 seperti tabel 5.63 di atas, anggaran DIPA untuk kegiatan Balitbang HAM sudah terserap atau terealisasi sebanyak **94,08%**. Apabila mengacu pada pedoman penentuan nilai skor yang telah ditetapkan LAN, maka Balitbang HAM telah dapat dikategorikan pada skala yang keempat yakni di antara skala 85% - 100%, artinya penyerapan anggaran Balitbang HAM adalah sangat baik.

#### 5.5. Hasil Kinerja Secara Keseluruhan

Berdasarkan analisis yang dilakukan oleh peneliti, maka telah diperoleh hasil pengukuran kinerja yang dilakukan terhadap 4 perspektif yang ada dalam konsep *Balanced Scorecard*, yaitu Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pelanggan, dan yang terakhir adalah Perspektif Keuangan.

Tabel 5.65 Hasil Kinerja Secara Keseluruhan

ASPEK YANG DIUKUR	HASIL PENGUKURAN	SKOR MAX	SKOR	Nilai
Aspek Pertumbuhan				
1. <i>Integritas</i> (Integritas)	85,10%	5	4	BAIK
2. <i>Reliabilit</i> (Keandalan/Kepercayaan)	78,05%	5	3	CUKUP BAIK
3. <i>Responsivitas</i> (Ketanggapan Peggawai)	82,25%	5	4	BAIK
4. <i>Asuransi</i> (Jaminan Kepercayaan)	79,06%	5	3	CUKUP BAIK
5. <i>Integritas</i> (Gupati)	79,60%	5	3	CUKUP BAIK
Skor perspektif Pelanggan			17	BAIK

Aspek Proses Bisnis Internal				
1. Proses Operasi	22,3	5	4	BAIK
Inovasi	25,5	5	4	BAIK
Skor Parsial Proses Bisnis Internal			8	BAIK
Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran				
Kemampuan Pegawai	78,4	5	3	CUKUP BAIK
Internalisasi Visi dan Misi	23,2	5	3	CUKUP BAIK
Kemampuan Sistem Informasi	12,9	5	3	CUKUP BAIK
Skor Parsial Pertumbuhan dan Pembelajaran			9	CUKUP BAIK
Aspek Keamanan				
Penerapan Anggaran	94,8%	4	4	SANGAT BAIK
Skor Parsial Keamanan			4	SANGAT BAIK

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Hasil perhitungan telah dirangkum dan disajikan dalam tabel 5.65. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang menggunakan indikator Kepuasan Pegawai, Internalisasi visi dan misi, dan Kemampuan Sistem informasi memperoleh skor sebanyak 9. Angka 9 tersebut berdasarkan tabel 3.13 dalam bab II Metode Penelitian ada pada rentang skala 8 – 10,4, yang berarti cukup baik. Skor tersebut mengindikasikan bahwa kinerja Balitbang HAM dalam n mensejahterakan pegawainya, memberikan pemahaman akan tujuan dan sasaran organisasi yakni terutama dalam pemahaman visi dan misi kepada pegawainya, serta kemampuan sistem informasi yang ada di Balitbang baik untuk pegawainya atau organisasi Balitbang itu sendiri dalam pelaksanaannya cukup baik.

Pada perspektif Proses Bisnis Internal, peneliti menggunakan 2 indikator, yaitu Proses Operasi dan Inovasi. Kedua indikator tersebut memperoleh skor sebanyak 8. Angka 8 tersebut berdasarkan tabel 3.12 pada Bab II Metode Penelitian ada pada rentang skala 7,1 – 8,7, dan rentang tersebut termasuk dalam kategori baik. Skor tersebut mengindikasikan bahwa kegiatan dan proses yang telah dilakukan Balitbang HAM untuk usaha mencapai tujuan dan sasaran yang dilakukan sesuai tugas pokok dan fungsinya dalam pelaksanaannya yang telah dilakukan adalah baik.

Pada perspektif pelanggan yang menggunakan indikator *Tangibility* (Tampilan fisik), *Reability* (Kehandalan Layanan), *Responsiveness* (Ketanggapan Pegawai), *Assurance* (Jaminan dan Kepercayaan), dan *Empathy* (Empati). Kelompok perspektif pelanggan ini memperoleh skor sebesar 17. Angka tersebut berdasarkan tabel 3.11 yakni tabel rentang skor kelompok kinerja kepuasan pelanggan pada Bab II Metode Penelitian berada pada rentang 14,2 – 19,2 yang berarti cukup baik. Skor tersebut dapat diartikan bahwa sasaran dan tujuan Balitbang HAM di mata pelanggan telah cukup dicapai dan dikategorikan cukup baik.

Sementara pada perspektif Keuangan, peneliti menggunakan indikator penyerapan anggaran pada LAN pada tabel 3.4 Bab II Metode Penelitian memperoleh skor 4 yang berarti sangat baik. Dalam perspektif keuangan kinerja Balitbang HAM sangat baik, hal tersebut mengindikasikan bahwa kegiatan Balitbang yang telah dilakukan pada tahun 2009 dilihat dari penyerapan dana telah dapat dilaksanakan dengan sangat baik.

