

5. HASIL DAN PEMBAHASAN

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

5.1. Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan

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

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator yaitu: tingkat kemampuan pegawai dalam memahami internalisasi visi dan misi organisasi, tingkat kepuasan pegawai dan tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual.

5.1.1. Tingkat Kemampuan Pegawai Dalam Memahami Internalisasi Visi Dan Misi Organisasi.

Untuk mengukur tingkat kemampuan pegawai dalam memahami internalisasi visi dan misi organisasi diajukan 6 (enam) buah pernyataan yang meliputi masalah tujuan organisasi, cara mencapai tujuan, pemahaman sasaran dan tujuan organisasi, tanggung jawab terhadap sasaran dan tujuan organisasi yang akan dicapai dan upaya mencapainya, koordinasi antara atasan dan bawahan, serta transparansi. Selain itu diajukan 4 (empat) buah pertanyaan yang meliputi pemberian saran-saran kepada organisasi dan pemahaman tentang visi dan misi organisasi.

Berdasarkan data-data dan informasi yang diperoleh dari 511 responden terhadap pernyataan dan pertanyaan yang diajukan, data-data tersebut kami sajikan dalam bentuk tabel mulai tabel 5-1 sampai dengan tabel 5-6. Pada tabel 5-1 di bawah ini terlihat bahwa 250 orang (48,92 %) pegawai Ditjen HKI mengatakan setuju dengan pernyataan bahwa Ditjen HKI telah memiliki tujuan yang jelas dan telah mengetahui bagaimana cara yang ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan 100 orang pegawai (19,57%) menyatakan tidak setuju, 111 orang pegawai menyatakan sangat setuju dan 50 orang pegawai (9,79%) menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan yang dimaksud. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Ditjen HKI mengakui bahwa Ditjen HKI memiliki tujuan yang jelas dan Ditjen HKI mengetahui cara mencapai tujuan tersebut.

Tabel 5-1.
Tanggapan Responden Terhadap Keadaan Dimana Saat Ini Ditjen HKI Telah Memiliki Tujuan yang Jelas dan Bagaimana Cara Mencapai Tujuan tersebut.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	100	19,57
3.	Cukup setuju	50	9,79
4.	Setuju	250	48,92
5.	Sangat setuju	111	21,72
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya tabel 5-2 di bawah ini menunjukkan data yang berkaitan dengan pemahaman pegawai Ditjen HKI terhadap sasaran dan tujuan Ditjen HKI. Dari data tersebut diambil suara terbesar yang menunjukkan bahwa 157 responden (30,72%) pegawai Ditjen HKI menyatakan cukup memahami sasaran dan tujuan Ditjen HKI. Sedangkan 155 orang pegawai (30,33%) mengatakan tidak setuju, 100 orang pegawai (19,57%) mengatakan setuju, 66 orang pegawai (12,92%) mengatakan sangat setuju dan 33 orang pegawai (6,46%) mengatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan yang ada. Prosentase antara pegawai yang menyatakan cukup setuju dan tidak setuju sangat tipis perbedaannya,

yang menyatakan cukup setuju lebih banyak daripada tidak setuju. Hal ini menandakan bahwa pegawai Ditjen HKI cukup memahami sasaran dan tujuan Ditjen HKI.

Tabel 5-2.
Tanggapan Responden Terhadap Sasaran dan Tujuan Ditjen HKI Dapat Dipahami Oleh Seluruh Pegawai Ditjen HKI.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	33	6,46
2.	Tidak setuju	155	30,33
3.	Cukup setuju	157	30,72
4.	Setuju	100	19,57
5.	Sangat setuju	66	12,92
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-3 di bawah ini menunjukkan data yang berkaitan dengan tanggung jawab pegawai Ditjen HKI terhadap sasaran dan upaya mencapai sasaran tersebut. Dari data tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 220 responden pegawai Ditjen HKI atau 43,05% responden menyatakan setuju. 150 pegawai atau 29,35% responden menyatakan sangat setuju. 100 pegawai atau 19,57% responden menyatakan cukup setuju dan 41 pegawai Ditjen HKI atau 8,03% respondend menyatakan tidak setuju. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Ditjen HKI bertanggung jawab terhadap sasaran Ditjen HKI dan berupaya mencapainya.

Tabel 5-3.
Tanggapan Responden Terhadap Seluruh Pegawai Ditjen HKI Bertanggung Jawab Terhadap Sasaran Ditjen HKI dan Berupaya Mencapainya.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	41	8,03
3.	Cukup setuju	100	19,57
4.	Setuju	220	43,05
5.	Sangat setuju	150	29,35
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya tabel 5-4 menunjukkan data yang berkaitan dengan komunikasi yang dilakukan oleh manajemen tingkat atas (pimpinan) kepada bawahannya. Dari data tersebut menunjukkan bahwa 280 orang pegawai Ditjen HKI (54,79%) menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan tersebut. Sebanyak 125 orang pegawai (24,46%) menyatakan sangat tidak setuju. Sedangkan 80 orang pegawai Ditjen HKI (15,66%) menyatakan cukup setuju, 16 orang pegawai (3,13%) menyatakan setuju dan 10 orang pegawai menyatakan sangat setuju (1,96%). Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai Ditjen HKI menyatakan manajemen tingkat atas (pimpinan) yang ada di Ditjen HKI tidak pernah mengkomunikasikan tentang sasaran/tujuan, kinerja organisasi, permasalahan, keterbatasan, dan strategi dll kepada bawahannya.

Tabel 5-4.
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	%
1.	Sangat tidak setuju	125	24,46
2.	Tidak setuju	280	54,79
3.	Cukup setuju	80	15,66
4.	Setuju	16	3,13
5.	Sangat setuju	10	1,96
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya tabel 5-5 menunjukkan data yang berkaitan dengan kesempatan untuk berkomunikasi kepada atasan. Data tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 150 responden pegawai Ditjen HKI (29,35%) menyatakan tidak setuju. 106 orang pegawai Ditjen HKI (20,74%) menyatakan cukup setuju. 103 orang pegawai Ditjen HKI (20,16%) menyatakan setuju. 90 orang pegawai (17,62%) menyatakan sangat setuju, sedangkan 62 orang pegawai lainnya (12,13%) menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan yang diajukan. Dengan kata lain dikatakan bahwa sebagian besar pegawai Ditjen HKI mengatakan bahwa pada kenyataannya kesempatan untuk

mengkomunikasikan informasi kepada atasan di Ditjen HKI tidak terbuka lebar.

Tabel 5-5.
Tanggapan Responden Terhadap Terbuka Lebar Kesempatan Untuk Mengkomunikasikan Informasi Kepada Atasan.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	62	12,13
2.	Tidak setuju	150	29,35
3.	Cukup setuju	106	20,74
4.	Setuju	103	20,16
5.	Sangat setuju	90	17,62
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya tabel 5-6 menunjukkan data yang berkaitan dengan transparansi diskusi masalah-masalah. Data tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 232 pegawai Ditjen HKI (45,40%) sangat tidak setuju terhadap pernyataan tersebut. 180 orang pegawai Ditjen HKI atau 35,23% responden menyatakan tidak setuju. 60 orang pegawai Ditjen HKI (11,74%) menyatakan cukup setuju. 28 orang pegawai Ditjen HKI (5,48%) menyatakan setuju dan 11 orang pegawai (2,15%) menyatakan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa selama ini masalah-masalah yang ada pada Ditjen HKI tidak didiskusikan secara terbuka, terus terang dan tidak ditujukan untuk membangun Ditjen HKI.

Tabel 5-6.
Tanggapan Responden Terhadap Masalah-Masalah Yang Ada Didiskusikan Secara Terbuka, Terus Terang dan Membangun.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	232	45,40
2.	Tidak setuju	180	35,23
3.	Cukup setuju	60	11,74
4.	Setuju	28	5,48
5.	Sangat setuju	11	2,15
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-7 di bawah ini adalah tabel yang berisi rangkuman pendapat responden tentang tingkat kemampuan pegawai dalam memahami internalisasi visi dan misi Ditjen HKI.

Tabel 5-7.
Rangkuman Pendapat Responden tentang Tingkat Kemampuan Pegawai dalam Memahami Internalisasi Visi dan Misi Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1.	Keadaan dimana saat ini Ditjen HKI telah memiliki tujuan yang jelas dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut	0	100	50	250	111	511
		0 %	19,57 %	9,79 %	48,92 %	21,72 %	100 %
2.	Sasaran dan tujuan Ditjen HKI dapat dipahami oleh seluruh pegawai Ditjen HKI	33	155	157	100	66	511
		6,46 %	30,33 %	30,72 %	19,57 %	12,92 %	100 %
3.	Seluruh pegawai Ditjen HKI bertanggung jawab terhadap sasaran Ditjen HKI dan berupaya mencapainya.	0	41	100	220	150	511
		0 %	8,03 %	19,57 %	43,05 %	29,35 %	100 %
4.	Manajemen tingkat atas mengkomunikasikan ke bawah semua informasi yang dibutuhkan (seperti sasaran/tujuan, kinerja organisasi, permasalahan, keterbatasan, strategi, dll) demi kinerja yang efektif.	125	280	80	16	10	511
		24,46 %	54,79 %	15,66 %	3,13 %	1,96 %	100 %
5.	Terbuka lebar kesempatan untuk mengkomunikasikan informasi (sasaran/tujuan, usulan/masukan, permasalahan, permohonan, dll) kepada atasan	62	150	106	103	90	511
		12,13 %	29,35 %	20,74 %	20,16 %	17,62 %	100 %
6.	Masalah-masalah yang ada didiskusikan secara terbuka, terus terang dan membangun.	232	180	60	28	11	511
		45,40 %	35,23 %	11,74 %	5,48 %	2,15 %	100 %
Jumlah		14,74 %	29,55 %	18,04 %	23,38 %	14,29 %	100 %

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selain pemahaman mengenai Tingkat Kemampuan Pegawai dalam Memahami Internalisasi Visi dan Misi Organisasi, dalam penelitian ini peneliti juga mengajukan beberapa pertanyaan yang diajukan berkaitan dengan penyampaian saran/masukan kepada Ditjen HKI dan tanggapan atas saran/masukan tersebut oleh pejabat eselon I dan/atau pejabat eselon

II di lingkungan Ditjen HKI, cara menangani saran dan pengetahuan tentang visi dan misi Ditjen HKI.

Tabel 5-8 berisikan tanggapan responden terhadap pemberian saran/masukan kepada organisasi. Dari data yang ada terlihat bahwa 307 orang responden (60,08%) pernah memberikan saran kepada organisasi. 204 orang responden (39,92 %) tidak pernah memberikan saran kepada organisasi.

Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar dari pegawai Ditjen HKI telah aktif memberikan sumbangan pikiran dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Kepedulian pegawai terhadap organisasi telah ditunjukkan dengan adanya saran-saran yang sifatnya membangun organisasi.

Tabel 5-8.
Tanggapan Responden Atas Pemberian Saran Kepada Organisasi

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Pernah memberikan saran	307	60,08
2.	Tidak pernah memberikan saran	204	39,92
Jumlah		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Kemudian tabel 5-9 berikut ini berisikan tanggapan responden atas tanggapan atas saran/masukan tersebut oleh pejabat eselon I dan/atau pejabat eselon II di lingkungan Ditjen HKI. Dari data pada tabel 5-8 dan tabel 5-9 terlihat bahwa dari 307 pegawai yang pernah memberikan saran/masukan, hanya 150 saran/masukan yang ditanggapi oleh pejabat eselon I maupun eselon II di Ditjen HKI. Hal ini menunjukkan bahwa kurangnya kepedulian dari manajemen tingkat atas/pimpinan terhadap suara dari pegawai.

Tabel 5-9.
Tanggapan Responden Atas Tanggapan Saran/Masukan Dari Pegawai

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Mendapat tanggapan	150	29,35
2.	Tidak mendapat tanggapan	361	70,65
Jumlah		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-10 di bawah ini berisikan tanggapan responden terhadap cara menangani saran, dan ada hubungan langsung dengan tanggapan apakah saran yang disampaikan telah ditangani secara tepat. Dari data tersebut menunjukkan bahwa hanya 223 orang responden (43,64%) yang menyatakan bahwa saran ditangani secara tepat dan 288 orang (56,36%) menyatakan bahwa saran tidak ditangani secara tepat. Bila dilihat secara keseluruhan sebagian besar saran tidak ditangani secara tepat oleh pimpinan, sebaiknya pimpinan yang ada di Ditjen HKI harus dapat segera merespon saran-saran secara tepat.

Tabel 5-10.
Tanggapan Responden Terhadap Cara Menangani Saran

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Ditangani secara tepat	223	43,64
2.	Tidak ditangani secara tepat	288	56,36
Jumlah		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya pada tabel 5-11 terlihat bahwa 411 orang responden (80,43%) menyatakan mengetahui visi dan misi Ditjen HKI dan 100 orang responden (19,57%) tidak mengetahui visi dan misi organisasi. Dari data tersebut di atas menunjukkan bahwa tingkat pemahaman pegawai mengenai Tingkat Kemampuan Pegawai dalam Memahami Internalisasi Visi dan Misi Organisasi Ditjen HKI telah baik dan perlu untuk terus ditingkatkan. Untuk itu pimpinan Ditjen HKI agar dapat lebih mensosialisasikan visi dan misi organisasi. Kondisi ini sangat penting agar seluruh pegawai dapat mengetahui dengan pasti arah dan tujuan organisasi sehingga dapat lebih meningkatkan motivasi kerja para pegawai di masa-masa mendatang.

Tabel 5-11.
Tingkat Pengetahuan Responden atas Visi dan Misi Organisasi

No.	Uraian	Jumlah	%
1.	Mengetahui visi dan misi	411	80,43
2.	Tidak mengetahui visi dan misi	100	19,57
Jumlah		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

5.1.2. Tingkat Kepuasan Pegawai

Untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai telah diajukan 20 jenis pernyataan yang meliputi masalah kompensasi, supervisi, bekerja sendiri, bekerja sama dengan tim, keamanan bekerja, dan kesempatan berkembang lebih lanjut dalam pekerjaan yang ada sekarang.

Pernyataan telah diajukan kepada 511 orang responden pegawai Ditjen HKI dan kami mendapatkan kembali 511 kuesioner yang berisi data-data dan informasi yang diperoleh dari tanggapan para responden. Selanjutnya data-data tersebut kami sajikan pada tabel 5-12 sampai dengan tabel 5-31 di bawah ini.

Tabel 5-12.
Tanggapan responden terhadap selalu sibuk menyelesaikan pekerjaan sesuai tupoksi sepanjang waktu.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	38	7,43
3.	Cukup setuju	64	12,52
4.	Setuju	257	50,29
5.	Sangat setuju	152	29,76
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari tabel 5-12 di atas, ditunjukkan bahwa sebanyak 257 pegawai Ditjen HKI (50,29%) menyatakan setuju bahwa mereka selalu sibuk menyelesaikan pekerjaan mereka sepanjang waktu sesuai dengan tupoksi masing-masing. 152 Pegawai Ditjen HKI (29,76%) menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan tersebut. 64 Pegawai lainnya (12,52%) menyatakan cukup setuju sedangkan 38 pegawai (7,43%) menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan dimaksud.

Tabel 5-13 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak 157 orang responden (30,72%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju bahwa mereka mendapat kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sebanyak 146 orang pegawai (28,57%) menyatakan cukup setuju dan 124 orang pegawai (24,26%) menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan. Sedangkan 52 orang pegawai (10,18%) menyatakan tidak setuju dan 32 orang pegawai (6,27%) menyatakan

sangat tidak setuju terhadap pernyataan bahwa mereka mendapat kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Tabel 5-13.
Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Bekerja Sendiri Dalam Menyelesaikan Pekerjaan.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	32	6,27
2.	Tidak setuju	52	10,18
3.	Cukup setuju	146	28,57
4.	Setuju	157	30,72
5.	Sangat setuju	124	24,26
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berikutnya tabel 5-14 menunjukkan bahwa sebanyak 256 orang responden (50,10%) pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar menyatakan bahwa tidak ada kesempatan untuk melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu. Sedangkan 108 orang pegawai (21,14%) menyatakan setuju terhadap pernyataan tersebut. Selisih sedikit dengan yang menyatakan setuju, sebanyak 102 orang pegawai Ditjen HKI (19,96%) menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan tersebut. Sebanyak 42 orang pegawai (8,22%) menyatakan cukup setuju dan hanya 3 orang pegawai (0,58%) yang menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan dimaksud.

Tabel 5-14.
Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Melakukan Sesuatu Yang Baru Dari Waktu Ke Waktu.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	102	19,96
2.	Tidak setuju	256	50,10
3.	Cukup setuju	42	8,22
4.	Setuju	108	21,14
5.	Sangat setuju	3	0,58
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-15 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak 186 orang responden (36,40%) pegawai Ditjen HKI menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan yaitu cukup ada kesempatan menjadi bagian yang

penting dalam kelompok kerja di Ditjen HKI. Sebanyak 148 orang pegawai (28,96%) menyatakan setuju terhadap pernyataan dan 126 orang pegawai (24,66%) menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan yang ada. Sedangkan 51 orang pegawai (9,98%) menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa terdapat kesempatan menjadi bagian yang penting dalam kelompok kerja.

Tabel 5-15.
Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Menjadi Bagian yang Penting Dalam Kelompok Kerja.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	51	9,98
3.	Cukup setuju	186	36,40
4.	Setuju	148	28,96
5.	Sangat setuju	126	24,66
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-16 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 185 orang responden (36,19%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju terhadap pernyataan bahwa pimpinan yang ada di Ditjen HKI telah bijaksana dalam menangani bawahannya. Sebanyak 150 orang pegawai (29,39%) menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan dimaksud. Sedangkan 134 orang pegawai (26,21%) menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa pimpinan telah bijaksana dalam menangani bawahannya. Sebanyak 42 orang pegawai (8,21%) menyatakan cukup setuju.

Tabel 5-16.
Tanggapan Responden Terhadap Pimpinan Telah Bijaksana Dalam Menangani Bawahannya.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	134	26,21
3.	Cukup setuju	42	8,21
4.	Setuju	185	36,19
5.	Sangat setuju	150	29,39
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-17 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak 200 orang responden (39,12%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju bahwa atasan langsung dapat menunjukkan kemampuannya dalam membuat keputusan. Sebanyak 124 orang pegawai (24,26%) menyatakan cukup setuju, dan 103 orang pegawai (20,14%) menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan yang ada. Sedangkan 84 orang pegawai (16,48%) menyatakan tidak setuju.

Tabel 5-17.
Tanggapan Responden Terhadap Atasan Langsung Dapat Menunjukkan Kemampuannya Dalam Membuat Keputusan.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	84	16,48
3.	Cukup setuju	124	24,26
4.	Setuju	200	39,12
5.	Sangat setuju	103	20,14
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-18 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 288 orang responden (56,36%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju bahwa mereka melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan batin mereka. Sebanyak 101 orang pegawai (19,77%) menyatakan sangat setuju, dan 100 orang pegawai (19,57%) menyatakan cukup setuju bahwa mereka melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan batin. Sedangkan 22 orang pegawai (4,30%) menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan yang ada.

Tabel 5-18.
Tanggapan Responden Terhadap Melakukan Pekerjaan Yang Tidak Sesuai Dengan Batin.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	22	4,30
3.	Cukup setuju	100	19,57
4.	Setuju	288	56,36
5.	Sangat setuju	101	19,77
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-19 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 189 orang responden (36,99%) pegawai Ditjen HKI menyatakan sangat tidak setuju bahwa pekerjaan saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan nantinya. 160 orang pegawai (31,31%) menyatakan tidak setuju dan 132 orang pegawai (25,83%) menyatakan cukup setuju. Hanya 30 orang pegawai (5,87%) saja yang menyatakan setuju bahwa pekerjaan saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan nantinya.

Tabel 5-19.
Tanggapan Responden Terhadap Pekerjaan Saat Ini Dapat Memberikan Jaminan Kehidupan Nantinya.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	189	36,99
2.	Tidak setuju	160	31,31
3.	Cukup setuju	132	25,83
4.	Setuju	30	5,87
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-20 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 142 orang responden (27,79%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju bahwa ada kesempatan untuk membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja. Sebanyak 133 orang pegawai (26,03%) menyatakan sangat setuju dan 129 orang pegawai (25,25%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan 70 orang pegawai (13,69%) menyatakan tidak setuju dan 37 orang pegawai (7,24%) menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan yang ada.