### **5.6. Upaya Meningkatkan Kinerja Balitbang HAM**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh dari pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, telah teridentifikasi beberapa aspek yang perlu mendapat perhatian dari pihak Balitbang HAM karena faktor-faktor dalam aspek tersebut mempunyai tingkat kinerja yang kurang memuaskan. Aspek tersebut antara lain:

#### **5.6.1. Pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran:**

1. Perlu meningkatkan kesejahteraan pegawai khususnya pada:
  - a. Memberikan peluang kepada pegawai untuk berkembang pada pekerjaan yang ditekuni, antara lain dengan cara terus memotivasi pegawai untuk mau berkembang dengan cara mengikuti pendidikan tambahan bagi pengembangan diri serta pemberian penghargaan yang memadai atas pegawai khususnya pada pejabat peneliti agar mereka mempunyai harapan dan kepastian untuk mengembangkan karirnya di Balitbang HAM

- b. Pemberian kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan penilaian sendiri. Kiranya pihak Balitbang HAM dapat menampung penilaian mereka sehingga terciptanya iklim kebebasan untuk menyampaikan pendapat.
- c. Pemberian pelatihan-pelatihan mengenai metode untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga metode yang telah mereka pelajari dapat digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.
- d. Kreatifitas dan daya inovatif pegawai Balitbang HAM perlu mendapat dukungan dari organisasi untuk mengembangkan kreatifitas dan inovasinya dalam menyelesaikan pekerjaan. Hendaknya gagasan-gagasan pegawai yang baru tidak terbentur pada ketentuan yang berlaku atau harus sesuai dengan perintah atasan.
- e. Menanamkan minat dan ketertarikan pegawai pada bidang penelitian dan pengembangan, agar semakin mudah dilakukan pemetaan terhadap penempatan pegawai-pegawai yang ada sesuai dengan kapasitas dan minat mereka sehingga potensi dan kemampuan pegawai dapat digali lebih optimal.
- f. Perlunya penerapan kebijakan organisasi dalam kegiatan sehari-hari, kecenderungan pengambilan keputusan yang berbeda-beda pada setiap orang dan hanya menguntungkan atau berpihak pada orang tertentu sehingga mempengaruhi keobjektifan dalam mengambil keputusan sangat berpengaruh pada kepuasan pegawai. Oleh karena itu sebaiknya kebijakan yang sama diberlakukan pada pegawai dengan permasalahan yang sama tanpa mempertimbangkan unsur kedekatan atau atas dasar kasihan.
- g. Kegiatan sangat dipengaruhi oleh ketersediaan anggaran, sangat dimungkinkan kegiatan menjadi terhambat atau terkendala karena dana belum tersedia atau urusan administrasinya yang belum selesai. Pada faktor ini perlu

pengontrolan dari pihak-pihak terkait Balitbang HAM agar kegiatan bisa berjalan dengan lancar.

- h. Kondisi fasilitas kantor sangat mendukung kegiatan. Hendaknya perbaikan dan ketersediaan fasilitas kantor disesuaikan dengan kondisi dan beban tugas yang harus dikerjakan.

#### 5.6.2. Aspek Proses Bisnis Internal

##### 1. Meningkatkan kapasitas tenaga fungsional peneliti

- a. Keterbatasan tenaga peneliti sangat mempengaruhi kinerja dalam kegiatan Balitbang HAM, perlu kiranya Balitbang HAM memotivasi dan menanamkan minat pegawai untuk menjadi tenaga Peneliti Balitbang HAM antara lain dengan memberikan penghargaan penanaman jaminan masa depan kepada pegawai fungsional.
- b. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada organisasi secara konsisten dengan cara terus mengikutsertakan pegawai untuk mendapatkan pelatihan dan pendidikan yang berguna bagi perkembangan pegawai.

##### 2. Meningkatkan kualitas kegiatan

- a. Setiap pegawai diharapkan dapat memahami arti pentingnya tingkat keberhasilan kegiatan penelitian dan manfaat apa yang diberikan melalui penelitian tersebut bagi kepentingan Kementerian Hukum dan HAM RI. Sehingga perihunya ditanamkan kepada setiap pegawai Balitbang HAM bahwa yang menentukan kesuksesan organisasi adalah dari personil-personil di dalamnya yang berarti adalah pegawai Balitbang HAM.
- b. Memberikan penghargaan/insentif kepada pegawai Balitbang HAM yang telah memberikan tulisan mereka dalam bentuk karya ilmiah untuk kegiatan Balitbang HAM sehingga daya tarik untuk menulis semakin diminati.

- c. Terus menggunakan tenaga peneliti atau nara sumber baik dari internal Balitbang HAM maupun dari eksternal Balitbang HAM agar kualitas produk yang dihasilkan memang dapat digunakan oleh pihak-pihak yang sangat membutuhkan produk Balitbang HAM.
3. Meningkatkan pengetahuan pegawai akan:
    - a. Pemahaman dan pengetahuan pegawai akan visi dan misi serta tugas pokok dan fungsi Balitbang HAM perlu ditingkatkan, sehingga setiap pegawai mengetahui kemana arah dan tujuan organisasi Balitbang HAM. Dalam hal ini sarana *Capacity Buiding* Balitbang HAM adalah sarana yang tepat untuk mentransformasikan informasi dari pejabat ke staf di bawahnya dan memotivasikan kembali akan tujuan dan sasaran kegiatan Balitbang HAM.
    - b. Pelatihan-pelatihan akan teknologi informasi baru perlu dikenalkan kepada pegawai agar mereka dapat ikut mendapatkan informasi dengan mudah untuk menunjang pelaksanaan tugas dan pekerjaan, dan dapat ikut memahami untuk menjaga perangkat informasi yang telah dimiliki oleh Balitbang HAM.

#### 5.6.3. Aspek Kepuasan Pelanggan

1. Meningkatkan kesesuaian topik kegiatan dengan kebutuhan lingkungan

Topik kegiatan yang dilakukan hendaknya disesuaikan dengan fenomena yang terjadi di masyarakat sehingga produk yang dihasilkan juga up to date, dan dapat memberikan pengetahuan kepada pihak yang melihat dan membaca produk Balitbang HAM

2. Meningkatkan ketanggapan Balitbang HAM dalam memberikan rekomendasi
  - a. Rekomendasi yang dilakukan hendaknya tidak berupa buku atau jurnal hasil penelitian, tetapi lebih bersifat dokumen langsung yang diberikan kepada pihak-pihak dalam kementerian Hukum dan



- HAM agar lebih mendapat perhatian dari pihak pihak yang berkepentingan.
- b. Sosialisasi dan penyebarluasan buku perlu ditingkatkan kembali agar produk Balitbang HAM dapat dikenal sehingga fungsi dan organisasi Balitbang dapat diketahui oleh berbagai pihak yang berkepentingan.
3. Meningkatkan kemauan dan keterbukaan dalam menerima saran dan kritik.

Saran dan kritik bersifat membangun, keterbukaan Balitbang HAM untuk selalu menerima saran dan kritik adalah hal bijaksana yang dapat dilakukan Balitbang HAM untuk terus memperbaiki kinerja Balitbang HAM di masa yang akan datang.

Aspek aspek lainnya dalam penelitian ini yang telah mempunyai kinerja memuaskan hendaknya terus dipertahankan oleh pihak Balitbang HAM, bahkan dapat ditingkatkan. Mempertahankan dan meningkatkan tersebut dapat dilakukan dengan cara terus mengevaluasi yang dapat dilakukan dengan pengukuran kinerja, mengontrol segala aspek yang dapat mempengaruhi serta transparan.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan informasi yang telah dilakukan oleh peneliti, maka berikut ini akan disampaikan kesimpulan yang merupakan jawaban dari pernyataan dalam penelitian ini, dan saran-saran sebagai berikut:

#### 6.1. Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah:

1. Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menggunakan indikator Kepuasan Pegawai, Internalisasi Visi dan Misi, dan Pemahaman Kemampuan Sistem Informasi. Masing-masing indikator tersebut memperoleh nilai yang sama yaitu cukup baik. Berdasarkan skor kinerja yang telah diperoleh, maka pada kelompok Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan mendapatkan nilai skor cukup baik.
2. Pada Perspektif Proses Bisnis Internal, peneliti menggunakan 2 indikator, yaitu Proses Operasi dan Inovasi. Indikator Proses Operasi mendapat nilai baik, begitu juga dengan indikator Inovasi memperoleh nilai yang sama yaitu baik. Secara keseluruhan maka kinerja Balitbang HAM dari perspektif Proses Bisnis Internal adalah baik.
3. Perspektif Pelanggan diukur dengan menggunakan lima indikator, yaitu indikator, *Tangibility* (Tampilan fisik), *Reability* (Kehandalan Layanan), *Responsiveness* (Ketanggapan Pegawai), *Assurance* (Jaminan dan Kepercayaan), dan *Empathy* (Empati). Pada indikator pertama yaitu kinerja pada *Tangibility* (Tampilan fisik) memperoleh nilai baik, sedangkan pada indikator kedua yakni kinerja pada *Reability* (Kehandalan Layanan) memperoleh nilai cukup baik, Pada indikator ketiga yakni *Responsiveness* (Ketanggapan Pegawai) maka kinerja Balitbang HAM memperoleh nilai baik, pada indikator keempat yakni *Assurance* (Jaminan dan Kepercayaan) memperoleh nilai cukup baik, dan pada indikator keempat yakni *Empathy* (Empati) memperoleh nilai cukup baik. Berdasarkan hal tersebut maka

kinerja keseluruhan Balitbang HAM diukur dari Perspektif pelanggan adalah baik.

4. Perspektif Keuangan diukur dengan menggunakan indikator penyerapan anggaran pada tahun 2009. Kinerja dari Perspektif Keuangan memperoleh nilai sangat baik. Karena penyerapan anggaran yang telah dilakukan pihak Balitbang HAM mencapai angka sebesar 94,8%.
5. Berdasarkan analisis pengukuran kinerja Balitbang HAM dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, maka disimpulkan bahwa kinerja Badan Penelitian dan Pengembangan HAM diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah baik. Perspektif yang paling baik nilainya adalah Perspektif keuangan, sementara perspektif yang paling kecil nilainya adalah perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

## 6.2. Saran

Secara keseluruhan kinerja Balitbang memperoleh skor yang baik, namun tidak semua indikator dalam kinerja tersebut memperoleh skor baik. Dalam penelitian ini peneliti hendak memberikan saran demi terciptanya kinerja yang lebih baik:

1. Khususnya pada Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan dimana semua indikatornya yaitu indikator kepuasan pegawai, pemahaman internalisasi visi dan misi, dan pemahaman sistem informasinya yang masing-masing indikatornya memperoleh nilai cukup baik. Hal ini perlu mendapat perhatian dari Pihak Balitbang HAM. Karena perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah dasar dari perbaikan kinerja Balitbang HAM secara keseluruhan. Apabila Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan baik, maka akan berpengaruh kepada Penilaian Proses Bisnis Internal dan juga berpengaruh kepada kepuasan pelanggan, sehingga tujuan dan sasaran dari Balitbang HAM semakin mudah tercapai.