Tabel 5-20.
Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Membantu Menyelesaikan Pekerjaan Rekan Kerja.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	37	7,24
2.	Tidak setuju	70	13,69
3.	Cukup setuju	129	25,25
4.	Setuju	142	27,79
5.	Sangat setuju	133	26,03
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-21 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak 140 orang responden (27,40%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju bahwa

terdapat kesempatan untuk memberitahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan. Sebanyak 135 orang pegawai (26,42%) menyatakan sangat setuju, dan 133 orang pegawai (26,03%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan 62 orang pegawai (12,13%) menyatakan tidak setuju dan 41 orang pegawai (8,02%) menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 5-21.
Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Untuk Memberitahu Rekan Kerja Apa Yang Seharusnya Dilakukan.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	41	8,02
2.	Tidak setuju	62	12,13
3.	Cukup setuju	133	26,03
4.	Setuju	140	27,40
5.	Sangat setuju	135	26,42
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-22 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 187 orang responden (36,60%) pegawai Ditjen HKI menyatakan cukup setuju dengan pernyataan bahwa terdapat kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki. Sebanyak 156 orang pegawai (30,53%) menyatakan setuju, dan 187 orang pegawai (36,60%) menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan yang ada. Sedangkan 67 orang pegawai lainnya (13,11%) menyatakan tidak setuju bahwa mereka memiliki kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki.

Tabel 5-22.
Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Melakukan Pekerjaan Dengan Menggunakan Kemampuan Yang Dimiliki.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	67	13,11
3.	Cukup setuju	187	36,60
4.	Setuju	156	30,53
5.	Sangat setuju	101	19,76
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-23 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 177 orang responden (34,63%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju bahwa telah

diterapkannya kebijakan organisasi dalam kegiatan sehari-hari di Ditjen HKI. Sebanyak 141 orang pegawai (27,60%) menyatakan cukup setuju dan 110 orang pegawai (21,53%) menyatakan sangat setuju. Sedangkan 66 orang pegawai (12,92%) menyatakan tidak setuju dan 17 orang pegawai (3,32%) menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan yang ada.

Tabel 5-23.
Tanggapan Responden Terhadap Telah Dilakukannya Penerapan Kebijakan Organisasi Dalam Kegiatan Sehari-Hari.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	17	3,32
2.	Tidak setuju	66	12,92
3.	Cukup setuju	141	27,60
4.	Setuju	177	34,63
5.	Sangat setuju	110	21,53
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-24 berikut ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden (290 orang responden (56,75%)) pegawai Ditjen HKI menyatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan bahwa imbalan yang diterima selama ini telah sesuai dengan beban pekerjaan masing-masing. Sebanyak 184 orang pegawai (36,01%) menyatakan tidak setuju. Hanya 37 orang pegawai (7,24%) yang menyatakan bahwa bahwa imbalan yang diterima selama ini telah sesuai dengan beban pekerjaan masing-masing.

Tabel 5-24.
Tanggapan Responden Terhadap Imbalan Yang Diterima Selama Ini Telah Sesuai Dengan Beban Pekerjaan Masing-Masing.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	290	56,75
2.	Tidak setuju	184	36,01
3.	Cukup setuju	-	-
4.	Setuju	37	7,24
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-25 di bawah ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai (sebanyak 270 orang responden (52,85%)) pegawai Ditjen HKI menyatakan bahwa tidak ada kesempatan untuk berkembang di Ditjen

HKI. Sebanyak 165 orang pegawai (32,28%) menyatakan tidak setuju dan 56 orang pegawai (10,95%) menyatakan cukup setuju dan 20 orang pegawai (3,92%) menyatakan setuju.

Tabel 5-25.
Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Untuk Berkembang.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	270	52,85
2.	Tidak setuju	165	32,28
3.	Cukup setuju	56	10,95
4.	Setuju	20	3,92
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-26 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak 183 orang responden (35,82%) pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa ada kebebasan untuk menggunakan penilaian sendiri. Sebanyak 149 orang pegawai (29,16%) menyatakan sangat tidak setuju. Sebanyak 78 orang pegawai (15,26%) menyatakan setuju dan 78 orang pegawai lainnya (15,26%) menyatakan sangat setuju. Sebanyak 23 orang pegawai (4,50%) menyatakan cukup setuju.

Tabel 5-26.
Tanggapan Responden Terhadap Kebebasan Untuk Menggunakan Penilaian Sendiri.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	149	29,16
2.	Tidak setuju	183	35,82
3.	Cukup setuju	23	4,50
4.	Setuju	78	15,26
5.	Sangat setuju	78	15,26
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-27 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 176 orang responden (34,44%) pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa terdapat kesempatan untuk mencoba menggunakan cara/metode sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Sebanyak 152 orang pegawai (29,75%) menyatakan sangat tidak setuju. Sebanyak 90 orang pegawai (17,61%) menyatakan setuju,

66 orang pegawai (12,92%) menyatakan cukup setuju dan 27 orang pegawai (5,28%) menyatakan sangat setuju.

Tabel 5-27.
Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Untuk Mencoba Menggunakan Cara/Metode Sendiri Untuk Menyelesaikan Pekerjaan.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	152	29,75
2.	Tidak setuju	176	34,44
3.	Cukup setuju	66	12,92
4.	Setuju	90	17,61
5.	Sangat setuju	27	5,28
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-28 berikut ini menunjukkan bahwa sebagian responden (246 responden (48,14%)) pegawai Ditjen HKI menyatakan sangat tidak setuju terhadap kondisi kerja di Ditjen HKI (dilihat dari unsur kenyamanan dan fasilitas kerja) sangat tidak sesuai dengan harapan pegawai. Sebagian responden (222 responden) atau 43,44% pegawai Ditjen HKI lainnya menyatakan tidak setuju. Sedangkan yang menyatakan setuju sebanyak 33 orang responden (6,46% pegawai Ditjen HKI) dan hanya 10 orang responden saja (1,96%) yang menyatakan cukup setuju.

Tabel 5-28.
Tanggapan Responden Terhadap Kondisi Kerja (Kenyamanan, Dan Fasilitas Kerja) Saat Ini Telah Sesuai Dengan Harapan.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	246	48,14
2.	Tidak setuju	222	43,44
3.	Cukup setuju	10	1,96
4.	Setuju	33	6,46
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-29 di bawah ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai (290 orang responden (56,75%)) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju dengan adanya keharmonisan antar rekan kerja di Ditjen HKI. Sebanyak 112 orang responden atau 21,93% pegawai Ditjen HKI menyatakan

sangat setuju dan sebanyak 88 orang pegawai Ditjen HKI (17,22%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan 21 orang pegawai lainnya (4,10%) menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan yang ada.

Tabel 5-29.
Tanggapan Responden Terhadap Keharmonisan Kerja Sesama Rekan Kerja.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	21	4,10
3.	Cukup setuju	88	17,22
4.	Setuju	290	56,75
5.	Sangat setuju	112	21,93
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-30 berikut ini menunjukkan bahwa sebagian responden (298 orang responden (58,32%)) pegawai Ditjen HKI menyatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan bahwa terdapat penghargaan atau sanksi yang seimbang di Ditjen HKI. Sebanyak 197 orang responden atau 38,55% pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju. Hanya 12 orang pegawai saja (2,35%) yang menyatakan setuju dan hanya 4 orang pegawai (0,78%) yang menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan bahwa di Ditjen HKI telah ada penghargaan atau sanksi yang seimbang.

Tabel 5-30.
Tanggapan responden terhadap penghargaan atau sanksi yang seimbang.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	298	58,32
2.	Tidak setuju	197	38,55
3.	Cukup setuju	4	0,78
4.	Setuju	12	2,35
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-31 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak 135 orang responden (26,42%) pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju bahwa terdapat kesempatan memberikan masukan dan/atau kritik kepada pimpinan langsung atau pejabat eselon II dan eselon I. Sebanyak 121

orang responden (23,68% pegawai Ditjen HKI) menyatakan sangat tidak setuju. Sedangkan 120 orang pegawai Ditjen HKI (23,48%) menyatakan setuju dan 70 orang pegawai (13,70%) menyatakan sangat setuju. Sebanyak 65 orang responden (12,72% pegawai Ditjen HKI) menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan yang ada.

Tabel 5-31.
Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Memberikan Masukan Dan/Atau Kritik Kepada Pimpinan Langsung Anda Atau Pejabat Eselon II Dan Eselon I.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	121	23,68
2.	Tidak setuju	135	26,42
3.	Cukup setuju	65	12,72
4.	Setuju	120	23,48
5.	Sangat setuju	70	13,70
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya, tabel 5-32 di bawah ini menunjukkan rangkuman pendapat responden tentang tingkat kepuasan pegawai Ditjen HKI.

Tabel 5-32.
Rangkuman Pendapat Responden tentang Tingkat Kepuasan Pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1.	Selalu sibuk menyelesaikan pekerjaan sesuai tupoksi sepanjang waktu.	0	38	64	257	152	511
		0 %	7,43 %	12,52 %	50,29 %	29,76 %	100 %
2.	Kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan.	32	52	146	157	124	511
		6,27 %	10,18 %	28,57 %	30,72 %	24,26 %	100 %
3.	Kesempatan melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu.	102	256	42	108	3	511
		19,96 %	50,10 %	8,22 %	21,14 %	0,58 %	100 %
4.	Kesempatan menjadi bagian yang penting dalam kelompok kerja.	0	51	186	148	126	511
		0 %	9,98 %	36,40 %	28,96 %	24,66 %	100 %

(Sambungan Tabel 5-32.)

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
5.	Pimpinan telah bijaksana dalam menangani bawahannya.	0	134	42	185	150	511
		0 %	26,21 %	8,21 %	36,19 %	29,39 %	100 %
6.	Atasan langsung dapat menunjukkan kemampuannya dalam membuat keputusan.	0	84	124	200	103	511
		0 %	16,48 %	24,26 %	39,12 %	20,14 %	100 %
7.	Melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan batin.	0	22	100	288	101	511
		0 %	4,30 %	19,57 %	56,36 %	19,77 %	100 %
8.	Pekerjaan saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan nantinya.	189	160	132	30	0	511
		36,99 %	31,31 %	25,83 %	5,87 %	0 %	100 %
9.	Kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja.	37	70	129	142	133	511
		7,24 %	13,69 %	25,25 %	27,79 %	26,03 %	100 %
10.	Kesempatan untuk memberitahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan.	41	62	133	140	135	511
		8,02 %	12,13 %	26,03 %	27,40 %	26,42 %	100 %
11.	Kesempatan melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki.	0	67	187	156	101	511
		0 %	13,11 %	36,60 %	30,53 %	19,76 %	100 %
12.	Penerapan kebijaksanaan organisasi telah dilakukan dalam kegiatan sehari-hari.	17	66	141	177	110	511
		3,32 %	12,92 %	27,60 %	34,63 %	21,53 %	100 %
13.	Imbalan yang diterima selama ini telah sesuai dengan beban pekerjaan masing-masing.	290	184	0	37	0	511
		56,75 %	36,01 %	0 %	7,24 %	0 %	100 %
14.	Adanya kesempatan untuk berkembang.	270	165	56	20	0	511
		52,85 %	32,28 %	10,95 %	3,92 %	0 %	100 %
15.	Adanya kebebasan untuk menggunakan penilaian sendiri.	149	183	23	78	78	511
		29,16 %	35,82 %	4,50 %	15,26 %	15,26 %	100 %

(Sambungan Tabel 5-32.)

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
16.	Kesempatan untuk mencoba menggunakan cara/metode sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan.	152	176	66	90	27	511
		29,75 %	34,44 %	12,92 %	17,61 %	5,28 %	100 %
17.	Kondisi kerja (kenyamanan, dan fasilitas kerja) saat ini telah sesuai dengan harapan.	246	222	10	33	0	511
		48,14 %	43,44 %	1,96 %	6,46 %	0 %	100 %
18.	Keharmonisan kerja sesama rekan kerja.	0	21	88	290	112	511
		0 %	4,10 %	17,22 %	56,75 %	21,93 %	100 %
19.	Penghargaan atau sanksi yang seimbang.	298	197	4	12	0	511
		58,32 %	38,55 %	0,78 %	2,35 %	0 %	100 %
20.	Kesempatan memberikan masukan dan/atau kritik kepada pimpinan langsung Anda atau pejabat eselon II dan eselon I.	121	135	65	120	70	511
		23,68 %	26,42 %	12,72 %	23,48 %	13,70 %	100 %
Jumlah		19,03 %	22,95 %	17 %	26,10 %	14,92 %	100 %

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

5.1.3. Tingkat Motivasi dan Pemberdayaan Pegawai

Untuk mengukur tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai telah diajukan 10 jenis pernyataan yang meliputi masalah kesempatan berkarier, kesempatan mendapatkan pendidikan dan pelatihan, kesempatan menjadi pejabat struktural/fungsional, dukungan pimpinan, loyalitas pegawai, semangat/motivasi bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, fasilitas yang diberikan oleh Ditjen HKI.

Tanggapan atas pernyataan-pernyataan tersebut disajikan pada tabel 5-33 sampai dengan 5-42 berikut ini.

Tabel 5-33 berikut menunjukkan bahwa sebagian besar responden (259 orang, 50,68%) pegawai Ditjen HKI menyatakan bahwa mereka tidak setuju dengan pernyataan bahwa kesempatan berkarier di Ditjen HKI terbuka lebar. Sebanyak 211 orang responden (41,30% pegawai

Ditjen HKI) menyatakan sangat tidak setuju. Sedangkan 41 orang responden (8,02% pegawai Ditjen HKI) menyatakan setuju.

Tabel 5-33.
Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Berkarier Terbuka Lebar.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	211	41,30
2.	Tidak setuju	259	50,68
3.	Cukup setuju	-	-
4.	Setuju	41	8,02
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-34 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 260 orang responden (50,89%) pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan yang ada bahwa terdapat kesempatan yang terbuka lebar untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan HKI di dalam negeri ataupun di luar negeri. Sebanyak 201 orang pegawai (39,33%) menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan yang ada dan sebanyak 50 orang pegawai (9,78%) menyatakan setuju terhadap pernyataan.

Tabel 5-34.
Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Untuk Mendapatkan Pendidikan Dan Pelatihan HKI Di Dalam Negeri Atapun Di Luar Negeri Terbuka Lebar.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	201	39,33
2.	Tidak setuju	260	50,89
3.	Cukup setuju	-	-
4.	Setuju	50	9,78
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-35 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak 260 orang responden (50,88%) pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa pendidikan dan pelatihan menunjang karier di Ditjen HKI. Sebanyak 176 orang responden atau 34,44% pegawai

Ditjen HKI menyatakan sangat tidak setuju. Sedangkan 75 orang pegawai (14,68%) menyatakan setuju.

Tabel 5-35.
Tanggapan Responden Terhadap Pendidikan dan Pelatihan Menunjang Karier Di Ditjen HKI.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	176	34,44
2.	Tidak setuju	260	50,88
3.	Cukup setuju	-	-
4.	Setuju	75	14,68
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-36 berikut ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden (300 orang responden (58,70%) pegawai Ditjen HKI) menyatakan tidak setuju dengan pernyataan bahwa ada kesempatan menjadi pejabat struktural/fungsional. Sebanyak 91 orang responden (17,80% pegawai Ditjen HKI) menyatakan sangat tidak setuju. Sedangkan 65 orang pegawai (12,73%) menyatakan setuju dan 55 orang pegawai (10,77%) menyatakan cukup setuju.

Tabel 5-36.
Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Menjadi Pejabat Struktural/Fungsional.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	91	17,80
2.	Tidak setuju	300	58,70
3.	Cukup setuju	55	10,77
4.	Setuju	65	12,73
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-37 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak 186 orang responden (36,40%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju bahwa pimpinan memberikan dukungan terhadap pengembangan keahlian dan karier pegawai Ditjen HKI. Sebanyak 154 orang pegawai (30,14%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan 100 orang pegawai (19,57%) menyatakan tidak setuju dan 71 orang pegawai (13,89%) menyatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan.

Tabel 5-37.
Tanggapan Responden Terhadap Pimpinan Memberikan Dukungan Terhadap Pengembangan Keahlian dan Karier Pegawai.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	71	13,89
2.	Tidak setuju	100	19,57
3.	Cukup setuju	154	30,14
4.	Setuju	186	36,40
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-38 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 237 orang responden (46,38%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju bahwa mereka memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap pimpinan. Sebanyak 207 orang responden (40,51% pegawai Ditjen HKI) menyatakan cukup setuju dan sebanyak 67 orang pegawai (13,11%) menyatakan sangat setuju.

Tabel 5-38.
Tanggapan Responden Terhadap Tingkat Loyalitas Yang Tinggi Terhadap Pimpinan.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	-	-
3.	Cukup setuju	207	40,51
4.	Setuju	237	46,38
5.	Sangat setuju	67	13,11
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-39 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 183 orang responden (35,81%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju bahwa seluruh kegiatan pegawai diketahui oleh pimpinannya. Sebanyak 177 orang responden (34,64%) pegawai Ditjen HKI menyatakan cukup setuju. Sedangkan sebanyak 151 orang pegawai Ditjen HKI (29,55%) menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa seluruh kegiatan pegawai diketahui oleh pimpinan.

Tabel 5-39.
Tanggapan Responden Terhadap Seluruh Kegiatan Pegawai
Diketahui Oleh Pimpinan.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	151	29,55
3.	Cukup setuju	177	34,64
4.	Setuju	183	35,81
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-40 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 156 orang responden (30,53%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju bahwa mereka memiliki motivasi/semangat bekerja yang tinggi karena rasa suka terhadap pekerjaan. Sebanyak 144 orang pegawai (28,18%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan 111 orang pegawai (21,72%) menyatakan tidak setuju dan 100 orang pegawai (19,57%) menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan.

Tabel 5-40.
Tanggapan Responden Terhadap Motivasi/Semangat Bekerja Yang
Tinggi Karena Rasa Suka Terhadap Pekerjaan.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	100	19,57
2.	Tidak setuju	111	21,72
3.	Cukup setuju	144	28,18
4.	Setuju	156	30,53
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-41 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak 188 orang responden (36,79%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju bahwa mereka memiliki kemampuan yang lebih sehingga dapat meningkatkan kecepatan penyelesaian pekerjaan mereka. Sebanyak 160 orang responden atau 31,31% pegawai Ditjen HKI menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan. Sebanyak 163 orang responden atau 31,90% pegawai Ditjen HKI menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan yang ada.

Tabel 5-41.
Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Yang Lebih
Sehingga Dapat Meningkatkan Kecepatan Penyelesaian Pekerjaan.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	-	-
3.	Cukup setuju	163	31,90
4.	Setuju	188	36,79
5.	Sangat setuju	160	31,31
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-42 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 192 orang responden (37,57%) pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju terhadap adanya fasilitas yang memadai untuk cepatnya proses penyelesaian pekerjaan.

Tabel 5-42.
Tanggapan Responden Terhadap Penyediaan Fasilitas Yang
Memadai Untuk Cepatnya Proses Penyelesaian Pekerjaan.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	192	37,57
3.	Cukup setuju	178	34,83
4.	Setuju	141	27,60
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-43 di bawah ini menunjukkan data rangkuman pendapat responden tentang tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai Ditjen HKI.

Tabel 5-43.
Rangkuman Pendapat Responden Tentang Tingkat Motivasi Dan
Pemberdayaan Pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual
Departemen Hukum Dan Hak Asasi Manusia RI

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1.	Kesempatan berkarier terbuka lebar.	211	259	0	41	0	511
		41,30 %	50,68 %	0 %	8,02 %	0 %	100 %

(Sambungan Tabel 5-43.)

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
2.	Kesempatan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan HKI di dalam negeri ataupun di luar negeri terbuka lebar.	201	260	0	50	0	511
		39,33 %	50,89 %	0 %	9,78 %	0 %	100 %
3.	Pendidikan dan pelatihan menunjang karier di Ditjen HKI.	176	260	0	75	0	511
		34,44 %	50,88 %	0 %	14,68 %	0 %	100 %
4.	Kesempatan menjadi pejabat structural/fungsional terbuka lebar.	91	300	55	65	0	511
		17,80 %	58,70 %	10,77 %	12,73 %	0 %	100 %
5.	Pimpinan memberikan dukungan terhadap pengembangan keahlian dan karier pegawai.	71	100	154	186	0	511
		13,89 %	19,57 %	30,14 %	36,40 %	0 %	100 %
6.	Tingkat loyalitas yang tinggi terhadap pimpinan.	0	0	207	237	67	511
		0 %	0 %	40,51 %	46,38 %	13,11 %	100 %
7.	Seluruh kegiatan pegawai diketahui oleh pimpinan.	0	151	177	183	0	511
		0 %	29,55 %	34,64 %	35,81 %	0 %	100 %
8.	Motivasi/semangat bekerja yang tinggi karena rasa suka terhadap pekerjaan.	100	111	144	156	0	511
		19,57 %	21,72 %	28,18 %	30,53 %	0 %	100 %
9.	Kemampuan yang lebih sehingga dapat meningkatkan kecepatan penyelesaian pekerjaan.	0	0	163	188	160	511
		0 %	0 %	31,90 %	36,79 %	31,31 %	100 %
10.	Penyediaan fasilitas yang memadai untuk cepatnya proses penyelesaian pekerjaan.	0	192	178	141	0	511
		0 %	37,57 %	34,83 %	27,60 %	0 %	100 %
Jumlah		16,63 %	31,96 %	21,10 %	25,87 %	4,44 %	100 %

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

5.2. Kinerja Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual (Ditjen HKI) menitikberatkan pada 4 (empat) komponen yaitu: inovasi, operasi/proses, kerja sama dan otomasi administrasi HKI.

5.2.1. Inovasi

Inovasi pada Ditjen HKI dimaksudkan untuk dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat dalam rangka pendaftaran HKI secara profesional cepat dan tepat. Di era informasi sekarang ini, inovasi berbasis pada teknologi informasi sangat diperlukan oleh sektor publik dalam rangka pelayanan kepada masyarakat.

Setelah melakukan diskusi mendalam dengan para pejabat teknis di lingkungan Ditjen HKI, ditemukan beberapa langkah inovasi yang dijadikan acuan penulisan kuesioner. Pernyataan yang berhubungan dengan dipergunakannya sistem otomasi oleh para pemeriksa Ditjen HKI dan pegawai Ditjen HKI lainnya, sistem otomasi administrasi HKI yang memudahkan pemohon dalam proses pengajuan permohonan HKI, dan *Intellectual Property Database Library* (IPDL) yang memudahkan pemohon dan pegawai dalam mengakses data yang berkaitan dengan HKI.

Tabel 5-44 sampai dengan tabel 5-47 menunjukkan data-data hasil tanggapan 511 responden atas kuesioner yang telah diberikan.

Tabel 5-44 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 222 orang responden (43,44%) pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju terhadap penggunaan sistem otomasi yang ada oleh seluruh pemeriksa Ditjen HKI dalam proses pemeriksaan permohonan HKI. Sebanyak 198 orang pegawai Ditjen HKI (38,75%) menyatakan sangat tidak setuju. Sedangkan 91 orang pegawai (17,81%) menyatakan cukup setuju.

Tabel 5-44.
Tanggapan Responden Terhadap Penggunaan Sistem Otomasi Yang Ada Oleh Seluruh Pemeriksa Ditjen HKI (Pemeriksa Paten, Merek, Cipta/Desain Industri) Dalam Proses Pemeriksaan Permohonan HKI.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	198	38,75
2.	Tidak setuju	222	43,44
3.	Cukup setuju	91	17,81
4.	Setuju	-	-
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-45 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 240 orang responden (46,97%) pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju terhadap penggunaan sistem otomasi yang ada oleh seluruh pegawai Ditjen HKI (selain pemeriksa). Sebanyak 200 orang pegawai Ditjen HKI (39,14%) menyatakan sangat tidak setuju dan 71 orang pegawai Ditjen HKI (13,89%) menyatakan cukup setuju.

Tabel 5-45.
Tanggapan Responden Terhadap Penggunaan Sistem Otomasi Yang Ada Oleh Seluruh Pegawai Ditjen HKI (Selain Pemeriksa).

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	200	39,14
2.	Tidak setuju	240	46,97
3.	Cukup setuju	71	13,89
4.	Setuju	-	-
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-46 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 253 orang responden (49,51%) pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa sistem otomasi administrasi HKI memudahkan pemohon dalam melakukan pendaftaran HKI. Sebanyak 207 orang pegawai Ditjen HKI (40,51%) menyatakan sangat tidak setuju. Sedangkan 51 orang pegawai Ditjen HKI (9,98%) menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan yang dimaksud.

Tabel 5-46.
Tanggapan Responden Terhadap Sistem Otomasi Administrasi HKI Yang Memudahkan Pemohon Dalam Melakukan Pendaftaran HKI.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	207	40,51
2.	Tidak setuju	253	49,51
3.	Cukup setuju	51	9,98
4.	Setuju	-	-
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-47 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak 278 orang responden (54,40%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju bahwa IPDL memudahkan pemohon dan pegawai dalam mengakses data-data

yang berkaitan dengan HKI. Sebanyak 231 orang responden (45,21% pegawai Ditjen HKI) menyatakan setuju. Hanya 2 orang responden saja (0,39%) pegawai Ditjen HKI yang menyatakan tidak setuju.

Tabel 5-47.
Tanggapan Responden Terhadap *Intellectual Property Database Library (IPDL)* Memudahkan Pemohon Dan Pegawai Dalam Mengakses Data-Data Yang Berkaitan Dengan HKI.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	2	0,39
3.	Cukup setuju	278	54,40
4.	Setuju	231	45,21
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-48 di bawah ini adalah tabel yang berisikan rangkuman pendapat responden tentang inovasi Ditjen HKI.

Tabel 5-48.
Rangkuman Pendapat Responden Tentang Inovasi Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum Dan Hak Asasi Manusia RI

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1.	Penggunaan sistem otomasi yang ada oleh seluruh pemeriksa Ditjen HKI (pemeriksa paten, merek, cipta/desain industri) dalam proses pemeriksaan permohonan HKI.	198	222	91	0	0	511
		38,75 %	43,44 %	17,81 %	0 %	0 %	100 %
2.	Penggunaan sistem otomasi yang ada oleh seluruh pegawai Ditjen HKI (selain pemeriksa).	200	240	71	0	0	511
		39,14 %	46,97 %	13,89 %	0 %	0 %	100 %
3.	Sistem otomasi administrasi HKI yang memudahkan pemohon dalam melakukan pendaftaran HKI.	207	253	51	0	0	511
		40,51 %	49,51 %	9,98 %	0 %	0 %	100 %
4.	<i>Intellectual Property Database Library (IPDL)</i> memudahkan pemohon dan pegawai dalam mengakses data-data yang berkaitan dengan HKI.	0	2	278	231	0	511
		0 %	0,39 %	54,40 %	45,21 %	0 %	100 %
Jumlah		29,6 %	35,08 %	24,02 %	11,30 %	0 %	100 %

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

5.2.2. Operasi/proses

Pada aspek operasi/proses lebih memperhatikan terhadap 3 (tiga) hal yaitu kemudahan mengakses pengumuman hasil pemeriksaan HKI melalui sarana yang disediakan oleh Ditjen HKI, penyeleksian yang ketat untuk pengangkatan pemeriksa paten, merek, dan desain industri, serta prosedur pendaftaran HKI.

Tabel 5-49 sampai dengan tabel 5-51 menunjukkan data hasil kuesioner yang telah diisi oleh 511 orang responden yaitu pegawai Ditjen HKI.

Tabel 5-49 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 288 orang responden (56,36%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju bahwa ada kemudahan dalam mengakses pengumuman hasil pemeriksaan HKI melalui sarana yang disediakan oleh Ditjen HKI yaitu website Ditjen HKI dan berita resmi. Sebanyak 158 orang responden (30,92%) menyatakan sangat setuju dan 30 orang responden (5,87%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan 35 orang responden (6,85%) menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan.

Tabel 5-49.

Tanggapan Responden Terhadap Adanya Kemudahan Dalam Mengakses Pengumuman Hasil Pemeriksaan HKI Melalui Sarana Yang Disediakan Oleh Ditjen HKI Yaitu Website Ditjen HKI Dan Berita Resmi.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	35	6,85
3.	Cukup setuju	30	5,87
4.	Setuju	288	56,36
5.	Sangat setuju	158	30,92
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-50 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak 212 orang responden (41,48%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju terhadap pernyataan bahwa Ditjen HKI telah dan perlu untuk melaksanakan penyeleksian secara ketat pada penentuan calon pemeriksa HKI menjadi

pemeriksa HKI. Sedangkan sebanyak 181 orang responden (35,42%) menyatakan tidak setuju. Sebanyak 118 orang responden (23,10%) menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan.

Tabel 5-50.
Tanggapan Responden Terhadap Ditjen HKI Telah Melakukan Penyeleksian Secara Ketat Pada Penentuan Calon Pemeriksa HKI Menjadi Pemeriksa HKI.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	181	35,42
3.	Cukup setuju	118	23,10
4.	Setuju	212	41,48
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-51 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 266 orang responden (52,06%) pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju dengan pernyataan bahwa prosedur pendaftaran HKI tidak berbelit-belit dan transparan. Sebanyak 133 orang responden (26,02%) menyatakan sangat tidak setuju. Sedangkan sebanyak 112 orang responden (21,92%) menyatakan setuju terhadap pernyataan yang ada.

Tabel 5-51.
Tanggapan Responden Terhadap Prosedur Pendaftaran HKI Yang Tidak Berbelit-Belit Dan Transparan.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	133	26,02
2.	Tidak setuju	266	52,06
3.	Cukup setuju	-	-
4.	Setuju	112	21,92
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-52 di bawah ini berisikan rangkuman pendapat responden tentang operasi/proses yang ada di Ditjen HKI.

Tabel 5-52.
Rangkuman Pendapat Responden tentang Operasi/Proses
Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual
Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1.	Adanya kemudahan dalam mengkases pengumuman hasil pemeriksaan HKI melalui sarana yang disediakan oleh Ditjen HKI yaitu website Ditjen HKI dan berita resmi.	0 0 %	35 6,85 %	30 5,87 %	288 56,36 %	158 30,92 %	511 100 %
2.	Ditjen HKI telah melakukan penyeleksian secara ketat pada penentuan calon pemeriksa HKI menjadi pemeriksa HKI.	0 0 %	181 35,42 %	118 23,10 %	212 41,48 %	0 0 %	511 100 %
3.	Prosedur pendaftaran HKI tidak berbelit-belit dan transparan.	133 26,02 %	266 52,06 %	0 0 %	112 21,92 %	0 0 %	511 100 %
Jumlah		8,67 %	31,44 %	9,66 %	39,92 %	10,31 %	100 %

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

5.2.3. Kerja Sama

Ditjen HKI adalah organisasi publik yang memiliki kewenangan dalam mengelola hak kekayaan intelektual di Indonesia. Sebagai pemegang amanat negara tersebut, keberhasilan Ditjen HKI tidak lepas dari kerja sama dengan berbagai institusi pemerintah dan non pemerintah baik dari dalam negeri maupun luar negeri.

Unsur yang dilihat dalam kerja sama adalah tujuan, relevansi substansi, ketepatan sasaran, dan implementasi. Data-data yang dikumpulkan dari 511 kuesioner ditunjukkan pada tabel 5-53 sampai dengan tabel 5-59 berikut ini.

Tabel 5-53 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak 271 orang responden (53,03%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa tujuan kerja sama antara Ditjen HKI dengan instansi lain baik instansi pemerintah dan non pemerintah di dalam negeri telah sesuai dengan visi dan misi Ditjen HKI. Sebanyak 213 orang responden

(41,68%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan 27 orang responden (5,29%) menyatakan tidak setuju.

Tabel 5-53.
Tanggapan Responden Terhadap Tujuan Kerja Sama Antara Ditjen HKI Dengan Instansi Lain Baik Instansi Pemerintah Dan Non Pemerintah Di Dalam Negeri Telah Sesuai Dengan Visi Dan Misi Ditjen HKI.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	27	5,29
3.	Cukup setuju	213	41,68
4.	Setuju	271	53,03
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-54 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 231 orang responden (45,21%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa tujuan kerja sama antara Ditjen HKI dengan instansi lain baik instansi pemerintah dan non pemerintah di luar negeri telah sesuai dengan visi dan misi Ditjen HKI. Sedangkan 142 orang responden (27,79%) menyatakan tidak setuju. Sebanyak 138 orang responden (27%) menyatakan cukup setuju.

Tabel 5-54.
Tanggapan Responden Terhadap Tujuan Kerja Sama Antara Ditjen HKI Dengan Instansi Lain Baik Instansi Pemerintah Dan Non Pemerintah Di Luar Negeri Telah Sesuai Dengan Visi Dan Misi Ditjen HKI.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	142	27,79
3.	Cukup setuju	138	27,00
4.	Setuju	231	45,21
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-55 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 241 orang responden (47,16%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju terhadap pernyataan bahwa terdapat relevansi substansi kerja sama antara Ditjen HKI dengan instansi lain baik instansi pemerintah dan non pemerintah di

dalam negeri telah sesuai dan disepakati oleh kedua belah pihak.. Sebanyak 211 orang responden (41,29%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan 59 orang responden (11,55%) menyatakan tidak setuju.

Tabel 5-55.

Tanggapan Responden Terhadap Relevansi Substansi Kerja Sama Antara Ditjen HKI Dengan Instansi Lain Baik Instansi Pemerintah Dan Non Pemerintah Di Dalam Negeri Telah Sesuai Dan Disepakati Oleh Kedua Belah Pihak.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	59	11,55
3.	Cukup setuju	211	41,29
4.	Setuju	241	47,16
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-56 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 257 orang responden (50,29%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju terhadap pernyataan bahwa terdapat relevansi substansi kerja sama antara Ditjen HKI dengan instansi lain baik instansi pemerintah dan non pemerintah di luar negeri telah sesuai dan disepakati oleh kedua belah pihak. Sebanyak 213 orang responden (41,69%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan 41 orang responden (8,02%) menyatakan tidak setuju.

Tabel 5-56.

Tanggapan Responden Terhadap Relevansi Substansi Kerja Sama Antara Ditjen HKI Dengan Instansi Lain Baik Instansi Pemerintah Dan Non Pemerintah Di Luar Negeri Telah Sesuai Dan Disepakati Oleh Kedua Belah Pihak.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	41	8,02
3.	Cukup setuju	213	41,69
4.	Setuju	257	50,29
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-57 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak 231 orang responden (45,21%) pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa kerja sama yang selama ini dilakukan telah

tepat sasaran. Sebanyak 166 orang responden (32,49%) menyatakan cukup setuju dan sebanyak 114 orang responden (22,30%) menyatakan setuju terhadap pernyataan.

Tabel 5-57.
Tanggapan Responden Terhadap Kerja Sama Yang Selama Ini Dilakukan Telah Tepat Sasaran.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	231	45,21
3.	Cukup setuju	166	32,49
4.	Setuju	114	22,30
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-58 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 247 orang responden (48,34%) pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju terhadap kerja sama nasional antara Ditjen HKI dengan instansi lain dapat dilaksanakan secara maksimal. Sedangkan sebanyak 159 orang responden (31,11%) menyatakan setuju dan sebanyak 105 orang responden (20,55%) menyatakan cukup setuju.

Tabel 5-58.
Tanggapan Responden Terhadap Implementasi Kerja Sama Nasional Antara Ditjen HKI Dengan Instansi Lain Dapat Dilaksanakan Secara Maksimal.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	247	48,34
3.	Cukup setuju	105	20,55
4.	Setuju	159	31,11
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-59 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 272 orang responden (53,23%) pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa implementasi kerja sama internasional antara Ditjen HKI dengan instansi lain dapat dilaksanakan secara maksimal. Sedangkan sebanyak 166 orang pegawai (32,48%) menyatakan cukup

setuju. Sebanyak 73 orang responden (14,29%) menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 5-59.
Tanggapan Responden Terhadap Implementasi Kerja Sama Internasional Antara Ditjen HKI Dengan Instansi Lain Dapat Dilaksanakan Secara Maksimal.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	73	14,29
2.	Tidak setuju	272	53,23
3.	Cukup setuju	166	32,48
4.	Setuju	-	-
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-60 di bawah ini adalah tabel yang menunjukkan data rangkuman pendapat responden mengenai kerja sama Ditjen HKI.

Tabel 5-60.
Rangkuman Pendapat Responden tentang Kerja Sama Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1.	Tujuan kerja sama antara Ditjen HKI dengan instansi lain baik instansi pemerintah dan non pemerintah di dalam negeri telah sesuai dengan visi dan misi Ditjen HKI.	0	27	211	231	0	511
		0 %	27,79 %	27,00 %	45,21 %	0 %	100 %
2.	Tujuan kerja sama antara Ditjen HKI dengan instansi lain baik instansi pemerintah dan non pemerintah di luar negeri telah sesuai dengan visi dan misi Ditjen HKI.	0	142	118	212	0	511
		0 %	35,42 %	23,10 %	41,48 %	0 %	100 %
3.	Relevansi substansi kerja sama antara Ditjen HKI dengan instansi lain baik instansi pemerintah dan non pemerintah di dalam negeri telah sesuai dan disepakati oleh kedua belah pihak.	0	59	211	241	0	511
		0 %	11,55 %	41,29 %	47,16 %	0 %	100 %
4.	Relevansi substansi kerja sama antara Ditjen HKI dengan instansi lain baik instansi pemerintah dan non pemerintah di luar negeri telah sesuai dan disepakati oleh kedua belah pihak.	0	41	213	257	0	511
		0 %	8,02 %	41,69 %	50,29 %	0 %	100 %

(Sambungan Tabel 5-60.)

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
5.	Kerja sama yang selama ini dilakukan telah tepat sasaran.	0	231	166	114	0	511
		0 %	45,21 %	32,49 %	22,30 %	0 %	100 %
6.	Implementasi kerja sama nasional antara Ditjen HKI dengan instansi lain dapat dilaksanakan secara maksimal.	0	247	105	159	0	511
		0 %	48,34 %	20,55 %	31,11 %	0 %	100 %
7.	Implementasi kerja sama internasional antara Ditjen HKI dengan instansi lain dapat dilaksanakan secara maksimal.	73	272	166	0	0	511
		14,29 %	53,23 %	32,48 %	0 %	0 %	100 %
Jumlah		2,04 %	32,79 %	31,22 %	33,94 %	0 %	100 %

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

5.2.4. Otomasi Administrasi HKI

Untuk melihat keberhasilan pelaksanaan otomasi administrasi HKI yang ada pada Ditjen HKI, terdapat empat sub indikator yang perlu dilihat yaitu investigasi sistem, analisis sistem, desain sistem, dan implementasi sistem.

5.2.4.1. Investigasi Sistem

Pada investigasi sistem, unsur yang perlu dinilai adalah: 1) kelayakan organisasi yaitu tujuan utama otomasi, perencanaan otomasi, dan kualifikasi *partner* (pengembang); 2) kelayakan teknis yaitu kemampuan perangkat keras, kemampuan perangkat lunak, dan pengelolaan layanan teknologi informasi; 3) kelayakan operasional yaitu kemudahan mengakses, dukungan dari pejabat eselon I dan II Ditjen HKI, dukungan dari pemangku kepentingan lainnya.

Tabel 5-61 sampai dengan 5-69 berikut ini menunjukkan data-data yang diperoleh dari 511 kuesioner dari 511 pegawai Ditjen HKI.

Tabel 5-61 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 172 orang responden (33,66%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju bahwa tujuan utama otomasi merupakan solusi bagi pemecahan

masalah administrasi HKI. Sebanyak 171 responden (33,46%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan 168 responden (32,88%) menyatakan tidak setuju.

Tabel 5-61.
Tanggapan Responden Terhadap Tujuan Utama Otomasi Merupakan Solusi Bagi Pemecahan Masalah Administrasi HKI.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	168	32,88
3.	Cukup setuju	171	33,46
4.	Setuju	172	33,66
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-62 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 280 orang responden (54,79%) pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa perencanaan otomasi telah dilakukan dengan matang. Sebanyak 120 orang responden (23,48%) menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan yang ada, sedangkan 111 orang responden menyatakan cukup setuju.

Tabel 5-62.
Tanggapan Responden Terhadap Perencanaan Otomasi Telah Dilakukan Dengan Matang.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	120	23,48
2.	Tidak setuju	280	54,79
3.	Cukup setuju	111	21,73
4.	Setuju	-	-
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-63 di bawah ini menunjukkan bahwa sebanyak 256 orang responden (50,10%) pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa kualifikasi *partner* (pengembang) memahami proses bisnis HKI. Sebanyak 160 orang responden (31,31%) menyatakan sangat tidak setuju.

Sebanyak 95 orang responden (18,59%) menyatakan cukup setuju.