Pada dasarnya perlu penanaman pemahaman akan visi dan misi Balitbang HAM kepada setiap pegawai agar setiap pegawai melalui penciptaan motivasi kepada pegawai untuk berkembang dengan cara

menambah pendidikan pegawai baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan, memberi kesempatan kepada pegawai untuk menjadi bagian penting dalam tim, perbaikan dan pemenuhan sarana dan prasarana Balitbang HAM sesuai kebutuhan, serta lebih memperhatikan kebijakan yang dibuat agar setiap pegawai tahu kemana arah yang akan dicapai dan mempunyai tanggung jawab untuk mencapai arah dan tujuan dari Balitbang HAM, dan setiap pegawai beroleh kenyamanan dalam bekerja. Pada Perspektif Proses Bisnis Internal, perlunya perbaikan kinerja terhadap proses administrasi. Hendaknya proses administrasi dilakukan sesuai jadwal dan prosedur yang berlaku karena indikator pelaksanaan tugas sangat ditentukan oleh penyelesaian proses administrasi. Administrasi yang bermasalah dapat menyebabkan terhambatnya aspek substansi pekerjaan.

2. Pada Perspektif Pelanggan perlu meningkatkan kinerja dalam hal kehandalan layanan Balitbang HAM, memberikan jaminan dan kepercayaan atas kegiatan, kualitas produk dan sikap pegawai Balitbang HAM, juga rasa empati dari Balitbang Ham untuk memenuhi harapan pelanggan. Ketiga hal tersebut dalam skor yang telah didapat dari pengukuran kinerja yang telah dilakukan penulis memperoleh nilai yang cukup baik. Sehingga perlu kiranya untuk memperbaiki kualitas produk kegiatan yang telah dihasilkan Balitbang HAM, melalui kepekaan dalam menentukan topik kegiatan agar disesuaikan dengan fenomena yang tengah terjadi di masyarakat, terus meningkatkan ketanggapan pegawai maupun organisasi Balitbang HAM itu sendiri dalam melakukan kegiatan sesuai tugas pokok dan fungsinya, dan terus mau membuka diri untuk dikritik demi perbaikan kinerja dan perbaikan hasil kegiatan yang dilakukan Balitbang HAM sehingga rekomendasi kebijakan yang disampaikan dan isi dari tujuan kegiatan yang disampaikan tepat berguna kepada stakeholder internal Kementerian Hukum dan HAM yang memerlukannya.
3. Pada perspektif proses bisnis intenal kedua indikatornya yaitu proses operasi dan proses inovasi telah memperoleh skor yang baik, namun perlu kiranya bagi pihak Balitbang HAM untuk terus memperbaiki kinerja pada perspektif tersebut melalui peningkatan kapasitas tenaga fungsional peneliti. Hal ini

dikarenakan Balitbang HAM adalah wadah dimana penelitian dan pengembangan HAM dilakukan, peningkatan sumber daya manusia peneliti akan dapat berpengaruh terhadap kualitas kegiatan perbaikan kinerja. Peningkatan pemahaman visi dan misi kepada pegawai perlu untuk terus dilakukan mengingat pemahaman visi dan misi adalah pondasi dari proses kegiatan yang dilakuakn. Untuk meningkatkan pemahaman sistem informasi, pemberian pelatihan dan pengenalan akan teknologi informasi juga merupakan salah satu kegiatan yang dapat memperbaiki kinerja Balitbang HAM dalam perspektif proses bisnis internal. Karena semakin baik kinerja perspektif tersebut, maka semakin Balitbang HAM dapat memnuhi harapan pelanggan.

4. Perspektif Keuangan adalah satu kinerja terbaik yang telah dilakukan Balitbang HAM. Walaupun hasil kegiatan Balitbang HAM tidak berdampak langsung pada aspek keuangan, namun alangkah baiknya apabila kinerja-kinerja Balitbang HAM seperti kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran, kinerja Proses Bisnis Internal dan Kinerja Pelanggan yang telah dilakukan sama baiknya dengan kinerja pada perspektif keuangan.