Tabel 5-63.
Tanggapan Responden Terhadap Kualifikasi *Partner* (Pengembang) Memahami Proses Bisnis HKI.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	160	31,31
2.	Tidak setuju	256	50,10
3.	Cukup setuju	95	18,59
4.	Setuju	-	-
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-64 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 273 orang responden (53,42%) pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa kemampuan perangkat keras sangat baik. Sebanyak 190 orang responden (37,18%) menyatakan sangat tidak setuju. Sedangkan 48 orang responden (9,40%) menyatakan setuju terhadap pernyataan.

Tabel 5-64.
Tanggapan responden terhadap kemampuan perangkat keras sangat baik.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	190	37,18
2.	Tidak setuju	273	53,42
3.	Cukup setuju	-	-
4.	Setuju	48	9,40
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-65 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 269 orang responden (52,64%) pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa kemampuan perangkat lunak sangat baik. Sebanyak 200 orang responden (39,14%) menyatakan sangat tidak setuju. Sedangkan 42 orang responden (8,22%) menyatakan setuju.

Tabel 5-65.
Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Perangkat Lunak Sangat Baik.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	200	39,14
2.	Tidak setuju	269	52,64
3.	Cukup setuju	-	-
4.	Setuju	42	8,22
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-66 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 270 orang responden (52,84%) pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa pengelolaan layanan teknologi informasi sangat baik. Sebanyak 231 orang responden (45,21%) menyatakan sangat tidak setuju. Sedangkan hanya 10 orang pegawai (1,95%) yang menyatakan setuju.

Tabel 5-66.
Tanggapan Responden Terhadap Pengelolaan Layanan Teknologi Informasi Sangat Baik.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	231	45,21
2.	Tidak setuju	270	52,84
3.	Cukup setuju	10	1,95
4.	Setuju	-	-
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-67 berikut ini menunjukkan bahwa sebanyak 271 orang responden (53,03%) pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa seluruh pegawai dapat dengan mudah mengakses sistem otomasi. Sebanyak 197 orang responden atau 38,55% pegawai Ditjen HKI menyatakan sangat tidak setuju. Sebanyak 43 orang responden atau 8,42% pegawai Ditjen HKI menyatakan cukup setuju.

Tabel 5-67.
Tanggapan Responden Terhadap Seluruh Pegawai Dapat Dengan Mudah Mengakses Sistem Otomasi.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	197	38,55
2.	Tidak setuju	271	53,03
3.	Cukup setuju	43	8,42
4.	Setuju	-	-
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-68 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 292 orang responden (57,14%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju bahwa benar ada dukungan penuh dari pejabat eselon I dan II Ditjen HKI terhadap otomasi administrasi HKI. Sedangkan 111 orang responden atau 21,72% pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju. Sebanyak 108 orang responden menyatakan cukup setuju.

Tabel 5-68.
Tanggapan Responden Terhadap Adanya Dukungan Penuh Dari Pejabat Eselon I Dan II Ditjen HKI Terhadap Otomasi Administrasi HKI.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	111	21,72
3.	Cukup setuju	108	21,14
4.	Setuju	292	57,14
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-69 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 222 orang responden (43,44%) pegawai Ditjen HKI menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan bahwa adanya dukungan dari pemangku kepentingan lain terhadap otomasi administrasi HKI. Sebanyak 188 orang responden atau 36,79% pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju. Sedangkan 101 responden atau 19,77% pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju.

Tabel 5-69.
Tanggapan Responden Terhadap Adanya Dukungan Dari Pemangku Kepentingan Lain Terhadap Otomasi Administrasi HKI.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	101	19,77
3.	Cukup setuju	222	43,44
4.	Setuju	188	36,79
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

5.2.4.2. Analisis Sistem

Pada analisis sistem, unsur yang dinilai adalah: 1) analisis sistem termasuk format masukan, format tampilan, dan metode pengendalian; 2) analisis fungsional yaitu kemudahan pemasukan data, validasi data, informasi yang *up-to-date*.

Tabel 5-70 sampai dengan 5-75 di bawah ini menunjukkan data-data dari 511 kuesioner yang telah dibagikan kepada 511 pegawai Ditjen HKI.

Tabel 5-70 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 212 orang responden (41,49%) pegawai Ditjen HKI menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan bahwa format masukan/*input* sudah cukup baik. Sebanyak 180 orang responden atau 35,22% pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju. Sebanyak 119 orang responden atau 23,29% menyatakan setuju.

Tabel 5-70.
Tanggapan Responden Terhadap Format Masukan/Input Sudah Cukup Baik.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	180	35,22
3.	Cukup setuju	212	41,49
4.	Setuju	119	23,29
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-71 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 235 orang responden (45,99%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju terhadap format tampilan keluaran/output sudah cukup baik. Sebanyak 165 orang responden atau 32,29% pegawai Ditjen HKI menyatakan cukup setuju. Sebanyak 111 orang responden atau 21,72% menyatakan tidak setuju.

Tabel 5-71.
Tanggapan Responden Terhadap Format Tampilan Keluaran/Output Sudah Cukup Baik.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	111	21,72
3.	Cukup setuju	165	32,29
4.	Setuju	235	45,99
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-72 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 186 orang responden (36,40%) pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa metode pengendalian sudah cukup baik. Sebanyak 164 orang responden atau 32,10% pegawai Ditjen HKI menyatakan sangat tidak setuju. Sebanyak 80 orang responden atau 15,65% pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju dan sebanyak 81 orang responden atau 15,85% pegawai Ditjen HKI menyatakan cukup setuju.

Tabel 5-72.
Tanggapan Responden Terhadap Metode Pengendalian Sudah Cukup Baik.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	164	32,10
2.	Tidak setuju	186	36,40
3.	Cukup setuju	81	15,85
4.	Setuju	80	15,65
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-73 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 141 orang responden (27,59%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju

adanya kemudahan pemasukan data. Sebanyak 133 orang responden atau 26,03% pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju. Sebanyak 130 orang responden atau 25,44% menyatakan cukup setuju. Sedangkan sebanyak 107 orang responden atau 20,94% menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 5-73.
Tanggapan Responden Terhadap Kemudahan Pemasukan Data.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	107	20,94
2.	Tidak setuju	133	26,03
3.	Cukup setuju	130	25,44
4.	Setuju	141	27,59
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-74 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 236 orang responden (46,18%) pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju terhadap validasi data. Sebanyak 174 orang responden atau 34,05% menyatakan sangat tidak setuju. Sebanyak 101 orang responden atau 19,77% menyatakan setuju.

Tabel 5-74.
Tanggapan Responden Terhadap Validasi Data.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	174	34,05
2.	Tidak setuju	236	46,18
3.	Cukup setuju	-	-
4.	Setuju	101	19,77
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-75 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 257 orang responden (50,29%) pegawai Ditjen HKI menyatakan cukup setuju terhadap informasi yang *up-to-date*. Sebanyak 133 orang responden atau 26,03% menyatakan tidak setuju. Sebanyak 121 orang responden atau 23,68% menyatakan setuju.

Tabel 5-75.
Tanggapan Responden Terhadap Informasi yang *up-to-date*.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	133	26,03
3.	Cukup setuju	257	50,29
4.	Setuju	121	23,68
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

5.2.4.3.Desain Sistem

Pada desain sistem, unsur yang dinilai adalah: 1) desain *interface* pemakai yaitu kesederhanaan formulir, tampilan *layer* bagi *user*; sistem navigasi/penjelajahan bagi *user*; 2) desain spesifikasi sistem yaitu kemudahan akses data, keamanan akses data, dan kecepatan waktu respon.

Tabel 5-76 sampai dengan 5-81 di bawah ini menunjukkan data-data dari 511 kuesioner yang telah dibagikan kepada 511 pegawai Ditjen HKI.

Tabel 5-76 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 252 orang responden (49,32%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju terhadap kesederhanaan formulir. Sebanyak 144 orang responden atau 28,18% menyatakan cukup setuju. Sebanyak 115 orang responden atau 22,50% menyatakan tidak setuju.

Tabel 5-76.
Tanggapan Responden Terhadap Kesederhanaan Formulir.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	115	22,50
3.	Cukup setuju	144	28,18
4.	Setuju	252	49,32
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-77 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 266 orang responden (52,06%) pegawai Ditjen HKI menyatakan cukup setuju terhadap tampilan *layer* bagi user. Sebanyak 194 orang

responden atau 37,96% menyatakan setuju. Hanya sebanyak 51 orang responden atau 9,98% yang menyatakan tidak setuju.

Tabel 5-77.
Tanggapan Responden Terhadap Tampilan *Layer* Bagi *User*.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	51	9,98
3.	Cukup setuju	266	52,06
4.	Setuju	194	37,96
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-78 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 261 orang responden (51,08%) pegawai Ditjen HKI menyatakan cukup setuju terhadap sistem navigasi/penjelajahan bagi *user*. Sebanyak 136 orang responden atau 26,61% menyatakan setuju. Sebanyak 114 orang responden atau 22,31% menyatakan tidak setuju.

Tabel 5-78.
Tanggapan Responden Terhadap Sistem Navigasi/ Penjelajahan Bagi *User*.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	114	22,31
3.	Cukup setuju	261	51,08
4.	Setuju	136	26,61
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-79 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 282 orang responden (55,19%) pegawai Ditjen HKI menyatakan cukup setuju terhadap kemudahan akses data. Sebanyak 155 orang responden atau 30,33% menyatakan tidak setuju. Sebanyak 74 orang responden atau 14,48% menyatakan setuju.

Tabel 5-79.
Tanggapan Responden Terhadap Kemudahan Akses Data.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	155	30,33

(Sambungan Tabel 5-79)

No	Uraian	Jumlah	%
3.	Cukup setuju	282	55,19
4.	Setuju	74	14,48
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-80 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 292 orang responden (57,14%) pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju terhadap keamanan akses data. Sebanyak 183 orang responden atau 35,81% menyatakan sangat tidak setuju. Sedangkan sebanyak 36 orang responden atau 7,05% menyatakan cukup setuju.

Tabel 5-80.
Tanggapan Responden Terhadap Keamanan Akses Data.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	183	35,81
2.	Tidak setuju	292	57,14
3.	Cukup setuju	36	7,05
4.	Setuju	-	-
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-81 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 164 orang responden (32,09%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju dengan adanya kecepatan waktu respon. Sebanyak 122 orang responden atau 23,88% menyatakan cukup setuju. Sebanyak 113 orang responden atau 22,11% menyatakan sangat setuju. Sebanyak 112 orang responden atau 21,92% menyatakan tidak setuju.

Tabel 5-81.
Tanggapan Responden Terhadap Kecepatan Waktu Respon.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	112	21,92
3.	Cukup setuju	122	23,88

(Sambungan Tabel 5-81)

No	Uraian	Jumlah	%
4.	Setuju	164	32,09
5.	Sangat setuju	113	22,11
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

5.2.4.4. Implementasi Sistem

Pada implementasi sistem, unsur yang dinilai adalah: 1) perolehan perangkat keras dan perangkat lunak yaitu kesesuaian perangkat keras dengan spesifikasi yang telah ditentukan, kesesuaian perangkat lunak dengan spesifikasi yang telah ditentukan, dan kecepatan dan ketepatan layanan TI; 2) pengembangan perangkat lunak, yaitu pelaksanaan pengembangan aplikasi perangkat lunak sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, pelaksanaan evaluasi dari modul aplikasi perangkat lunak sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, dan pelaksanaan validasi data sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.

Tabel 5-82 sampai dengan 5-87 di bawah ini menunjukkan data-data dari 511 kuesioner yang telah dibagikan kepada 511 pegawai Ditjen HKI.

Tabel 5-82 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 170 orang responden (33,26%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju dengan adanya kesesuaian perangkat keras dengan spesifikasi yang telah ditentukan. Sebanyak 160 orang responden atau 31,31% menyatakan tidak setuju. Sebanyak 101 orang responden atau 19,77% menyatakan cukup setuju. Sebanyak 113 orang responden atau 22,11% menyatakan sangat setuju. Sebanyak 80 orang responden atau 15,66% menyatakan sangat setuju.

Tabel 5-82.
Tanggapan Responden Terhadap Kesesuaian Perangkat Keras Dengan Spesifikasi Yang Telah Ditentukan.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	160	31,31
3.	Cukup setuju	101	19,77
4.	Setuju	170	33,26
5.	Sangat setuju	80	15,66
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-83 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 182 orang responden (35,62%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju terhadap kesesuaian perangkat lunak dengan spesifikasi yang telah ditentukan. Sebanyak 150 orang responden atau 29,35% menyatakan cukup setuju. Sebanyak 113 orang responden atau 22,11% menyatakan sangat setuju. Sedangkan sebanyak 66 orang responden atau 12,92% menyatakan tidak setuju.

Tabel 5-83.
Tanggapan Responden Terhadap Kesesuaian Perangkat Lunak Dengan Spesifikasi Yang Telah Ditentukan.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	66	12,92
3.	Cukup setuju	150	29,35
4.	Setuju	182	35,62
5.	Sangat setuju	113	22,11
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-84 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 266 orang responden (52,05%) pegawai Ditjen HKI menyatakan cukup setuju terhadap kecepatan dan ketepatan layanan TI. Sebanyak 133 orang responden atau 26,03% menyatakan tidak setuju. Sebanyak 112 orang responden atau 21,92% menyatakan setuju.

Tabel 5-84.
Tanggapan Responden Terhadap Kecepatan Dan Ketepatan Layanan TI.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	133	26,03
3.	Cukup setuju	266	52,05
4.	Setuju	112	21,92
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-85 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 245 orang responden (47,95%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju terhadap pelaksanaan pengembangan aplikasi perangkat lunak sudah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Sebanyak 187 orang responden atau 36,59% menyatakan cukup setuju. Sebanyak 79 orang responden atau 15,46% menyatakan tidak setuju.

Tabel 5-85.
Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Pengembangan Aplikasi Perangkat Lunak Sudah Sesuai Dengan Prosedur Yang Ditetapkan.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	79	15,46
3.	Cukup setuju	187	36,59
4.	Setuju	245	47,95
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-86 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 203 orang responden (39,73%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju terhadap pelaksanaan evaluasi dari modul aplikasi perangkat lunak sudah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Sebanyak 199 orang responden atau 38,94% menyatakan cukup setuju. Sebanyak 109 orang responden atau 21,33% menyatakan tidak setuju.

Tabel 5-86.
Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Evaluasi Dari
Modul Aplikasi Perangkat Lunak Sudah Sesuai Dengan
Prosedur Yang Ditetapkan.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	109	21,33
3.	Cukup setuju	199	38,94
4.	Setuju	203	39,73
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-87 berikut menunjukkan bahwa sebanyak 274 orang responden (53,62%) pegawai Ditjen HKI menyatakan setuju terhadap pelaksanaan validasi data sudah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Sebanyak 194 orang responden atau 37,96% menyatakan cukup setuju. Sebanyak 43 orang responden atau 8,42% menyatakan tidak setuju.

Tabel 5-87.
Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Validasi Data
Sudah Sesuai Dengan Prosedur Yang Ditetapkan.

No	Uraian	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	-	-
2.	Tidak setuju	43	8,42
3.	Cukup setuju	194	37,96
4.	Setuju	274	53,62
5.	Sangat setuju	-	-
Total		511	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 5-88 di bawah ini adalah tabel yang berisikan rangkuman pendapat responden tentang otomasi administrasi HKI Ditjen HKI.

Tabel 5-88.
Rangkuman Pendapat Responden tentang Otomasi Administrasi HKI
Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual
Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1.	Tujuan utama otomasi merupakan solusi bagi pemecahan masalah administrasi HKI.	0	168	171	172	0	511
		0 %	32,88 %	33,46 %	33,66 %	0 %	100 %

(Sambungan Tabel 5-88.)

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
2.	Perencanaan otomasi telah dilakukan dengan matang.	120	280	111	0	0	511
		23,48 %	54,79 %	21,73 %	0 %	0 %	100 %
3.	Kualifikasi <i>partner</i> (pengembang) memahami proses bisnis HKI.	160	256	95	0	0	511
		31,31 %	50,10 %	18,59 %	0 %	0 %	100 %
4.	Kemampuan perangkat keras sangat baik.	190	273	0	48	0	511
		37,18 %	53,42 %	0 %	9,40 %	0 %	100 %
5.	Kemampuan perangkat lunak sangat baik.	200	269	0	42	0	511
		39,14 %	52,64 %	0 %	8,22 %	0 %	100 %
6.	Pengelolaan layanan teknologi informasi sangat baik.	231	270	10	0	0	511
		45,21 %	52,84 %	1,95 %	0 %	0 %	100 %
7.	Seluruh pegawai dapat dengan mudah mengakses sistem otomasi.	197	271	43	0	0	511
		38,55 %	53,03 %	8,42 %	0 %	0 %	100 %
8.	Adanya dukungan penuh dari pejabat eselon I dan II Ditjen HKI terhadap otomasi administrasi HKI.	0	111	108	292	0	511
		0 %	21,72 %	21,14 %	57,14 %	0 %	100 %
9.	Adanya dukungan dari pemangku kepentingan lain terhadap otomasi administrasi HKI.	0	101	222	188	0	511
		0 %	19,77 %	43,44 %	36,79 %	0 %	100 %
10.	Tanggapan responden terhadap format masukan/ <i>input</i> sudah cukup baik.	0	180	212	119	0	511
		0 %	35,22 %	41,49 %	23,29 %	0 %	100 %
11.	Format tampilan keluaran/ <i>output</i> sudah cukup baik.	0	111	165	235	0	511
		0 %	21,72 %	32,29 %	45,99 %	0 %	100 %
12.	Metode pengendalian sudah cukup baik.	164	186	81	80	0	511
		32,10 %	36,40 %	15,85 %	15,65 %	0 %	100 %

(Sambungan Tabel 5-88.)

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
13.	Kemudahan pemasukan data.	107	133	130	141	0	511
		20,94 %	26,03 %	25,44 %	27,59 %	0 %	100 %
14.	Validasi data.	174	236	0	101	0	511
		34,05 %	46,18 %	0 %	19,77 %	0 %	100 %
15.	Informasi yang <i>up-to-date</i> .	0	133	257	121	0	511
		0 %	26,03 %	50,29 %	23,68 %	0 %	100 %
16.	Kesederhanaan formulir.	0	115	144	252	0	511
		0 %	22,50 %	28,18 %	49,32 %	0 %	100 %
17.	Tampilan <i>layer</i> bagi <i>user</i> .	0	51	266	194	0	511
		0 %	9,98 %	52,06 %	37,96 %	0 %	100 %
18.	Sistem navigasi/penjelajahan bagi <i>user</i> .	0	114	261	136	0	511
		0 %	22,31 %	51,08 %	26,61 %	0 %	100 %
19.	Tanggapan responden terhadap kemudahan akses data.	0	155	282	74	0	511
		0 %	30,33 %	55,19 %	14,48 %	0 %	100 %
20.	Keamanan akses data.	183	292	36	0	0	511
		35,81 %	57,14 %	7,05 %	0 %	0 %	100 %
21.	Kecepatan waktu respon.	0	112	122	164	113	511
		0 %	21,92 %	23,88 %	32,09 %	22,11 %	100 %
22.	Kesesuaian perangkat keras dengan spesifikasi yang telah ditentukan.	0	160	101	170	80	511
		0 %	31,31 %	19,77 %	33,26 %	15,66 %	100 %
23.	Kesesuaian perangkat lunak dengan spesifikasi yang telah ditentukan.	0	66	150	182	113	511
		0 %	12,92 %	29,35 %	35,62 %	22,11 %	100 %

(Sambungan Tabel 5-88.)