## DAFTAR REFERENSI

### 1. Buku:

- Arifin, Zaenal. *Dasar-dasar Penulisan Karangan Ilmiah*, Jakarta: Grasindo, 2004
- Badan Penelitian dan Pengembangan HAM, *Laporan Realisasi Anggaran Belanja Sistem Akutansi Instansi (SAI) Bulan Desember 2009*, Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan HAM, 2009
- \_\_\_\_\_, *Laporan Tahunan Badan Penelitian dan Pengembangan HAM Tahun 2009*, Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan HAM, 2010
- Budisantoso, Totok dan Sigit Triandaru. *Bank dan Lembaga Keuangan Lain (EdisiKe-2)*, Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Cresswell, John W. *Research Design: Quantitative and Qualitative Approaches*, California: SAGE Publications, 1994
- David, Fred R. *Strategic Management: Manajemen strategis*, (edisi ke-10), Jakarta: Salemba Empat, 2006
- Faisal, Sanapiah. *Format-format Penelitian Sosial, dasar-dasar dan aplikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005
- Kaplan Robert S. and David P. Norton. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat,
- Kementerian Hukum dan HAM RI, *Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: M.09-PR.07.10 Tahun 2007 Tanggal 20 April 2007 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia*, Jakarta: Kementerian Hukum dan HAM RI, 2007
- Koentjaraningrat. "Metode Wawancara", dalam Koentjaraningrat (ed) *Metode Penelitian Masyarakat*, Jakarta: PT Gramedia, 1986
- Lestari, Utami Puji dan Dwita Darmawati. *Penilaian Kinerja Organisasi melalui*
- Mahmudi. *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (edisi ke-2), Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2010
- Mahsun, Mohamad Mahsun. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* (edisi ke-2), Yogyakarta: BPFE, 2009
- Mulyadi, & Johny Setyawan. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan* (Edisi ke-2), Jakarta: Salemba Empat, 2001.

- Mulyadi. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa* (Edisi 3), Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- \_\_\_\_\_, *Alternatif Pemacuan Kinerja Personel dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis Balanced Scorecard*, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol.20, No.3: 270-286, 2005.
- \_\_\_\_\_, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat, 2001
- \_\_\_\_\_, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005.
- Niven, Paul, R. *Balanced Scorecard for Government and Nonprofit Agencies*, Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2003
- Purnomo, Didit, & Nursiam. *Balanced Scorecard: Perspektif Teori dan Implikasinya terhadap Manajemen Publik*, *Benefit*, Vol. 7, No.1: 76-84, 2003.
- Sano, Hans Otto dan Gudmundur Alfredsson. *Hak Asasi Manusia dan Good Governance: Membangun Suatu Keterkaitan (Terjemahan)*, English: Raoul Wallenberg Institute of Human Rights and Humanitarian Law and Kementerian Hukum dan HAM Indonesia, 2003
- Sarwono, Jonathan. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* (Cetakan ke-1), Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006
- Soeharyo, Salomoen. *Sistem Penyelenggaraan Pemerintah Negara Kesatuan RI*, Jakarta: LAN, 2003
- Widjaja, Amin T. *Pokok-Pokok Balanced Scorecard*, Jakarta: Harvarindo, 2009
- Wirartha, I Made. *Metodologi Penelitian Sosial Ekonomi*, Yogyakarta, Penerbit Andi Yogyakarta, 2006
- Yunita, T.W, Totok S., & Ezra M. *Karya Tulis Ilmiah Sosial: Menyiapkan, Menulis, dan mencermatinya*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2007
- Yuwono, Sonny dkk. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002

## 2. Tesis Terdahulu:

Dandian Panji, Merry. *Analisis Kinerja Direktorat Pendidikan Tinggi dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Jakarta: Universitas Indonesia, 2002

Edi Sumarsono, Bambang. *Analisis Kinerja Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM (Dengan Pendekatan Balanced Scorecard)*, Jakarta: Universitas Indonesia, 2009

Pratama, Andi. *Perancangan Tolok Ukur Kinerja Perusahaan Berbasis Balanced Scorecard PT. Fondaco Mitratama*. Jakarta: Universitas Indonesia, 2009

Ridwan, Iwan. *Perancangan Key Performance Index dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada PT. Usadi Sistemindo Intermatika*. Jakarta: Universitas Indonesia, 2007

Rivai, Andi. *Pengukuran Kinerja Pusat Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan Departemen Hukum dan HAM dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard*, Jakarta: Universitas Indonesia, 2007

Santoso, Noerman Adi. *Strategi Perencanaan Penyusunan Anggaran dan Program di Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM*, Jakarta: Universitas Indonesia, 2009

Sudarmadi, Teguh. *Pengukuran Kinerja Pusat Dokumentasi dan Informasi Hukum Nasional BPHN dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Jakarta: Universitas Indonesia, 2007

Sudjana, *Metoda Statistiska*. Bandung: Tarsito, 2005

Supranto. J. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Menaikan Pangsa Pasar*, Jakarta: Rineka Cipta, 1997

Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alpha Beta: 2004

Tjiptono, Fandi, *Strategi Pemasaran*, Yogyakarta: Andi, 2002

## 3. Website:

<http://jsofian.wordpress.com/2006/07/19/berkenalan-dengan-balanced-scorecard-bsc/>

<http://www.bppk.depkeu.go.id/index.php/2008050577/jurnal-akuntansi-pemerintah/pewujudan-transparansi-dan-akuntabilitas-publik-melalui-akuntansi-sektor-publik/sistem-pengukuran-kinerja.html>

<http://kumpulan-artikel-ekonomi.blogspot.com/2009/06/jenis-jenis-anggaran-sektor-publik.html>



<http://paiofking.blogspot.com/2010/05/pengertian-sektor-publik-dan-kegagalan.html>

<http://paiofking.blogspot.com/2010/05/pengertian-sektor-publik-dan-kegagalan.SugengRawuh.html>

#### 4. Artikel

Meuthia Ganie-Rochman, *Good Governance: Prinsip, komponen dan Penerapannya*. Yang dimuat dalam buku HAM: Penyelenggaraan Negara Yang baik dan Masyarakat Warga, Jakarta: Komnas HAM, 2000



1 Juli 2010

Nomor : PHM.1-HM.03.04-164  
Hal : Permohonan Izin

Kepada Yth.:

Koordinator Konsentrasi Program Pascasarjana

Program Studi Kajian Ketahanan Nasional

Peminatan Kajian Stratejik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan

Universitas Indonesia

di –

Jakarta

Sehubungan dengan surat Saudara Nomor 708/PT.02/KPSK/PPs UI/B/2010 tanggal 21 Juni 2010 perihal Permohonan Izin, bersama ini disampaikan hal-hal sebagai berikut:

1. Pada prinsipnya kami dapat menyetujui mahasiswi Saudara :

Nama : NORMA DORYANA  
NIM : 0806449140  
Jurusan : Program Studi Kajian Ketahanan Nasional,  
Peminatan Kajian Stratejik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan

untuk memperoleh data tentang "Pengukuran Kinerja Badan Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia RI Dengan Balanced Scorecard".

2. Mentaati ketentuan yang berlaku pada Badan Penelitian dan Pengembangan HAM;
3. Segala biaya yang timbul sebagai akibat dari kegiatan tersebut menjadi beban instansi Saudara.

Demikian untuk menjadi maklum dan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

A.n. Kepala Badan  
Penelitian dan Pengembangan HAM  
Sekretaris,



Ditandatangani,  
Adhi Santika, M.S., S.H.  
NIP. 19540620 197906 1 001

Tembusan:

Kepala Badan Litbang HAM (sebagai laporan)

BERIKAN SARAN-SARAN SAUDARA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN HAM RI;

.....

.....

.....

.....



**SURVEY TENTANG TINGKAT KEPUASAN PEGAWAI  
DI BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN HAK ASASI MANUSIA  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA REPUBLIK INDONESIA**

**Untuk Kepentingan Tabulasi (mohon diisi)**

Jenis Kelamin : (kosongkan)  
Umur :  
Bagian :  
Lama Kerja :

**Tanya diri sendiri, Bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap aspek-aspek di bawah ini dalam pekerjaan anda saat ini?**

**Petunjuk memberikan jawaban:**

Pilih salah satu jawaban di bawah ini untuk setiap pertanyaan (berikan tanda X)

1. Sangat tidak puas (berarti anda sangat tidak puas pada aspek ini dalam pekerjaan anda)
2. Tidak puas (berarti anda tidak puas pada aspek ini dalam pekerjaan anda)
3. Cukup puas (berarti anda cukup puas pada aspek ini dalam pekerjaan anda)
4. Puas (berarti anda puas pada aspek ini dalam pekerjaan anda)
5. Sangat puas (berarti anda sangat puas pada aspek ini dalam pekerjaan anda)

NO	PERTANYAAN	TINGKAT KEPUASAN				
		1	2	3	4	5
1	Anda mempunyai kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan Anda sendiri					
2	Anda mempunyai kesempatan menjadi bagian penting dalam tim kerja					
3	Kemampuan yang Anda miliki dapat digunakan untuk membantu menyelesaikan pekerjaan					
4	Perasaan ketika menyelesaikan pekerjaan					
5	Anda mempunyai kesempatan untuk dapat berkembang pada pekerjaan Anda saat ini					
6	Anda mempunyai kebebasan untuk menyampaikan penilaian anda sendiri					
7	Kesempatan untuk menggunakan metode anda dalam menyelesaikan pekerjaan					
8	Anda mempunyai kesempatan untuk mengikuti pendidikan tambahan bagi pengembangan diri					
9	Anda mempunyai kesempatan untuk memikirkan gagasan-gagasan dalam mengembangkan cara kerja yang lebih efisien					
10	Anda diberi kesempatan untuk menentukan skala prioritas dalam menentukan kegiatan.					
11	Anda melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan bathin anda					
12	Sikap atasan Anda dalam memimpin bawahan					
13	Kemampuan atasan Anda dalam mengambil keputusan					
14	Keharmonisan kerja sesama rekan kerja Anda					
15	Anda mempunyai kesempatan membantu rekan dalam menyelesaikan pekerjaannya					
16	Anda mempunyai kesempatan memberitahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan					
17	Kebijaksanaan organisasi selalu diterapkan dalam kegiatan sehari-hari					
18	Pekerjaan anda memberikan jaminan masa depan					
19	Kegiatan yang dilakukan selalu tepat waktu					

20	Imbalan yang Anda terima sesuai dengan beban pekerjaan					
21	Penghargaan atau sanksi yang anda terima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan buruk					
22	Fasilitas kantor dapat digunakan untuk mendukung kinerja					
23	Kenyamanan dalam bekerja					
24	Keamanan dalam bekerja					

BERIKAN SARAN-SARAN ANDA KEPADA ORGANISASI UNTUK PENINGKATAN KEPUASAAN PEKERJAAN ANDA:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



**SURVEY TENTANG INTERNALISASI VISI DAN MISI  
DI BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN HAK ASASI MANUSIA  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA REPUBLIK INDONESIA**

**Untuk Kepentingan Tabulasi (mohon diisi)**

Nomor Responden : (kosongkan)  
 Jenis Kelamin :  
 Umur :  
 Bagian :  
 Lama Kerja :

**Petunjuk memberikan jawaban:**

Pilih salah satu jawaban di bawah ini untuk setiap pertanyaan (berikan tanda X)

1. Sangat tidak puas (berarti anda sangat tidak puas pada aspek ini dalam pekerjaan anda)
2. Tidak puas (berarti anda tidak puas pada aspek ini dalam pekerjaan anda)
3. Cukup puas (berarti anda cukup puas pada aspek ini dalam pekerjaan anda)
4. Puas (berarti anda puas pada aspek ini dalam pekerjaan anda)
5. Sangat puas (berarti anda sangat puas pada aspek ini dalam pekerjaan anda)

NO	PERTANYAAN	TINGKAT KEPUASAN				
		1	2	3	4	5
1	Organisasi Badan Penelitian dan Pengembangan HAM mengetahui secara jelas kemana tujuannya dan bagaimana cara mencapai kesana					
2	Sasaran dan tujuan organisasi Balitbang HAM dipahami bersama oleh pegawai di lingkungan kerja anda					
3	Semua pegawai merasakan tanggungjawab terhadap sasaran dan tujuan organisasi di Balitbang HAM serta berupaya mencapainya					
4	Kegiatan yang dilakukan telah sesuai dengan sasaran dan tujuan Balitbang HAM					
5	Manajemen Tingkat atas mengkomunikasikan ke bawah, semua informasi yang dibutuhkan (seperti sasaran/tujuan, kinerja organisasi, permasalahan, keterbatasan, strategi, dll) demi kinerja yang efektif					
6	Terbuka lebar kesempatan untuk mengkomunikasikan informasi (bertalian dengan sasaran/tujuan, usulan/masukan, permasalahan, permohonan, dll) kepada atasan					
7	Masalah-masalah didiskusikan secara terbuka, terus terang, dan bersifat membangun					



**SURVEY TENTANG KEMAMPUAN SISTEM INFORMASI  
DI BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN HAK ASASI MANUSIA  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA REPUBLIK INDONESIA**

Untuk Kepentingan Tabulasi (mohon diisi)

Nomor Responden	:	(kosongkan)
Jenis Kelamin	:	
Umur	:	
Bagian	:	
Lama Kerja	:	

1. Bagaimana penilaian Anda terhadap tingkat ketersediaan informasi (yang berhubungan dengan pekerjaan) yang dibutuhkan:
  - a. Sangat tidak baik
  - b. Tidak baik
  - c. Hampir baik
  - d. Baik
  - e. Baik sekali
  
2. Bagaimana penilaian anda terhadap tingkat keakuratan informasi yang tersedia tersebut:
  - a. Sangat tidak akurat
  - b. Tidak akurat
  - c. Hampir akurat
  - d. Akurat
  - e. Akurat sekali
  
3. Bagaimana penilaian anda terhadap waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan tersebut:
  - a. Lama sekali
  - b. Lama
  - c. Hampir cepat
  - d. Cepat
  - e. Cepat sekali



4. Bagaimana penilaian pemahaman Anda terhadap teknologi informasi baru:

- a. Sangat tahu sama sekali
- b. Sangat kurang
- c. Kurang
- d. Paham
- e. Sangat Paham



**SURVEY TENTANG INTERNAL BISNIS PROSES  
DI BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN HAK ASASI MANUSIA  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA REPUBLIK INDONESIA**

**Untuk Kepentingan Tabulasi (mohon diisi)**

Nomor Responden : (kosongkan)  
 Jenis Kelamin :  
 Umur :  
 Bagian :  
 Lama Kerja :

Petunjuk memberikan jawaban:

Pilih salah satu jawaban di bawah ini untuk setiap pertanyaan (berikan tanda X)

1. Sangat tidak setuju (berarti anda sangat tidak setuju terhadap pernyataan ini)
2. Tidak setuju (berarti anda tidak setuju terhadap pernyataan ini)
3. Cukup setuju (berarti anda cukup setuju terhadap pernyataan ini)
4. Setuju (berarti anda setuju terhadap pernyataan ini)
5. Sangat setuju (berarti anda sangat setuju terhadap pernyataan ini)

NO	PERTANYAAN	TINGKAT SETUJU				
		1	2	3	4	5
<b>A. PROSES</b>						
1	Mengikutsertakan pegawai dalam pendidikan dan latihan berkaitan dengan metode penelitian					
2	Melakukan seleksi secara ketat pada penentuan personil yang akan masuk dalam tim penelitian					
3	Penentuan personil tim penelitian didasarkan pada kemampuan pada bidang permasalahan yang menjadi obyek penelitian					
4	Proses administrasi dilakukan sesuai jadwal dan sesuai prosedur					
5	Mengevaluasi setiap kegiatan penelitian yang telah dilakukan					
6	Menyediakan layanan agar semua pegawai dapat mengakses informasi yang dibutuhkan					
<b>B. INOVASI</b>						
1	Melakukan perumusan permasalahan penelitian dengan mengundang pegawai yang berkepentingan di direktorat unit eselon 1 di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM					
2	Memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan proposal penelitian kepada Balitbang HAM					
3	Memberi kesempatan kepada pegawai untuk aktif menulis karya ilmiah					
4	Melakukan penelitian cepat ( <i>quick research</i> ) terhadap permasalahan aktual					
5	Mengikutsertakan tenaga peneliti dari PTN dan LIPI					
6	Mengikutsertakan tenaga peneliti dari unit eselon I di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM yang mempunyai keterkaitan dengan topik penelitian					
7	Menggunakan sistem teknologi baru untuk mencari dan bertukar informasi					