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
24.	Kecepatan dan ketepatan layanan TI.	0	133	266	112	0	511
		0 %	26,03 %	52,05 %	21,92 %	0 %	100 %
25.	Pelaksanaan pengembangan aplikasi perangkat lunak sudah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.	0	79	187	245	0	511
		0 %	15,46 %	36,59 %	47,95 %	0 %	100 %
26.	Pelaksanaan evaluasi dari modul aplikasi perangkat lunak sudah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.	0	109	199	203	0	511
		0 %	21,33 %	38,94 %	39,73 %	0 %	100 %
27.	Pelaksanaan validasi data sudah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.	0	43	194	274	0	511
		0 %	8,42 %	37,96 %	53,62 %	0 %	100 %
Jumlah		12,51 %	31,94 %	27,64 %	25,69 %	2,22 %	100 %

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

5.3. Kinerja Pelanggan

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

Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dalam penelitian ini menggunakan teori *service quality* yang dikembangkan oleh Valerie Zeithaml. Peneliti telah melakukan penelitian dengan memberikan kuesioner kepada para pelanggan Ditjen HKI untuk mengetahui tanggapan mereka terhadap tingkat harapan dan tingkat persepsi terhadap pelayanan yang diberikan oleh Ditjen HKI. Kuesioner terdiri dari 22 pernyataan, dimana setiap pernyataan tersebut memiliki 5 (lima) kategori jawaban yaitu: pilihan jawaban 1 (pertama) berarti sangat tidak puas atas pelayanan yang diterima, pilihan jawaban 2 (kedua) berarti tidak puas atas pelayanan yang diterima, pilihan jawaban 3 (ketiga) berarti cukup puas atas pelayanan yang diterima, pilihan jawaban 4 (keempat)

berarti puas atas pelayanan yang diterima, pilihan jawaban 5 (kelima) berarti sangat puas atas pelayanan yang diterima. Pilihan jawaban tersebut masing-masing memiliki bobot skor tersendiri dimana untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, peneliti menggunakan skala likert untuk masing-masing kategori jawaban tersebut yaitu: skor terendah berada pada pilihan jawaban 1 (pertama) dan skor tertinggi berada pada pilihan jawaban 5 (kelima).

Selanjutnya 22 pernyataan tersebut dibagi dalam 5 (lima) kelompok pernyataan, yaitu:

- *Tangibility*

Tanggapan responden terhadap penampilan sarana fisik dan peralatan, petugas atau peralatan telekomunikasi yang dimiliki (8 pernyataan).

- *Reliability*

Tanggapan responden terhadap kesesuaian antara kenyataan layanan yang diberikan dengan layanan yang telah dijanjikan secara akurat (3 pernyataan).

- *Responsiveness*

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

- *Assurance*

Tanggapan responden terhadap keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk dapat memberikan layanan dengan sopan santun, rasa hormat, perhatian, profesional, kejujuran dari pemberi layanan sehingga pengguna jasa layanan merasa bebas dari bahaya atau resiko/kerugian (4 pernyataan).

- *Emphaty*

Tanggapan responden terhadap kedekatan dan kemudahan untuk mencapai sarana layanan, menghubungi petugas, dapat mendengar keluhan pengguna jasa layanan, memberitahu dengan bahasa yang mudah dimengerti serta untuk mengenal pengguna jasa layanan dan kebutuhannya (4 pernyataan).

5.3.1. Persepsi Responden Terhadap Kualitas Layanan Ditjen HKI

Untuk mengetahui bagaimana persepsi para responden terhadap kualitas layanan yang diberikan Ditjen HKI, peneliti telah melakukan penelitian pada Maret 2008 dengan cara memberikan kuesioner (daftar pernyataan) kepada 70 responden. 70 responden tersebut adalah konsultan HKI yang minimal mengajukan 20 permohonan selama kurun waktu 2 tahun terakhir (2006 dan 2007). Jumlah responden tersebut diambil dari 250 konsultan HKI yang terdaftar.

Kuesioner dibagikan pada saat responden sedang mengajukan pendaftaran HKI di kantor Ditjen HKI. Dari 70 kuesioner yang dibagikan, peneliti dapat menerima kembali 70 jawaban kuesioner tersebut.

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

5.3.1.1. Persepsi Responden Terhadap Tampilan Fisik Ditjen HKI.

Tampilan tabel 5-89 yang berisikan tanggapan persepsi responden terhadap penampilan sarana fisik dan peralatan, petugas atau peralatan telekomunikasi yang dimiliki Ditjen HKI (*tangibility*) yang terdiri atas: letak/lokasi kantor, penampilan fisik gedung Ditjen HKI, tersedianya tempat parkir, kebersihan ruangan/gedung, kenyamanan ruangan/gedung, kelengkapan peralatan/komputer, penampilan petugas loket dan pegawai Ditjen HKI pada umumnya.

Tabel 5-89.

Tanggapan Responden Terhadap Tampilan Fisik Ditjen HKI (*Tangibility*).

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1.	Letak/lokasi kantor.	38	25	-	7	-	70
		54,29 %	35,71 %		10 %		100%
2.	Penampilan fisik gedung Ditjen HKI.	18	32	10	10	-	70
		25,71 %	45,71 %	14,29 %	14,29 %		100 %
3.	Tersedianya tempat parkir.	26	44	-	-	-	70
		37,14 %	62,86 %				100 %

(Sambungan Tabel 5-89.)

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
4.	Kebersihan ruangan/gedung	20	30	20	-	-	70
		28,57 %	42,86 %	28,57 %			100 %
5.	Kenyamanan ruangan/gedung	15	33	9	13	-	70
		21,43 %	47,14 %	12,86 %	18,57 %		100 %
6.	Kelengkapan peralatan komputer.	12	38	20	-	-	70
		17,14 %	54,29 %	28,57 %			100 %
7.	Penampilan petugas loket.	12	48	10	-	-	70
		17,14 %	68,57 %	14,29 %			100 %
8.	Penampilan pegawai Ditjen HKI (secara umum)	12	48	10	-	-	70
		17,14 %	68,57 %	14,29 %			100 %
Jumlah		27,32 %	53,21 %	14,11 %	5,36 %	-	100 %

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

5.3.1.2. Persepsi Responden Terhadap Kemampuan Ditjen HKI Dalam Mewujudkan Janji (*Realibility*).

Tampilan tabel 5-90 yang berisikan tanggapan persepsi responden terhadap kesesuaian antara kenyataan layanan yang diberikan dengan layanan yang telah dijanjikan secara akurat (*realibility*) yang terdiri atas: ketersediaan brosur, pamflet, dan buku panduan, kecepatan dan ketepatan pelayanan, kesesuaian pelayanan dengan prosedur yang ada.

Tabel 5-90.
Tanggapan responden terhadap Kemampuan Ditjen HKI dalam Mewujudkan Janji (*Realibility*).

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1.	Ketersediaan brosur, pamflet, dan buku panduan.	25	38	7	-	-	70
		35,71 %	54,29 %	10 %			100%
2.	Kecepatan dan ketepatan pelayanan.	50	20	-	-	-	70
		71,43 %	28,57 %				100 %

(Sambungan Tabel 5-90.)

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
3.	Kesesuaian pelayanan dengan prosedur yang ada.	-	-	30 42,86 %	40 57,14 %	-	70 100 %
Jumlah		35,71 %	27,62 %	17,62 %	19,05 %	-	100 %

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

5.3.1.3. Persepsi Responden Terhadap Kemampuan Ditjen HKI Dalam Memberi Pelayanan Yang Cepat (*Responsiveness*).

Tampilan tabel 5-91 yang berisikan tanggapan persepsi responden terhadap kemampuan Ditjen HKI dalam membantu pengguna jasa layanan dan menyediakan layanan dengan cepat dan tepat serta antusias (*responsiveness*) yang terdiri atas: kesigapan pegawai dalam menangani keluhan pengguna jasa layanan, kesigapan pegawai dalam memberikan bantuan kepada pengguna jasa layanan, dan kemampuan pegawai dalam membantu memecahkan permasalahan pengguna jasa layanan.

Tabel 5-91.

Tanggapan responden terhadap Kemampuan Ditjen HKI dalam Memberi Pelayanan yang Cepat (*Responsiveness*)

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1.	Kesigapan pegawai dalam menangani keluhan pengguna jasa layanan.	25	40	5	-	-	70
		35,71 %	57,14 %	7,14 %			100%
2.	Kesigapan pegawai dalam memberikan bantuan kepada pengguna jasa layanan.	30	35	5	-	-	70
		42,86 %	50 %	7,14 %			100 %
3.	Kemampuan pegawai dalam membantu memecahkan permasalahan pengguna jasa layanan.	40	30	-	-	-	70
		57,14 %	42,86 %				100 %
Jumlah		45,24 %	50 %	4,76 %	-	-	100 %

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

5.3.1.4. Persepsi Responden Terhadap Kemampuan Ditjen HKI Dalam Memberikan Jaminan Layanan (*Assurance*).

Tampilan tabel 5-92 yang berisikan tanggapan persepsi responden terhadap keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk dapat memberikan layanan dengan sopan santun, rasa hormat, perhatian, professional, kejujuran dari pemberi layanan sehingga pengguna jasa layanan merasa bebas dari bahaya atau resiko/kerugian (*assurance*) yang terdiri atas: keramahan pegawai, perhatian pegawai, kesopanan pegawai, keterampilan dan pengetahuan pegawai.

Tabel 5-92.
Tanggapan responden terhadap Kemampuan Ditjen HKI Memberikan Jaminan Layanan (*Assurance*)

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1.	Keramahan pegawai.	-	15	30	25	-	70
			21,43 %	42,86 %	35,71 %		100 %
2.	Perhatian pegawai.	-	38	12	20	-	70
			54,29 %	17,14 %	28,57 %		100 %
3.	Kesopanan pegawai.	12	40	-	18	-	70
		17,14 %	57,14 %		25,71 %		100 %
4.	Keterampilan dan pengetahuan pegawai.	7	38	-	25	-	70
		10 %	54,29 %		35,71 %		100 %
Jumlah		6,79 %	46,79 %	15 %	31,42 %	-	100 %

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

5.3.1.5. Persepsi Responden Terhadap Kemampuan Ditjen HKI Dalam Memahami Kebutuhan Pelanggan (*Emphaty*).

Tampilan tabel 5-93 yang berisikan tanggapan persepsi responden terhadap kedekatan dan kemudahan untuk mencapai sarana layanan, menghubungi petugas, dapat mendengar keluhan pengguna jasa layanan, memberitahu dengan bahasa yang mudah dimengerti serta untuk mengenal pengguna jasa layanan dan kebutuhannya (*emphaty*) yang terdiri atas: kesabaran pegawai dalam membantu pengguna jasa layanan, kemampuan pegawai berkomunikasi dengan pengguna jasa

layanan, sikap pegawai pada saat memberikan layanan, dan kemampuan pegawai dalam memahami kebutuhan pengguna jasa layanan..

Tabel 5-93.
Tanggapan responden terhadap Kemampuan Ditjen HKI Memahami Kebutuhan Pelanggan (*Emphaty*)

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1.	Kesabaran pegawai dalam membantu pengguna jasa layanan.	20 28,57 %	38 54,29 %	-	12 17,14 %	-	70 100%
2.	Kemampuan pegawai berkomunikasi dengan pengguna jasa layanan.	26 37,14 %	30 42,86 %	8 11,43 %	6 8,57 %	-	70 100 %
3.	Sikap pegawai pada saat memberikan layanan..	8 11,43 %	44 62,86 %	18 25,71 %	-	-	70 100 %
4.	Kemampuan pegawai dalam memahami kebutuhan pengguna jasa layanan.	20 28,57 %	30 42,86 %	5 7,14 %	15 21,43 %	-	70 100 %
Jumlah		26,43 %	50,72 %	11,07 %	11,78 %	-	100 %

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

5.3.2. Analisis Tingkat Kepuasan Pelanggan Ditjen HKI

Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dapat dilakukan dengan membandingkan antara tingkat persepsi pelanggan terhadap layanan yang diterima dengan tingkat harapan pelanggan terhadap layanan tersebut. Untuk maksud tersebut peneliti telah mengajukan 21 (dua puluh satu) pernyataan yang terbagi dalam lima kelompok dan tiap pernyataan diberi skor 1 sampai dengan 5. Skor 1 (satu) menunjukkan responden sangat tidak puas atas pernyataan yang diajukan, skor 2 (dua) menunjukkan responden tidak puas atas pernyataan yang diajukan, skor 3

(tiga) menunjukkan responden cukup puas, skor 4 (empat) menunjukkan responden puas, sedangkan skor 5 (lima) menggambarkan responden sangat puas atas pernyataan yang diajukan.

Setelah data diolah diperoleh skor persepsi dengan skor harapan maksimal bernilai 5. Jika skor persepsi dikurangi skor harapan akan diperoleh tingkat kualitas layanan. Apabila hasil pengurangan tersebut menghasilkan skor kesenjangan positif berarti tingkat layanan melebihi harapan responden atau dapat dikatakan pelayanan sangat memuaskan. Sebaliknya jika skor negatif, menunjukkan tingkat pelayanan yang lebih rendah dari yang diharapkan dan jika kesenjangan sama dengan nol berarti layanan yang diberikan sama dengan layanan yang diharapkan.

Data mengenai skor persepsi, harapan dan kesenjangan pada masing-masing kelompok pernyataan dapat dilihat pada tabel 5-94 di bawah ini.

Tabel 5-94.
Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kelompok Tampilan Fisik (*Tangibility*)

No.	Pernyataan	Skor		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
1.	Letak/lokasi kantor.	1,657	5,00	-3,343
2.	Penampilan fisik gedung Ditjen HKI.	2,172	5,00	-2,828
3.	Tersedianya tempat parkir.	1,629	5,00	-3,371
4.	Kebersihan ruangan/gedung.	2,002	5,00	-2,998
5.	Kenyamanan ruangan/gedung	2,287	5,00	-2,713
6.	Kelengkapan peralatan komputer.	2,118	5,00	-2,882
7.	Penampilan petugas loket.	1,975	5,00	-3,025
8.	Penampilan pegawai Ditjen HKI (secara umum)	1,657	5,00	-3,343
Skor rata-rata		1,94	5,00	-3,06

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari data yang ditunjukkan pada tabel 5-94 di atas, terlihat bahwa dari masing-masing komponen maupun secara keseluruhan menunjukkan skor persepsi yang lebih rendah dari skor harapan. Dengan demikian,

kelompok tampilan fisik (*tangibility*) secara keseluruhan belum mampu memberikan layanan sebaik yang diharapkan para pengguna jasa layanan Ditjen HKI. Dari kedelapan komponen tersebut, yang paling tinggi tingkat kesenjangan adalah -3,371 yaitu tersedianya tempat parkir. Sedangkan kesenjangan yang terendah adalah -2,713 yaitu kenyamanan ruangan/gedung.

Pada tabel 5-94, dapat diperoleh tingkat kepuasan responden yang diperoleh dari total skor rata-rata persepsi responden dibagi dengan skor rata-rata harapan responden untuk *tangibility* yaitu:

$$1,94 / 5,00 \times 100\% = 38,8\%$$

Tingkat kepuasan responden pada unsur *tangibility* tidak baik karena jauh dari tingkat kepuasan responden yaitu 100%. Oleh karena itu pihak Ditjen HKI harus memperbaiki tampilan fisiknya sehingga mencapai apa yang diharapkan oleh pengguna jasa layanan HKI.

Selanjutnya tabel 5-95 di bawah ini menggambarkan skor persepsi, harapan dan kesenjangan pada kesesuaian antara kenyataan layanan yang diberikan dengan layanan yang telah dijanjikan secara akurat (*reliability*).

Tabel 5-95.
Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kelompok Kemampuan Ditjen HKI dalam Mewujudkan Janji (*Reliability*).

No.	Pernyataan	Skor		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
1.	Ketersediaan brosur, pamflet, dan buku panduan.	1,743	5,00	-3,257
2.	Kecepatan dan ketepatan pelayanan.	1,286	5,00	-3,714
3.	Kesesuaian pelayanan dengan prosedur yang ada.	3,571	5,00	-1,429
Skor rata-rata		2,20	5,00	-2,80

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari data pada tabel 5-95 secara keseluruhan kelompok *reliability* belum mampu memberikan layanan yang sesuai dengan harapan para pengguna jasa layanan Ditjen HKI. Tingkat kesenjangan tertinggi ada

pada kecepatan dan ketepatan pelayanan yang diberikan oleh Ditjen HKI (nilainya -3,714). Sedangkan tingkat kesenjangan terendah pada kesesuaian pelayanan dengan prosedur yang ada yaitu -2.80.

Tingkat kepuasan responden pada kelompok *reliability* dari total skor rata-rata persepsi responden dibagi dengan skor rata-rata harapan responden untuk *reliability* yaitu:

$$2,20 / 5,00 \times 100\% = 44\%$$

Tingkat kepuasan responden pada unsur *reliability* masih jauh dari tingkat kepuasan responden 100%. Oleh karena itu pihak Ditjen HKI perlu meningkatkan mutu layanan yang diberikan dan kesesuaian layanannya dengan yang telah dijanjikan kepada pengguna jasa layanan HKI terutama pada kecepatan dan ketepatan pelayanan yang diberikan.

Skor persepsi, harapan dan kesenjangan pada kelompok kemampuan Ditjen HKI dalam membantu pengguna jasa layanan dan menyediakan layanan dengan cepat dan tepat serta antusias (*responsiveness*) secara lengkap disajikan pada tabel 5-96 di bawah ini.

Tabel 5-96.
Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kemampuan Ditjen HKI dalam Memberi Pelayanan yang Cepat (*Responsiveness*)

No.	Pernyataan	Skor		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
1.	Kesigapan pegawai dalam menangani keluhan pengguna jasa layanan.	3,641	5,00	-1,359
2.	Kesigapan pegawai dalam memberikan bantuan kepada pengguna jasa layanan.	3,571	5,00	-1,429
3.	Kemampuan pegawai dalam membantu memecahkan permasalahan pengguna jasa layanan.	1,429	5,00	-3,571
Skor rata-rata		2,88	5,00	-2,12

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari data pada tabel 5-96 secara keseluruhan kelompok *responsiveness* belum mampu memberikan layanan yang sesuai dengan harapan para pengguna jasa layanan Ditjen HKI. Tingkat kesenjangan

tertinggi ada pada kemampuan pegawai dalam membantu memecahkan permasalahan pengguna jasa layanan (nilainya -3,571). Sedangkan tingkat kesenjangan terendah pada kesigapan pegawai dalam menangani keluhan pengguna jasa layanan yaitu -1,359.

Tingkat kepuasan responden pada kelompok *responsiveness* diperoleh dari total skor rata-rata persepsi responden dibagi dengan skor rata-rata harapan responden untuk *responsiveness* yaitu:

$$2,88 / 5,00 \times 100\% = 57,6\%$$

Tingkat kepuasan responden pada unsur *responsiveness* mencapai 57,6%, separuh dari tingkat kepuasan responden yang mencapai 100%. Oleh karena itu pihak Ditjen HKI perlu untuk membenahi kemampuan para pegawainya dalam membantu pengguna jasa layanan dan memberikan layanan dengan cepat dan tepat serta antusias kepada pengguna jasa layanan HKI.

Adapun kelompok *assurance* yang menitikberatkan pada keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk dapat memberikan layanan dengan sopan santun, rasa hormat, perhatian, profesional, kejujuran dari pemberi layanan sehingga pengguna jasa layanan merasa bebas dari bahaya atau resiko/kerugian, memiliki skor persepsi, harapan dan kesenjangan seperti terlihat pada tabel 5-97 berikut ini.

Tabel 5-97.
Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kemampuan Ditjen HKI Memberikan Jaminan Layanan (Assurance).

No.	Pernyataan	Skor		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
1.	Keramahan pegawai.	3.143	5,00	-1,857
2.	Perhatian pegawai.	2.743	5,00	-2,257
3.	Kesopanan pegawai.	2.341	5,00	-2,659
4.	Keterampilan dan pengetahuan pegawai.	2.614	5,00	-2,386
Skor rata-rata		2,71	5,00	-2,29

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari data pada tabel 5-97 secara keseluruhan kelompok *assurance* belum mampu memberikan layanan yang sesuai dengan harapan para pengguna jasa layanan Ditjen HKI. Tingkat kesenjangan tertinggi ada

pada kesopanan pegawai (nilainya -2,659). Sedangkan tingkat kesenjangan terendah pada keramahan pegawai yaitu -1,857.

Tingkat kepuasan responden pada kelompok *assurance* diperoleh dari total skor rata-rata persepsi responden dibagi dengan skor rata-rata harapan responden untuk *assurance* yaitu:

$$2,71 / 5,00 \times 100\% = 54,2\%$$

Tingkat kepuasan responden pada unsur *assurance* mencapai 54,2%, separuh dari tingkat kepuasan responden yang mencapai 100%. Oleh karena itu pihak Ditjen HKI perlu untuk membenahi kemampuan para pegawainya dalam memberikan layanan dengan cara yang sopan santun, penuh rasa hormat, perhatian, professional, memiliki kejujuran sehingga pengguna jasa layanan merasa bebas dari bahaya atau resiko/kerugian.

Kelompok terakhir yaitu *emphaty* yang menitikberatkan pada kedekatan dan kemudahan untuk mencapai sarana layanan, menghubungi petugas, kemampuan pegawai dalam mendengar keluhan pengguna jasa layanan, memberitahu dengan bahasa yang mudah dimengerti serta untuk mengenal pengguna jasa layanan dan kebutuhannya, memiliki skor persepsi, harapan dan kesenjangan seperti terlihat pada tabel 5-98 berikut ini.