(X1.f1) Pertanyaan ke	SKOR PERSEPSI PELANGGAN						SKOR HARAPAN PELANGGAN						Jumlah		
	1	2	3	4	5	JML	skor persepsi rata	1	2	3	4	5		JML	skor harapan rata
Tangibility	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
JUMLAH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Reliability	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
JUMLAH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Responsiveness	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
JUMLAH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Assurance	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
JUMLAH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Empathy	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
JUMLAH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	



## PROSENTASE KEPUASAN PEGAWAI

Peranyaan ke	1	2	3	4	5	JUMLAH
1		49	294	490	167	100
2	20	29	422	353	176	100
3	20	69	447	510	255	100
4		29	167	295	539	100
5	10	39	324	304	324	100
6	108	245	284	196	167	100
7	20	147	603	167	59	100
8	59	196	353	275	518	100
9	59	294	383	235	78	100
10	39	275	255	383	78	100
11	118	373	284	196	29	100
12		118	304	579	49	100
13	29	118	304	500	49	100
14	29	167	235	500	78	100
15		78	324	461	137	100
16	59	98	275	102	137	100
17	98	312	441	78	39	100
18	59	275	371	118	78	100
19		373	324	206	98	100
20	137	471	255	118	20	100
21	59	176	255	490	20	100
22	39	592	353	216		100
23	10	324	353	284	109	100
24	30	167	471	215	108	100
PROSENTASE JUMLAH	43	200	376	312	120	1000

### PROSENTASE INTERNALISASI VISI DAN MISI

Pertanyaan ke	1	2	3	4	5	JUMLAH
1	2,0	13,7	27,5	53,9	2,9	100
2	14,8	18,6	45,4	18,6	5,9	100
3	1,0	9,8	21,6	58,8	8,8	100
4	2,0	21,6	26,5	48,0	2,0	100
5	2,0	25,5	21,6	47,1	3,9	100
6	2,0	21,6	23,5	49,0	3,9	100
7	2,0	14,7	26,5	52,9	3,9	100
JUMLAH	3,2	17,9	27,5	46,9	4,5	100,0

### PROSENTASE SISTEM INFORMASI

Pertanyaan ke	1	2	3	4	5	Jumlah
1	7,8	14,7	30,4	47,1		100
2	3,9	11,8	37,3	47,1		100
3	3,9	21,6	29,7	42,2		100
4	10,8	12,7	21,6	37,3	15,7	100
JUMLAH	6,6	15,9	30,1	43,4	3,9	100,0

### PROSENTASE PROSES OPERASI

Pertanyaan ke	1	2	3	4	5	Jumlah
1			16,7	51,9	28,4	100
2	2,0	14,7	60,3	16,7	5,9	100
3		4,9	18,7	52,9	29,4	100
4	1,0	51,0	36,3	9,8	2,0	100
5			10,8	56,9	32,4	100
6		2,0	12,7	52,9	32,4	100
JUMLAH	3,0	12,1	25,0	40,7	21,7	100

### PROSENTASE PROSES INOVASI

Pertanyaan ke	1	2	3	4	5	Jumlah
1	2,0	7,8	51,0	23,5	14,7	100
2	1,0	5,9	34,3	45,4	15,7	100
3		19,6	56,9	18,6	5,9	100
4		4,9	24,5	51,9	15,7	100
5	2,0	8,8	24,5	51,0	13,7	100
6		8,8	20,6	57,9	15,7	100
7			26,5	38,2	35,3	100
JUMLAH	0,7	8,0	34,0	40,9	16,4	100

### SKOR INTERNALISASI VISI DAN MISI

Pertanyaan ke	1	2	3	4	5	Jumlah
1	2	14	28	55	3	102
2	12	19	46	19	6	102
3	1	10	22	60	9	102
4	2	22	27	49	2	102
5	2	26	22	48	4	102
6	2	22	24	50	4	102
7	2	15	27	54	4	102
Jumlah	23	128	196	335	32	714
xi.fi	23	256	588	1340	160	2367
xi.fi/N	23,2					

### SKOR SISTEM INFORMASI

Pertanyaan ke	1	2	3	4	5	Jumlah
1	8	15	31	48	0	102
2	4	12	38	48	0	102
3	4	25	30	43	0	102
4	11	13	24	38	16	102
Jumlah	27	65	123	177	16	408
xi.fi	27	130	369	708	80,0	1344
xi.fi/N	12,9					

### SKOR PROSES OPERASI

Pertanyaan ke	1	2	3	4	5	Jumlah
1	0	0	17	56	29	102
2	2	15	62	17	6	102
3	0	5	13	54	30	102
4	1	52	37	10	2	102
5	0	0	11	58	33	102
6	0	2	13	54	33	102
Jumlah	3	74	153	249	133,0	612
xi.fi	3	148	459	996	665,0	2271
xi.fi/N	22,3					

### SKOR PROSES INOVASI

Pertanyaan ke	1	2	3	4	5	Jumlah
1	2	8	52	26	14	102
2	1	6	35	44	16	102
3	0	20	58	19	5	102
4	0	5	25	56	16	102
5	2	9	25	52	14	102
6	0	9	21	56	16	102
7	0	0	27	39	36	102
Jumlah	5	57	243	292	117	714
xi.fi	5	114	729	1168	585,0	2601
xi.fi/N	25,5					