Tabel 5-98.

Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kemampuan Ditjen HKI Memahami Kebutuhan Pelanggan (*Emphaty*).

No.	Pernyataan	Skor		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
1.	Kesabaran pegawai dalam membantu pengguna jasa layanan.	2,056	5,00	-2,944
2.	Kemampuan pegawai berkomunikasi dengan pengguna jasa layanan.	4,999	5,00	-0,001
3.	Sikap pegawai pada saat memberikan layanan..	2,143	5,00	-2,857
4.	Kemampuan pegawai dalam memahami kebutuhan pengguna jasa layanan.	4,142	5,00	-0,858
Skor rata-rata		3,34	5,00	-1,66

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari data pada tabel 5-98 secara keseluruhan kelompok *emphaty* menunjukkan angka kesenjangan yang cukup baik. Hal ini berarti bahwa Ditjen HKI mampu memberikan layanan yang mendekati harapan para pengguna jasa layanan. Tingkat kesenjangan tertinggi ada pada Kesabaran pegawai dalam membantu pengguna jasa layanan (nilainya - 2,944). Sedangkan tingkat kesenjangan terendah pada kemampuan pegawai berkomunikasi dengan pengguna jasa layanan yaitu -0,001.

Tingkat kepuasan responden pada kelompok *emphaty* diperoleh dari total skor rata-rata persepsi responden dibagi dengan skor rata-rata harapan responden untuk *assurance* yaitu:

$$3,34 / 5,00 \times 100\% = 66,8\%$$

Tingkat kepuasan responden pada unsur *emphaty* mencapai 66,8% mendekati tingkat kepuasan responden yang mencapai 100%. Oleh karena itu pihak Ditjen HKI masih perlu untuk meningkatkan beberapa hal seperti kedekatan dan kemudahan untuk mencapai sarana layanan, menghubungi petugas, dapat mendengar keluhan pengguna jasa layanan, memberitahu dengan bahasa yang mudah dimengerti serta untuk mengenal pengguna jasa layanan dan kebutuhannya.

Dari lima kelompok yang telah dianalisa ternyata hanya 1 (satu) kelompok saja yang tingkat kepuasannya diatas 60% yaitu kelompok kemampuan memahami kebutuhan pelanggan (*emphaty*) yaitu dengan tingkat kepuasan pelanggannya sebesar 66,8%. Sedangkan empat kelompok lainnya memiliki tingkat kepuasan di bawah 60%. Tingkat kepuasan pelanggan sebesar 60% seperti dikatakan oleh Sri Satrio Wibowo dalam majalah Swa (4 Maret 1996, Hal.18) merupakan tingkatan yang kritis untuk menjaga loyalitas pelanggan. Menurut beliau tingkat kepuasan pelanggan yang ideal adalah berkisar 90% s.d. 100%.

Tabel 5-99 berikut ini menunjukkan data hasil penggabungan skor persepsi dan skor harapan dari masing-masing kelompok yang menggambarkan kualitas pelayanan dan tingkat kepuasan pelanggan secara keseluruhan.

Tabel 5-99.
Rata-rata skor persepsi, harapan dan kesenjangan atas layanan
Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum
dan HAM RI.

No.	Pernyataan	Skor			Tingkat Kepuasan Pelanggan
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan	
1.	Tampilan fisik (<i>Tangibility</i>)	1,98	5,00	-3,02	38,8%
2.	Kemampuan mewujudkan janji (<i>Reliability</i>)	2,20	5,00	-2,80	44%
3.	Tanggapan dalam memberikan pelayanan (<i>Responsiveness</i>)	2,88	5,00	-2,12	57,6%
4.	Kemampuan memberikan jaminan pelayanan (<i>Assurance</i>)	2,71	5,00	-2,29	54,2%
5.	Kemampuan memahami kebutuhan pelanggan (<i>Emphaty</i>)	3,34	5,00	-1,66	66,8%
Rata-rata		2,61	5,00	-2,39	52,28%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Pada tabel 5-99, skor persepsi responden sebesar 2,61 lebih rendah dari skor harapan responden sebesar 5,00 sehingga didapat nilai kesenjangan dari keduanya sebesar -2,39. Artinya bahwa kualitas layanan yang diberikan oleh Ditjen HKI masih jauh di bawah harapan para pengguna jasa layanannya. Sedangkan untuk tingkat kepuasan pelanggan didapatkan angka sebesar 52,28%. Tingkat kepuasan pelanggan ini belum mencapai angka 100%. Dengan demikian Ditjen HKI harus berusaha meningkatkan terus tingkat kepuasan pelanggannya agar mampu melayani pelanggannya dengan prima.

5.3.3. Tingkat Penting Terhadap Kualitas Layanan Ditjen HKI

Dalam melakukan perbaikan layanan tidak hanya memperhatikan kesenjangan kualitas layanan pada Ditjen HKI saja, namun juga harus

mempertimbangkan faktor lainnya yaitu tingkat penting yang dirasakan oleh pelanggan. Apabila perbaikan layanan hanya memperhatikan kesenjangan kualitas pelayanan pelayanan saja tanpa memperhatikan tingkat kepentingan yang ada, maka hasil dari perbaikan yang dilakukan bisa tidak berguna karena dapat terjadi kesalahan dalam melakukan prioritas perbaikan, yaitu dimensi mana yang harus didahulukan/diprioritaskan terlebih dahulu dalam melakukan perbaikan layanan.

Kuesioner berisikan pernyataan untuk mengetahui tingkat penting terhadap kualitas layanan Ditjen HKI terdiri dari 22 pernyataan yang terbagi dalam 5 (lima) kelompok pernyataan (*tangibility*, *reability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty*), dimana setiap pernyataan tersebut memiliki 5 (lima) kategori jawaban yaitu: pilihan jawaban 1 (pertama) berarti sangat tidak penting bagi aspek pelayanan yang diberikan, pilihan jawaban 2 (kedua) berarti tidak penting bagi aspek pelayanan yang diberikan, pilihan jawaban 3 (ketiga) berarti cukup penting bagi aspek pelayanan yang diberikan, pilihan jawaban 4 (keempat) berarti penting bagi aspek pelayanan yang diberikan, pilihan jawaban 5 (kelima) berarti sangat penting bagi aspek pelayanan yang diberikan. Pilihan jawaban tersebut masing-masing memiliki bobot skor tersendiri dimana untuk mengukur tingkat penting terhadap kualitas layanan Ditjen HKI, peneliti menggunakan skala likert untuk masing-masing kategori jawaban tersebut yaitu: skor terendah berada pada pilihan jawaban 1 (pertama) dan skor tertinggi berada pada pilihan jawaban 5 (kelima).

Tabel 5-100 sampai dengan 5-104 berikut ini menampilkan data tingkat penting terhadap tampilan fisik Ditjen HKI (*tangibility*), kemampuan Ditjen HKI dalam mewujudkan janji (*realibility*), kemampuan Ditjen HKI dalam memberi pelayanan yang cepat (*responsiveness*), kemampuan Ditjen HKI memberikan jaminan layanan (*assurance*), dan kemampuan Ditjen HKI memahami kebutuhan pelanggan (*emphaty*).

Pada tabel 5-100 tentang tingkat penting terhadap tampilan fisik Ditjen HKI (*tangibility*) di bawah ini, dapat kita lihat bahwa responden di atas 50% memberikan penilaian sangat penting pada unsur-unsur seperti tersedianya tempat parkir, kebersihan ruangan/gedung, kenyamanan ruangan/gedung, dan kelengkapan peralatan komputer. Sedangkan penilaian penting mayoritas diberikan pada unsur letak/lokasi kantor, penampilan petugas loket, dan penampilan pegawai Ditjen HKI (secara umum). Sedangkan khusus untuk penampilan fisik gedung Ditjen HKI sebagian responden (45,71%) memberikan penilaian cukup penting.

Tabel 5-100.
Tingkat Penting terhadap Tampilan Fisik Ditjen HKI (*Tangibility*).

No	Pernyataan	Tingkat Penting					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1.	Letak/lokasi kantor.	-	-	25	42	3	70
				35,71 %	60 %	4,29 %	100%
2.	Penampilan fisik gedung Ditjen HKI.	-	-	32	18	10	70
				45,71 %	25,71 %	14,29 %	100 %
3.	Tersedianya tempat parkir.	-	-	11	15	44	70
				15,71 %	21,43 %	62,86 %	100 %
4.	Kebersihan ruangan/gedung .	-	-	-	33	37	70
					47,14 %	52,86 %	100 %
5.	Kenyamanan ruangan/gedung	-	-	19	13	38	70
				27,14 %	18,57 %	54,29 %	100 %
6.	Kelengkapan peralatan komputer.	-	-	-	20	50	70
					28,57 %	71,43 %	100 %
7.	Penampilan petugas loket.	-	-	10	48	12	70
				14,29 %	68,57 %	17,14 %	100 %
8.	Penampilan pegawai Ditjen HKI (secara umum)			10	48	12	70
				14,29 %	68,57 %	17,14 %	100 %
Jumlah		-	-	19,11 %	42,32 %	36,79 %	100 %

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Pada tabel 5-101 tentang tingkat penting terhadap kemampuan Ditjen HKI dalam mewujudkan janji (*reability*) berikut ini, sebagian besar responden memberikan penilaian sangat penting pada unsur ketersediaan brosur, pamflet, dan buku panduan, kecepatan dan ketepatan pelayanan, dan kesesuaian pelayanan dengan prosedur yang ada (penilaian di atas 50%).

Tabel 5-101.
Tingkat penting terhadap Kemampuan Ditjen HKI dalam Mewujudkan Janji (*Realibility*).

No	Pernyataan	Tingkat Penting					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1.	Ketersediaan brosur, pamflet, dan buku panduan.	-	-	5 7,15 %	25 35,71 %	40 57,14 %	70 100%
2.	Kecepatan dan ketepatan pelayanan.	-	-	-	20 28,57 %	50 71,43 %	70 100 %
3.	Kesesuaian pelayanan dengan prosedur yang ada.	-	-	-	30 42,86 %	40 57,14 %	70 100 %
Jumlah		-	-	2,38 %	35,71 %	61,90 %	100 %

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Pada tabel 5-102 tentang tingkat penting terhadap kemampuan Ditjen HKI dalam memberi pelayanan yang cepat (*responsiveness*) berikut ini, sebagian besar responden (penilaian di atas 50%) memberikan penilaian sangat penting terhadap unsur kesigapan pegawai dalam menangani keluhan pengguna jasa layanan, kesigapan pegawai dalam memberikan bantuan kepada pengguna jasa layanan, dan kemampuan pegawai dalam membantu memecahkan permasalahan pengguna jasa layanan.

Tabel 5-102.
Tingkat penting terhadap Kemampuan Ditjen HKI dalam
Memberi Pelayanan yang Cepat (*Responsiveness*)

No	Pernyataan	Tingkat Penting					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1.	Kesigapan pegawai dalam menangani keluhan pengguna jasa layanan.	-	-	-	30 42,86 %	40 57,14 %	70 100%
2.	Kesigapan pegawai dalam memberikan bantuan kepada pengguna jasa layanan.	-	-	10 14,29 %	25 35,71 %	35 50 %	70 100 %
3.	Kemampuan pegawai dalam membantu memecahkan permasalahan pengguna jasa layanan.	-	-	-	20 28,57 %	50 71,43 %	70 100 %
Jumlah		-	-	4,76 %	35,71 %	59,52 %	100 %

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Pada tabel 5-103 tentang tingkat penting terhadap kemampuan Ditjen HKI memberikan jaminan layanan (*assurance*), sebagian besar responden (di atas 50%) memberikan penilaian penting terhadap unsur keramahan pegawai, perhatian pegawai, dan kesopanan pegawai. Sebanyak 85,71% responden memberikan penilaian sangat penting pada unsur keterampilan dan pengetahuan pegawai.

Tabel 5-103.
Tingkat penting terhadap Kemampuan Ditjen HKI Memberikan Jaminan
Layanan (*Assurance*).

No	Pernyataan	Tingkat Penting					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1.	Keramahan pegawai.	-	-	-	47 67,14 %	23 32,86 %	70 100 %
2.	Perhatian pegawai.	-	-	-	45 64,29 %	25 35,71 %	70 100 %

(Sambungan Tabel 5-103.)

No	Pernyataan	Tingkat Penting					Jumlah
		1	1	1	1	1	
3.	Kesopanan pegawai.	-	-	-	38	32	70
					54,29 %	45,71 %	
4.	Keterampilan dan pengetahuan pegawai.	-	-	-	10	60	70
					14,29 %	85,71 %	
Jumlah					50 %	49,99 %	100 %

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Pada tabel 5-104 tentang tingkat penting terhadap kemampuan Ditjen HKI memahami kebutuhan pelanggan (*emphaty*), terlihat bahwa unsur kesabaran pegawai dalam membantu pengguna jasa layanan, kemampuan pegawai berkomunikasi dengan pengguna jasa layanan, dan sikap pegawai pada saat memberikan layanan oleh sebagian besar responden diberikan penilaian penting. Sedangkan khusus untuk unsur kemampuan pegawai dalam memahami kebutuhan pengguna jasa layanan oleh sebagian besar responden (71,43%) diberikan penilaian sangat penting.

Tabel 5-104.

Tingkat penting terhadap Kemampuan Ditjen HKI Memahami Kebutuhan Pelanggan (*Emphaty*)

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1.	Kesabaran pegawai dalam membantu pengguna jasa layanan.	-	-	12	38	20	70
				17,14 %	54,29 %	28,57 %	
2.	Kemampuan pegawai berkomunikasi dengan pengguna jasa layanan.	-	-	14	30	26	70
				20 %	42,86 %	37,14 %	
3.	Sikap pegawai pada saat memberikan layanan..	-	-	8	44	18	70
				11,43 %	62, 86 %	25,71 %	

(Sambungan Tabel 5-104.)

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
4.	Kemampuan pegawai dalam memahami kebutuhan pengguna jasa layanan.	-	-	5 7,14 %	15 21,43 %	50 71,43 %	70 100 %
Jumlah		-	-	13,93 %	45,36 %	40,71 %	100 %

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Setelah data diolah sesuai perhitungan yang terdapat pada lampiran, diperoleh nilai rata-rata kepentingan dari kelima kelompok tersebut. Tabel 5-105 di bawah ini menunjukkan data dimaksud.

Tabel 5-105.

Tabel tingkat penting pelanggan Ditjen HKI menurut dimensi *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty*

No	Pernyataan	Nilai rata-rata tingkat penting	Mean
I.	<i>Tangibility</i>		
1.	Letak/lokasi kantor.	3,686	4,16
2.	Penampilan fisik gedung Ditjen HKI.	3,114	
3.	Tersedianya tempat parkir.	4,472	
4.	Kebersihan ruangan/gedung.	5,342	
5.	Kenyamanan ruangan/gedung	3,459	
6.	Kelengkapan peralatan komputer.	5,143	
7.	Penampilan petugas loket.	4,028	
8.	Penampilan pegawai Ditjen HKI (secara umum)	4,028	
II.	<i>Reliability</i>		
9.	Ketersediaan brosur, pamflet, dan buku panduan.	6,428	5,24
10.	Kecepatan dan ketepatan pelayanan.	4,714	
11.	Kesesuaian pelayanan dengan prosedur yang ada.	4,571	
III	<i>Responsiveness</i>		
12.	Kesigapan pegawai dalam menangani keluhan pengguna jasa layanan.	4,571	4,55
13.	Kesigapan pegawai dalam memberikan bantuan kepada pengguna jasa layanan.	4,357	
14.	Kemampuan pegawai dalam membantu memecahkan permasalahan pengguna jasa layanan.	4,714	

(Sambungan Tabel 5-105.)

IV Assurance			
1.	Keramahan pegawai.	4,329	4,50
2.	Perhatian pegawai.	4,357	
3.	Kesopanan pegawai.	4,457	
4.	Keterampilan dan pengetahuan pegawai.	4,857	
V. Emphaty			
1.	Kesabaran pegawai dalam membantu pengguna jasa layanan.	4,115	4,75
2.	Kemampuan pegawai berkomunikasi dengan pengguna jasa layanan.	4,171	
3.	Sikap pegawai pada saat memberikan layanan..	4,143	
4.	Kemampuan pegawai dalam memahami kebutuhan pengguna jasa layanan.	6,568	
Jumlah			

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Sesuai dengan data pada tabel 5-105 di atas maka prioritas perbaikan layanan di Ditjen HKI apabila dilihat dari tingkat penting menurut pelanggan/pengguna jasa layanan Ditjen HKI adalah (1) **Reliability** (skor mean = 5,24), (2) **Emphaty** (skor mean = 4,75), (3) **Responsiveness** (skor mean = 4,55), (4) **Assurance** (skor mean = 4,50), (5) **Tangibility** (skor mean = 4,16). Hasil tersebut dapat menjadi alternatif prioritas perbaikan pelayanan menurut dimensi *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty* seperti pada tabel 5-106 di bawah ini.

Tabel 5-106
Alternatif prioritas perbaikan pelayanan menurut dimensi
tangibility, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty*

Dimensi	Tingkat Kepuasan (%)	Nilai Rata-rata Tingkat Penting	Prioritas
<i>Tangibility</i>	38,8%	4,16	5
<i>Reliability</i>	44%	5,24	1
<i>Responsiveness</i>	57,6%	4,55	3
<i>Assurance</i>	54,2%	4,50	4
<i>Emphaty</i>	66,8%	4,75	2

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Sesuai dengan tabel 5-106 di atas, dimensi *reliability* yang terdiri dari ketersediaan brosur, pamflet, dan buku panduan, kecepatan dan ketepatan pelayanan, kesesuaian pelayanan dengan prosedur yang ada merupakan prioritas pertama dalam melakukan perbaikan pelayanan di Ditjen HKI

berdasarkan pendapat responden dalam penelitian ini. Selanjutnya diikuti dengan dimensi *emphaty* yang terdiri dari kesabaran pegawai dalam membantu pengguna jasa layanan, kemampuan pegawai berkomunikasi dengan pengguna jasa layanan, sikap pegawai pada saat memberikan layanan, dan kemampuan pegawai dalam memahami kebutuhan pengguna jasa layanan merupakan prioritas kedua. Dimensi *responsiveness* yang terdiri dari kesigapan pegawai dalam menangani keluhan pengguna jasa layanan, kesigapan pegawai dalam memberikan bantuan kepada pengguna jasa layanan, dan kemampuan pegawai dalam membantu memecahkan permasalahan pengguna jasa layanan merupakan prioritas ketiga. Dimensi *assurance* yang terdiri dari keramahan pegawai, perhatian pegawai, kesopanan pegawai, keterampilan dan pengetahuan pegawai merupakan prioritas keempat. Dimensi *tangibility* yang terdiri dari letak/lokasi kantor, penampilan fisik gedung Ditjen HKI, tersedianya tempat parkir, kebersihan ruangan/gedung, kenyamanan ruangan/gedung, kelengkapan peralatan/komputer, penampilan petugas loket dan penampilan pegawai Ditjen HKI pada umumnya merupakan prioritas terakhir yaitu prioritas kelima perbaikan pelayanan di Ditjen HKI berdasarkan data responden dalam penelitian ini.

5.4. Kinerja keuangan

Pengukuran kinerja keuangan Ditjen HKI pada penelitian ini menitik beratkan pada indikator tingkat penyerapan anggaran yang tercantum dalam Daftar Isian Penggunaan Anggaran (DIPA) untuk tahun anggaran 2007 dan tingkat penerimaan negara bukan pajak (PNBP) tahun anggaran 2007.

5.4.1. Tingkat Penyerapan Anggaran

Untuk tahun anggaran 2007 sumber dana terdiri dari 2 (dua) DIPA yaitu DIPA luncuran tahun anggaran 2006 dan DIPA tahun anggaran 2007. Jumlah anggaran yang tersedia untuk tahun anggaran 2007 adalah sebagai berikut:

- DIPA luncuran tahun anggaran 2006 = Rp 1.832.601.000,-
- DIPA tahun anggaran 2007 = Rp 45.157.819.000,-
- Total anggaran tahun 2007 menjadi = Rp 46.990.420.000,-

Adapun penyerapan anggaran untuk tahun anggaran 2007 adalah:

- DIPA luncuran tahun anggaran 2006 = Rp 1.832.601.000,- (100%)
 - DIPA tahun anggaran 2007 = Rp 40.530.523.080,- (89,75%)
 - Total penyerapan anggaran tahun 2007 = Rp 42.363.124.080,- (90,15%)
- Jadi penyerapan anggaran tahun 2007 sebesar 90,15%.

Data penyerapan anggaran dan target anggaran dapat dilihat pada tabel 5-107 di bawah ini.

Tabel 5-107.
Penyerapan Anggaran Tahun Anggaran 2007

Jenis Laporan	Penyerapan Anggaran	Prosentase (%)	Target (%)
Tahun Anggaran 2007			
A. DIPA Luncuran Tahun 2006 Rp 1.832.601.000,-	Rp 1.832.601.000,-	100	100
B. DIPA Tahun 2007 Rp 45.157.819.000,-	Rp 40.530.523.080,-	89,75	100
Jumlah: Rp 46.990.420.000,-	Rp 42.363.124.080,-	90,15	100

(Sumber: Laporan Bagian Keuangan Tahun 2007)

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

Skala penyerapan anggaran ditentukan sesuai pedoman LAKIP-LAN 1999 sebagai berikut:

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

Dari data tabel 5-107 menunjukkan bahwa penyerapan anggaran untuk tahun anggaran 2007 sebesar Rp 42.363.124.080,- atau 90,15% dari keseluruhan anggaran yang disediakan pada DIPA luncuran tahun 2006 dan DIPA tahun 2007 sebesar Rp 46.990.420.000,-. Angka

pencapaian ini termasuk pada skala 85% - 100% artinya penyerapan anggaran Ditjen HKI untuk tahun anggaran 2007 adalah sangat baik.

5.4.2. Tingkat Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)

Pada anggaran tahun 2007, Ditjen HKI menargetkan memperoleh PNBP sebesar Rp 121.500.000.000,- dengan perincian pada tabel 5-108 berikut ini:

Tabel 5-108.
Target PNBP Tahun Anggaran 2007

Uraian	Target 2007
1. Penerimaan Hak dan Perijinan (Penerimaan desain industri, hak cipta, paten dan merek)	Rp 121.500.000.000,-
2. Penerimaan Jasa dan Giro	Rp 64.000.000,-
Jumlah	Rp 121.564.000.000,-

(Sumber: Laporan Bagian Keuangan Tahun 2007)

Realisasi PNBP tahun 2007 sebesar 100.060.000.000,- atau 82,31% dari target penerimaan negara bukan pajak Ditjen HKI yang besarnya Rp. 121.564.000.000,- . Tabel 5-109 di bawah ini menunjukkan realisasi PNBP tahun 2007.

Tabel 5-109.
Realisasi PNBP Tahun Anggaran 2007

Uraian	Target 2007
1. Penerimaan Hak dan Perijinan (Penerimaan desain industri, hak cipta, paten dan merek)	Rp 100.000.000.000,-
2. Penerimaan Jasa dan Giro	Rp 60.000.000,-
Jumlah	Rp 100.060.000.000,-

(Sumber: Laporan Bagian Keuangan Tahun 2007)

Jika dihitung sesuai pedoman LAKIP-LAN 1999, data 5-109 menunjukkan bahwa realisasi PNBP untuk tahun anggaran 2007 sebesar Rp 100.060.000.000,- atau 82,31% dari target PNBP tahun anggaran 2007 sebesar 121.564.000.000,-mencapai angka pada skala 70% - 85% artinya pencapaian PNBP oleh Ditjen HKI untuk tahun anggaran 2007 adalah baik.

5.5. Hasil Analisis Kinerja Secara Keseluruhan

Peneliti akan menyajikan rekapitulasi data hasil perhitungan dari keseluruhan aspek kinerja yang diperoleh dari hasil penelitian pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yang terdiri dari 4 (empat) perspektif yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan dan terakhir perspektif keuangan seperti dapat dilihat pada tabel 5-110 (tabel pengukuran kinerja secara keseluruhan) di bawah ini. Sedangkan perhitungan nilai rata-rata kelompok dan rentang skor kinerja secara keseluruhan dapat dilihat pada lampiran.

Tabel 5-110.
Hasil Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan

No	Aspek Kinerja	Hasil Pengukuran	Skor	Keterangan
I.	Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran.			
	a. Tingkat Kemampuan Pegawai dalam Memahami Internalisasi Visi dan Misi Organisasi	17,58	3	Cukup Baik
	b. Tingkat kepuasan pegawai	58,99	3	Cukup Baik
	c. Tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai	26,95	3	Cukup Baik
	Skor perspektif I		9	Cukup Baik
II.	Kinerja Proses Bisnis Internal			
	a. Inovasi	8,68	2	Tidak Baik
	b. Operasi/proses	9,35	3	Cukup Baik
	c. Kerja sama	20,62	3	Cukup Baik
	d. Otomasi administrasi HKI	54,62	2	Tidak Baik
	Skor perspektif II		10	Tidak Baik
III.	Kinerja Kepuasan Pelanggan			
	a. <i>Tangibility</i>	38,8%	2	Tidak Baik
	b. <i>Realibility</i>	44%	3	Cukup Baik
	c. <i>Responsiveness</i>	57,6%	3	Cukup Baik
	d. <i>Assurance</i>	54,2%	3	Cukup Baik
	e. <i>Emphaty</i>	66,8%	4	Baik
	Skor perspektif III		15	Cukup Baik

(Sambungan Tabel 5-110.)

No	Aspek Kinerja	Hasil Pengukuran	Skor	Keterangan
IV.	Kinerja Keuangan			
	a. Penyerapan anggaran	90,15 %	4	Sangat Baik
	b. Tingkat penerimaan PNBP	82,31%	3	Baik
	Skor perspektif IV		7	Baik
	Skor keseluruhan (Perspektif I, II, III, & IV)		43	Cukup Baik

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari hasil perhitungan kinerja secara keseluruhan diperoleh hasil bahwa kinerja Ditjen HKI sebagai organisasi yang mempunyai tugas untuk merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang hak kekayaan intelektual di Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI memperoleh skor 43. Angka ini merupakan penjumlahan dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang telah diukur dan berdasarkan perhitungan rentang skor kinerja secara keseluruhan, kinerja Ditjen HKI secara keseluruhan berada pada skala 36,42 - 47,62 yang berarti cukup baik.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menggunakan indikator Tingkat Kemampuan Pegawai dalam Memahami Internalisasi Visi dan Misi Organisasi, tingkat kepuasan pegawai dan tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai memperoleh skor 9. dan angka tersebut berada pada rentang skala 7,82 - 10,22 yang berarti cukup baik.

Perspektif proses bisnis internal yang menggunakan indikator inovasi, operasi/proses, kerja sama, otomasi administrasi HKI mendapat skor 10. Angka ini berada pada rentang skala 7,21 - 10,41 yang berarti tidak baik.

Selanjutnya untuk perspektif pelanggan yang menggunakan indikator *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance* dan *emphaty* memperoleh skor 15. Angka tersebut berada pada rentang 13,02 - 17,02 yang berarti cukup baik.

Sedangkan perspektif keuangan yang menggunakan indikator penyerapan anggaran dan tingkat penerimaan negara bukan pajak (PNBP) memperoleh skor 7 yang berarti baik.

5.6. Kinerja Ditjen HKI Menurut Pendapat Ahli

Pada bagian akhir dari penelitian ini akan diperlihatkan data hasil penelitian dan wawancara mengenai kinerja Ditjen HKI dengan menggunakan pendapat para ahli yang dijadikan sebagai responden untuk memberikan pendapat atau persepsi mereka terhadap indikator-indikator pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, yang meliputi aspek pertumbuhan dan pembelajaran, aspek proses bisnis internal, aspek pelanggan, dan aspek keuangan.

Adapun para ahli yang dijadikan responden berjumlah 10 orang pejabat Ditjen HKI yaitu 1 orang Direktur Jenderal HKI, 2 orang pejabat eselon II dan 5 orang pejabat eselon III serta 2 orang pemeriksa HKI yang akan memberikan bobot penilaian setiap indikator kinerja. Bobot penilaian para ahli tersebut tertera pada tabel 5-111 di bawah ini:

Tabel 5-111
Hasil Pengukuran Kinerja Menurut Pembobotan Responden Ahli

No	Aspek Kinerja	Skor	Bobot (%)	Bobot x Skor	Keterangan
I.	Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran.				
	a. Tingkat Kemampuan Pegawai dalam Memahami Internalisasi Visi dan Misi Organisasi	3	5,25	0,16	Cukup baik
	b. Tingkat kepuasan pegawai	3	5,25	0,16	Cukup baik
	c. Tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai	3	5,50	0,17	Cukup baik
	Skor Kinerja I			0,49	Cukup Baik
II.	Kinerja Proses Bisnis Internal				
	a. Inovasi	2	6,50	0,13	Tidak baik
	b. Operasi/proses	3	7,50	0,23	Baik
	c. Kerja sama	3	7,25	0,22	Baik
	d. Otomasi administrasi HKI	2	7,50	0,15	Cukup baik
	Skor Kinerja II			0,73	Cukup Baik

(Sambungan Tabel 5-111.)

No	Aspek Kinerja	Skor	Bobot (%)	Bobot x Skor	Keterangan
III.	Kinerja Kepuasan Pelanggan				
	a. <i>Tangibility</i>	2	6,00	0,12	Tidak baik
	b. <i>Realibility</i>	3	7,25	0,22	Baik
	c. <i>Responsiveness</i>	3	8,00	0,24	Baik
	d. <i>Assurance</i>	3	7,00	0,21	Baik
	e. <i>Emphaty</i>	4	7,00	0,28	Baik
	Skor Kinerja III			1,07	Baik
IV.	Kinerja Keuangan				
	a. Penyerapan anggaran	5	10	0,50	Baik
	b. Tingkat penerimaan PNBK	5	10	0,50	Baik
	Skor Kinerja IV			1,00	Baik
	Skor Keseluruhan (I,II,III,&IV)	43	100	3,29	Baik

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan hasil perhitungan peneliti seperti terlihat pada tabel 5-111 di atas, diperoleh hasil pengukuran dan skor serta pembobotan untuk seluruh aspek kinerja yang dinilai menurut pendapat para ahli adalah skor dimana setelah skor indikator-indikator pengukuran kinerja tersebut dikalikan dengan bobot yang diberikan oleh para ahli, maka diperoleh nilai skor yang dikalikan dengan bobot untuk keseluruhan aspek yang dinilai. Hasil yang diperoleh adalah 3,29 sehingga dengan demikian kinerja Ditjen HKI secara keseluruhan menurut pendapat ahli termasuk dalam kategori kinerja yang baik.

Jika kita bandingkan antara hasil pengukuran kinerja berdasarkan data responden secara umum dan menurut pembobotan para ahli, terlihat perbedaan yang cukup signifikan pada kinerja proses bisnis internal, dan kinerja kepuasan pelanggan. Untuk kinerja proses bisnis internal memperoleh nilai yang cukup baik sedangkan berdasarkan data responden secara umum, kinerja proses bisnis internal memperoleh nilai yang tidak baik. Jika dilihat setiap indikator pada proses bisnis internal, perbedaan terletak pada indikator operasi/proses, kerja sama dan otomasi administrasi HKI. Dari indikator operasi/proses, data responden secara umum menunjukkan bahwa indikator operasi/proses dan kerja sama Ditjen HKI mendapat nilai cukup baik, sedangkan menurut pendapat ahli kedua indikator tersebut mendapat nilai

yang baik. Sedangkan untuk indikator otomasi administrasi HKI mendapat nilai tidak baik oleh data responden secara umum dan menurut pendapat ahli, indikator ini mendapat nilai yang cukup baik. Sedangkan untuk kinerja kepuasan pelanggan, menurut data responden secara umum memperoleh nilai cukup baik, sedangkan menurut pendapat para ahli kinerja ini memperoleh nilai yang baik. Perbedaan signifikan terletak pada indikator *reliability*, *responsiveness*, dan *assurance*. Perbedaan ini bisa terjadi karena perbedaan persepsi di antara pegawai Ditjen HKI dan para pejabat (dimaksud di sini adalah para ahli) yang sebagian besar disebabkan karena kurangnya komunikasi yang berkualitas dan intensif antar pihak yang terlibat yaitu para pejabat Ditjen HKI, pegawai Ditjen HKI dan Konsultan HKI. Bagi para pegawai pada umumnya mengalami kesulitan dalam beberapa hal contohnya otomasi administrasi HKI, tetapi kesulitan ini belum ditanggapi secara positif oleh pimpinan. Pimpinan menganggap selama ini tidak ada masalah yang signifikan terhadap otomasi administrasi HKI dan permasalahan lainnya yang ada di Ditjen HKI. Bagi para Konsultan HKI, permasalahan serupa juga terjadi karena terlihat kurang intensifnya komunikasi antara Konsultan HKI dan Pejabat Ditjen HKI. Model pembagian kuesioner untuk meminta tanggapan para Konsultan HKI yang terpilih untuk menjadi responden oleh peneliti mendapat tanggapan sangat baik dari para Konsultan HKI tersebut. Hal ini karena selama ini saran-saran yang telah mereka berikan melalui kotak saran yang ada di loket pendaftaran HKI dan pada saat mereka mengikuti seminar kurang mendapat respon positif dan dukungan berkelanjutan dari pimpinan Ditjen HKI.

5.7. Upaya-Upaya Strategik Peningkatan Kinerja Ditjen HKI

Walaupun hasil perhitungan kinerja Ditjen HKI dengan pendekatan *Balanced Scorecard* secara keseluruhan mendapat nilai yang cukup baik dan berdasarkan penilaian pembobotan oleh para ahli kinerja Ditjen HKI memperoleh nilai baik, Ditjen HKI sebaiknya melakukan upaya-upaya strategik untuk meningkatkan kinerjanya, serta melakukan perbaikan terhadap mutu pelayanannya berdasarkan tingkat prioritas yang telah diperoleh dari tingkat penting pada kinerja pelanggan.

Kita awali dengan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dengan tiga indikator yaitu tingkat kemampuan pegawai dalam memahami internalisasi visi dan misi organisasi, tingkat kepuasan pegawai dan tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai memperoleh nilai cukup baik. Dari setiap indikator kinerja pertumbuhan dan pembelajaran ini terdapat beberapa hal yang perlu ditingkatkan antara lain:

Jika kita lihat pada Tabel 5-7. Rangkuman Pendapat Responden tentang Tingkat Kemampuan Pegawai dalam Memahami Internalisasi Visi dan Misi Organisasi Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI, terlihat bahwa sebagian besar pegawai Ditjen HKI/responden (29,55 %) menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai tujuan Ditjen HKI, pemahaman tujuan oleh seluruh pegawai, komunikasi pimpinan ke bawahan, kesempatan berkomunikasi dengan pimpinan, diskusi internal, dan pemahaman atas visi dan misi Ditjen HKI oleh seluruh pegawai Ditjen HKI. Menyikapi permasalahan tersebut di atas, rekomendasi upaya-upaya strategik yang dapat Ditjen HKI lakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Kenyataan yang ada sejak tahun 2000 visi dan misi Ditjen HKI belum pernah ditinjau kembali, oleh karena itu penting untuk melakukan peninjauan kembali visi dan misi Ditjen HKI secara periodik (paling sedikit 2 tahun sekali) untuk memastikan bahwa visi dan misi tersebut mengikuti perkembangan jaman dan dikomunikasikan ke seluruh bagian karena visi dan misi adalah milik bersama. Proses melihat kembali visi dan misi Ditjen HKI harus melibatkan seluruh bagian yang ada di Ditjen HKI sehingga seluruh pegawai dapat memahami atas apa yang sedang terjadi di dalam Ditjen HKI.
- 2) Komunikasikan rencana strategis 5 tahunan, tujuan, dan indikator kunci kinerja Ditjen HKI kepada seluruh pegawai Ditjen HKI sehingga pegawai mengetahui dan memahami strategi, target, dan upaya Ditjen HKI untuk mencapai tujuan.
- 3) Memastikan bahwa rencana anggaran setiap tahunnya sesuai dengan indikator kinerja Ditjen HKI yang telah ditentukan.

- 4) Mengadakan pertemuan bersama seluruh pegawai paling sedikit dua tahun sekali sebagai tempat diskusi pemecahan permasalahan yang ada pada Ditjen HKI.
- 5) Mengadakan evaluasi kinerja pimpinan (Eselon I dan eselon II) secara periodik (paling sedikit 3 bulan sekali). Tujuan evaluasi ini adalah untuk memperkuat strategi kepemimpinan yang ada, dan menanggapi permintaan *stakeholder* dalam hal pertanggungjawaban dan peningkatan efektifitas kepemimpinan Ditjen HKI.

Jika melihat dari aspek kepuasan pegawai, sesuai tabel 5-32. Rangkuman Pendapat Responden tentang Tingkat Kepuasan Pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia, data menunjukkan bahwa sebanyak 26,10% pegawai menyatakan setuju terhadap pernyataan yang ada. Namun beberapa faktor (yang mendapat jumlah tidak setuju terbanyak) perlu mendapat prioritas untuk lebih ditingkatkan seperti:

- 1) Responden (50,10% pegawai) menyatakan bahwa di Ditjen HKI tidak ada kesempatan untuk melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu, hal ini menunjukkan rasa bosan dan kejenuhan pegawai sehingga tingkat keterlambatan penyelesaian pekerjaan dan ketidakhadiran menjadi tinggi. Oleh karena itu, Ditjen HKI perlu mempelajari dan melakukan rotasi/perpindahan pegawai secara periodik sehingga permasalahan tersebut dapat segera diatasi.
- 2) Sebagian besar pegawai Ditjen HKI yaitu 36,99% pegawai menyatakan sangat tidak setuju dan 31,31% pegawai menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa pekerjaan mereka saat ini dapat memberikan jaminan. Hal ini perlu ditingkatkan dengan lebih memotivasi kerjanya dan pemberian *reward* oleh Ditjen HKI seperti imbalan yang sesuai dan pemberian kepastian jaminan hari tua dan kesehatan yang sesuai dengan kondisi saat ini sehingga pegawai berkeyakinan bahwa pekerjaan yang mereka geluti dengan baik saat ini dapat benar-benar memberikan kepastian jaminan hidup mereka di masa yang akan datang.
- 3) Masalah imbalan yang diterima dikaitkan dengan beban pekerjaan yang dilakukan, lebih dari separuh pegawai (56,75%) menyatakan tidak puas

dengan imbalan yang diperoleh. Hal ini perlu mendapat perhatian dari Ditjen HKI karena pegawai adalah pegawai negeri sipil (PNS) maka pimpinan dapat mengajukan usulan ke instansi terkait untuk meninjau kembali sistem penggajian yang berlaku saat ini sehingga dapat meningkatkan produktifitas kerja pegawai serta pelayanan yang baik terhadap masyarakat. Ditjen HKI perlu mengimplementasikan sistem intensif baru yang menjadi *reward* berdasarkan atas kinerja pegawai bukan lagi *reward* berdasarkan atas kehadiran pegawai.

- 4) Lebih dari separuh pegawai (52,85%) menyatakan tidak ada kesempatan untuk berkembang di Ditjen HKI. Hal ini adalah salah satu masalah yang paling sering dikeluhkan oleh PNS. Pemetaan strategi pengembangan karier sumber daya manusia (SDM) suatu organisasi seharusnya dikaji ulang melihat dari kondisi organisasi tersebut sehingga kesempatan pegawai untuk mengembangkan diri pada suatu organisasi dapat terbuka lebar.
- 5) Masalah paling konvensional yang pada umumnya terjadi di instansi pemerintahan adalah budaya "asal Bapak senang". Budaya ini menciptakan suatu kondisi dimana kebebasan pegawai untuk menggunakan penilaian dan cara/metode sendiri dalam penyelesaian pekerjaannya menjadi terbatas. Pernyataan ini didukung dengan banyaknya pegawai yang mengatakan hal tersebut (lebih dari 50% pegawai). Keterbukaan dan kesempatan untuk lebih kreatif diperlukan untuk pengembangan organisasi dan juga peningkatan pelayanan publik.
- 6) Sebanyak 48,14% pegawai Ditjen HKI menyatakan sangat tidak setuju dan 43,44% pegawai menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa kondisi kerja (kenyamanan, fasilitas kerja) saat ini telah sesuai dengan harapan. Kondisi kerja perlu ditingkatkan sehingga pegawai merasa nyaman dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan produktifitas dan semangat kerja pegawai.
- 7) Masalah penghargaan dan sanksi yang diterima belumlah seimbang karena lebih dari separuh pegawai (58,32%) menyatakan hal tersebut/ Pimpinan Ditjen HKI harus lebih tegas dan obyektif dalam memberikan suatu

penghargaan atau sanksi kepada pegawai agar jauh dari unsur *like* atau *dislike* antara pegawai yang satu dengan yang lainnya. Disamping itu pihak pimpinan harus berani mengambil tindakan dan memberikan sanksi yang sesuai dengan kinerja pegawainya, hal ini untuk lebih mendidik pegawai kepada hal-hal yang positif.

Selanjutnya adalah aspek tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai. Dari tabel 5-43. Rangkuman Pendapat Responden tentang Tingkat Motivasi dan Pemberdayaan Pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI, terdapat beberapa hal yang perlu lebih diperhatikan oleh Ditjen HKI yaitu:

- 1) Pada pernyataan kesempatan berkarier di Ditjen HKI terbuka lebar, sebanyak 50,68% pegawai menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 41,30% pegawai menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa kesempatan berkarier bagi pegawai Ditjen HKI tidak terbuka lebar. Walaupun Ditjen HKI berada di bawah Departemen Hukum dan HAM RI, untuk kualitas dan kuantitas pegawainya Ditjen HKI perlu untuk mengembangkan suatu perencanaan strategik berkaitan dengan SDM sehingga dengan kualitas yang telah sesuai dengan yang dibutuhkan oleh Ditjen HKI, SDM dapat memiliki kesempatan berkarier di masa yang akan datang dan dengan kuantitas yang memadai SDM dapat memenuhi kebutuhan di masa yang akan datang. Bagian kepegawaian harus lebih aktif berperan dalam perencanaan strategik SDM ini. Bagian kepegawaian dapat membuat perencanaan periodik dan *timetable* berkaitan dengan proses rekrutmen pegawai baru.
- 2) Permasalahan mengenai pendidikan dan pelatihan HKI bagi pegawai Ditjen HKI juga perlu mendapat sorotan karena 50,89% pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju dan 39,33% pegawai Ditjen HKI menyatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan bahwa mereka mendapat kesempatan yang luas untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan HKI baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Selain itu pegawai Ditjen HKI pesimis untuk menyatakan bahwa pendidikan dan

pelatihan ini dapat menunjang karier mereka di Ditjen HKI (50,88% pegawai menyatakan tidak setuju, dan 34,44% pegawai menyatakan sangat tidak setuju). Hal ini menunjukkan bahwa sudah saatnya Ditjen HKI melakukan analisa pelatihan sebagai dasar penentuan program pelatihan di masa yang akan datang. Subdit pengembangan dan pelatihan Direktorat Kerja Sama dan Pengembangan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual dapat melakukan analisa pelatihan ini dengan melakukan evaluasi kebutuhan untuk menentukan tipe pelatihan dan pengembangan yang paling efektif yang memenuhi kebutuhan Ditjen HKI. Subdit pengembangan dan pelatihan juga perlu untuk membuat evaluasi pasca pelatihan dengan melakukan test pasca pelatihan atau metode analitik yang lebih tinggi lainnya. Hasil dari program pelatihan ini seyogyanya dipandang sebagai masukan untuk pengembangan pegawai sehingga bagian pelatihan dapat membuat suatu sistem evaluasi kinerja pegawai yang dihubungkan dengan program pengembangan karier pegawai tersebut.

- 3) Kesempatan menjadi pejabat struktural/fungsional Ditjen HKI juga dilihat tidak terbuka lebar, 58,70% pegawai menyatakan tidak setuju dan 17,80% pegawai menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan. Permasalahan mendasar yang dimiliki oleh Ditjen HKI adalah: kurangnya kriteria yang jelas dalam promosi pegawai ke tingkatan yang lebih tinggi, sistem perhitungan kredit bagi pemeriksa paten dan merek yang terlalu berlebihan, dan jenjang karier fungsional yang terlalu cepat dapat menurunkan semangat pegawai. Rekomendasi terhadap permasalahan tersebut di atas adalah sebagai berikut: meskipun Ditjen HKI memiliki serangkaian persyaratan untuk promosi jabatan struktural, lebih baik Ditjen HKI meningkatkan transparansi proses promosi. Pegawai yang memenuhi kriteria seharusnya memiliki kesempatan yang sama untuk mengisi jabatan yang kosong. Hal ini dilakukan dengan mekanisme "*job tender*" yang diumumkan ke seluruh pegawai dan pimpinan mengundang kandidat yang memenuhi kualifikasi untuk mendaftar. Untuk menunjang keberhasilan mekanisme "*job tender*" ini, Ditjen HKI perlu membentuk

Panitia Promosi untuk memastikan obyektifitas dari evaluasi. Adapun tugas dari panitia promosi ini adalah menentukan kriteria promosi dan seleksi, mengkomunikasikan proses promosi dan seleksi, melaksanakan "fit and proper test" ke seluruh kandidat dan membuat keputusan akhir penentuan kandidat yang berhasil dan mengumumkan hasil serta penilaian secara terbuka ke seluruh pegawai Ditjen HKI. Untuk posisi kunci seperti pejabat eselon II, Ditjen HKI dapat membuat suatu rencana atau kriteria untuk posisi kunci yang akan diisi oleh pegawai yang memiliki bakat untuk menjadi "pimpinan di masa yang akan datang". Dengan kriteria ini Ditjen HKI dapat memiliki sebuah kelompok calon "pimpinan di masa yang akan datang" yang dipersiapkan. Untuk membangkitkan semangat para pemeriksa yang telah "stuck" pada karier fungsional mereka, Ditjen HKI perlu membuat beberapa program seperti yang telah dilakukan oleh Kantor *Intellectual Property (IP Office)* di negara lain yaitu: meningkatkan Bagan kompensasi yang berkaitan dengan kinerja, menyesuaikan sistem kredit point dikaitkan dengan kerumitan aplikasi, mengadakan rotasi pekerjaan antar direktorat, mengembangkan tanggungjawab seperti mengizinkan para pemeriksa untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan yang meningkatkan pengetahuan teknis mereka.

- 4) Permasalahan lainnya adalah penyediaan fasilitas yang memadai untuk cepatnya proses penyelesaian pekerjaan. Sebanyak 37,57% pegawai Ditjen HKI menyatakan bahwa fasilitas yang ada kurang memadai. Hal ini perlu mendapat perhatian Ditjen HKI untuk membuat suatu perencanaan matang terhadap pengadaan barang dan fasilitas lainnya yang jumlahnya mencukupi dan kualitasnya memadai.

Pada kinerja proses bisnis internal, 3 indikator yang dilihat adalah inovasi, operasi/proses, dan otomasi administrasi HKI. Tabel 5-48. Rangkuman Pendapat Responden tentang Inovasi Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI, menitikberatkan tentang belum efektifnya penggunaan sistem otomasi HKI oleh pemeriksa Ditjen HKI, pegawai Ditjen HKI selain pemeriksa, dan pemohon/pengguna

jasa layanan HKI. Hal ini didukung oleh data responden: Sebanyak 43,44% pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju dan 38,75% pegawai Ditjen HKI menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan bahwa seluruh pemeriksa Ditjen HKI (pemeriksa paten, merek, dan desain industri) telah menggunakan sistem otomasi yang ada dalam proses pemeriksaan permohonan HKI. Begitupula dengan pernyataan bahwa seluruh pegawai Ditjen HKI (selain pemeriksa) telah menggunakan sistem otomasi yang ada, 46,97% pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju dan 39,14% pegawai menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan tersebut. Adapun untuk pernyataan bahwa sistem otomasi administrasi HKI memudahkan pemohon dalam melakukan pendaftaran HKI juga ditentang oleh sebagian besar pegawai Ditjen HKI (49,51% menyatakan tidak setuju, 40,51% menyatakan sangat tidak setuju). Ditjen HKI perlu untuk meningkatkan sistem otomasi administrasi HKI, karena sistem teknologi informasi (TI) yang berhasil adalah yang dapat memenuhi kebutuhan pengguna dan dapat dipergunakan oleh pengguna. Selain itu perlu dukungan positif dari Direktorat TI untuk terus memberikan dukungan teknis yang baik kepada seluruh pegawai Ditjen HKI. Meningkatkan sistem TI sehingga otomasi administrasi HKI dapat segera dipergunakan oleh seluruh pengguna jasa layanan HKI.

Tabel 5-52. Rangkuman Pendapat Responden tentang Operasi/Proses Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI, menunjukkan bahwa 52,06% pegawai Ditjen HKI menyatakan bahwa prosedur pendaftaran HKI berbelit-belit dan tidak transparan. Ditjen HKI perlu untuk membenahi prosedur pendaftaran HKI sehingga baik pegawai maupun pengguna jasa layanan HKI dapat dengan mudah memahami alur proses pendaftaran HKI. Seyogyanya Ditjen HKI menempatkan poster atau gambar dan keterangan prosedur pendaftaran HKI di loket pendaftaran serta mengadakan pelatihan mengenai prosedur pendaftaran HKI bagi para petugas loket sehingga mereka dapat menjelaskan secara benar kepada seluruh pengguna jasa layanan HKI.

Pada tabel 5-60. Rangkuman Pendapat Responden tentang Kerja Sama Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan Hak

Asasi Manusia RI dapat dilihat bahwa 45,21% pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa kerja sama yang selama ini dilakukan oleh Ditjen HKI telah tepat sasaran, dan sebanyak 48,34% pegawai Ditjen HKI menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa implementasi kerja sama nasional antara Ditjen HKI dengan instansi lain dapat dilaksanakan secara maksimal, begitupula dengan implementasi kerja sama internasional yang mendapat suara tidak setuju dari 53,23% pegawai Ditjen HKI. Jika melihat salah satu tujuan kerja sama yang dilakukan oleh Ditjen HKI dengan instansi lain baik nasional maupun internasional adalah untuk menunjang sosialisasi HKI, maka dilihat dari tanggapan responden maka sosialisasi dirasakan belum maksimal. Hal ini juga dilihat dari masih rendahnya jumlah pendaftaran HKI yang menggambarkan masih rendahnya pemahaman masyarakat tentang HKI. Ditjen HKI perlu untuk lebih melihat kembali isi dari setiap kerja sama yang dibuat dan membuat rencana pertemuan secara periodik (paling sedikit 2 bulan sekali) untuk menentukan langkah-langkah implementasi dari kerja sama yang telah dibuat bersama.

Beberapa hal perlu mendapat perhatian khusus bagi pimpinan Ditjen HKI berkaitan dengan otomasi administrasi HKI karena sesuai dengan tabel 5-88. Rangkuman Pendapat Responden tentang Otomasi Administrasi HKI Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI, ditemukan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan bahwa perencanaan otomasi belum dilakukan dengan matang (54,79% pegawai), kualifikasi *partner* (pengembang) belum memahami proses bisnis HKI (50,10% pegawai), kemampuan perangkat keras tidak sangat baik (53,42% pegawai), kemampuan perangkat lunak juga tidak sangat baik (52,64% pegawai), pengelolaan layanan teknologi informasi tidak sangat baik (52,84% pegawai), tidak seluruh pegawai dapat dengan mudah mengakses sistem otomasi (53,03% pegawai), metode pengendalian belum cukup baik (36,40% pegawai), data tidak valid (46,18% pegawai), dan akses data tidak aman (57,14% pegawai). Rekomendasi terhadap permasalahan di atas adalah: agar sistem otomasi dapat secara penuh dan efektif digunakan, maka Ditjen HKI perlu untuk memastikan bahwa sistem aplikasi TI yang ada telah

sesuai/mengikuti proses pendaftaran HKI dari setiap direktorat teknis, dengan bantuan dari *vendor* yang terbaik dan melibatkan pegawai yang terbaik dari setiap direktorat teknis dalam mendesain sampai dengan menguji kemudahan penggunaannya. Selain itu dapat membuat *back-capture* data sehingga jika terjadi kerusakan pada proses *back-capture* maka salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan kontrak ke pihak ketiga. Di samping itu, Ditjen HKI perlu menyediakan kapasitas TI yang memadai untuk mendukung sistem. Direktorat TI juga perlu untuk mengevaluasi teknologi yang dibeli oleh Ditjen HKI. Tujuan pengukuran kinerja ini untuk memastikan bahwa investasi TI tidaklah percuma sehingga dapat meningkatkan produktifitas, pelayanan kepada pelanggan dan efisiensi dari proses bisnis Ditjen HKI. Ditjen HKI perlu juga memastikan bahwa pihak *outsourc*e telah melakukan *transfer knowledge* kepada petugas TI Ditjen HKI dengan memastikan bahwa *outsourc*e *vendor* telah melakukan pelatihan dan pengajaran kepada petugas TI Ditjen HKI secara detail tidak hanya memberikan dokumentasi dan manual tetapi juga penjelasan secara rinci dan mendasar.

Kinerja selanjutnya adalah kinerja pelanggan. Adapun upaya strategik yang perlu Ditjen HKI lakukan untuk meningkatkan pelayanan kepada seluruh pengguna jasa layanan HKI adalah berdasarkan tingkat prioritas pertama pada unsur *reliability* diantaranya adalah ketersediaan brosur, pamflet, dan buku panduan, kecepatan dan ketepatan pelayanan, kesesuaian pelayanan dengan prosedur yang ada. Upaya-upaya strategik tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Memperbanyak pengadaan brosur, pamflet, dan buku panduan sehingga pelanggan dapat dengan mudah mendapatkannya dan dapat lebih memahami dan mengetahui proses serta peraturan-peraturan mengenai HKI. Dengan lebih mengertinya pelanggan akan proses dan peraturan-peraturan serta kegunaan dan arti pendaftaran HKI dari buku panduan, pamflet dan brosur yang ada, maka hal tersebut dapat meningkatkan jumlah pendaftaran HKI.
- 2) Meningkatkan kecepatan dan ketepatan pelayanan yang diberikan oleh pegawai Ditjen HKI dalam memenuhi kepuasan pelanggan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan kehandalan pegawai dalam hal

penguasaan peralatan (komputer, dll), sehingga hal-hal seperti ketepatan waktu pelayanan, kecepatan proses pelayanan serta keakuratan penanganan dokumen permohonan akan meningkat juga. Hal tersebut pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pelayanan dan juga tingkat kepuasan pelanggan.

- 3) Menetapkan prosedur/mekanisme pelayanan yang baku, sehingga pelayanan yang diberikan sesuai dengan prosedur yang ada dan pelanggan akan lebih percaya dan yakin akan pelayanan yang ada di Ditjen HKI. Hal tersebut akan meningkatkan kepercayaan pelanggan dalam mengurus permohonan HKInya sehingga akan meningkatkan jumlah permohonan pendaftaran HKI di Ditjen HKI.
- 4) Meningkatkan kesigapan pegawai dalam menangani keluhan dan memberikan bantuan pada pelanggan, serta kemampuan pegawai dalam membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh pelanggan.
- 5) Meningkatkan sarana dan prasarana sehingga pelanggan dapat dengan mudah memanfaatkan pelayanan yang diberikan oleh Ditjen HKI misalnya melalui website resmi Ditjen HKI pelanggan dapat dengan mudah mengetahui semua informasi mengenai HKI, dll.
- 6) Mengikutsertakan pegawai Ditjen HKI pada pendidikan formal, seminar dan pelatihan tentang manajemen pelayanan jasa yang dilakukan oleh lembaga yang profesional sehingga dapat meningkatkan kemampuan berkomunikasi dengan pelanggan dan bagaimana cara yang baik bersikap kepada pelanggan sehingga pelanggan merasa puas dan senang dalam mengurus permohonan HKI.
- 7) Membangun dan menyempurnakan gedung Ditjen HKI menjadi kantor yang lebih baik, bersih, rapi dan nyaman.
- 8) Mengadakan peralatan yang sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh pegawai dalam membantu pekerjaannya dan membangun sistem informasi yang baik dan transparan.
- 9) Meningkatkan keterampilan pegawai melalui pembinaan dan pelatihan teknis.

5.8. Rencana Kegiatan

Berdasarkan penelitian tentang pengukuran kinerja Ditjen HKI dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, dapat diketahui bahwa ada beberapa aspek yang perlu mendapat perhatian oleh organisasi karena mempunyai tingkat kinerja yang belum memuaskan. Oleh karena itu Ditjen HKI perlu melakukan suatu perencanaan kerja yang tepat.

Berdasarkan hasil penelitian, aspek yang perlu ditingkatkan kinerjanya adalah sebagai berikut:

- 1) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:
 - a) Meningkatkan pengetahuan pegawai;
 - b) Meningkatkan kesejahteraan pegawai.
- 2) Perspektif proses bisnis internal:
 - a) Membenahi sistem otomasi administrasi HKI;
 - b) Meningkatkan substansi dan implementasi kerja sama dengan instansi lain.
- 3) Perspektif pelanggan:
 - a) Meningkatkan kepuasan pelanggan;
 - b) Meningkatkan prioritas perbaikan pelayanan pada unsur *reliability*.

Untuk meningkatkan kinerja Ditjen HKI, perlu penyusunan suatu rencana kegiatan Ditjen HKI. Rencana kegiatan ini memperhatikan beberapa hal yaitu tujuan kegiatan, program, kegiatan-kegiatan sebagai penjabaran dari program yang telah ditetapkan, indikator keluaran sebagai dasar dalam pengukuran keberhasilan kegiatan, dan anggaran yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan rencana kegiatan tersebut. Rencana kegiatan yang ditetapkan untuk meningkatkan kinerja Ditjen HKI secara rinci dapat dilihat pada tabel 5-112 di bawah ini.

Tabel 5-112.
Rencana Kegiatan untuk Meningkatkan Kinerja Ditjen HKI

Tujuan	Program	Indikator Hasil	Kegiatan	Indikator Keluaran	Anggaran
Pemahaman visi dan misi Ditjen HKI kepada seluruh pegawai Ditjen HKI.	Sosialisasi visi dan misi.	Pegawai memahami tujuan dan sasaran organisasi.	Penyelenggaraan sosialisasi visi dan misi dengan seminar dan diskusi. (Dilakukan paling sedikit 2 tahun sekali)	Tujuan dan sasaran Ditjen HKI dipahami dan dimengerti oleh seluruh pegawainya sehingga meningkatkan tanggung jawab dan kinerja pegawai.	Rp 60.000.000,-
Pembahasan renstra, tujuan, dan indikator kunci kinerja Ditjen HKI.	Rapat teknis penetapan renstra.	Pegawai mengetahui dan memahami strategi, target, dan upaya Ditjen HKI untuk mencapai tujuan.	Rapat teknis penetapan renstra. (Dilakukan 5 tahun sekali).	Renstra, tujuan dan indikator kunci kinerja Ditjen HKI dimengerti oleh seluruh pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja Ditjen HKI.	Rp 60.000.000,-
Kesejahteraan pegawai meningkat.	Meninjau ulang sistem penggajian dan pemberian insentif bulanan.	Peningkatan kesejahteraan pegawai	Pembentukan tim pembahasan peninjauan ulang sistem penggajian berbasis kinerja dan sistem insentif berbasis kinerja.	Sistem penggajian dan sistem insentif sesuai.	Rp 600.000.000,-
Promosi jabatan yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian.	Mengadakan "job tender" dengan <i>fit and proper test</i> .	Adanya kesempatan yang terbuka dengan lebar bagi pegawai untuk menduduki jabatan yang kosong.	Pembentukan tim mekanisme "job tender" and <i>fit and proper test</i> yang transparan.	Pejabat yang terpilih adalah yang paling sesuai dengan kualifikasi yang diperlukan.	Rp 200.000.000,-
Analisa pelatihan untuk kebutuhan pelatihan yang paling efektif dan evaluasi pasca pelatihan untuk pengembangan pegawai.	Mengadakan analisa pelatihan dan pasca pelatihan.	Diperoleh jenis pelatihan yang paling sesuai dengan kebutuhan dan hasil pelatihan yang dapat mengembangkan pegawai.	Pembentukan tim analisa pelatihan dan tim evaluasi pasca pelatihan.	Penentuan program pelatihan yang paling efektif sesuai dengan kebutuhan Ditjen HKI dan test pasca pelatihan masukan pengembangan pegawai.	Rp 200.000.000,-

(Sambungan Tabel 5-112.)

Tujuan	Program	Indikator Hasil	Kegiatan	Indikator Keluaran	Anggaran
Sarana dan prasarana kerja terpenuhi.	Penyediaan kebutuhan sarana dan prasarana kerja.	Meningkatnya produktifitas kerja.	Pengadaan perangkat komputer, LCD, meja kerja, meja rapat, kertas, tinta printer dan internal phone.	Estimasi jumlah barang: -Komputer = 100 bh -LCD = 5 bh -Meja kerja = 100 bh -Meja rapat = 5 bh -Kertas = 500 rim/bulan -Tinta printer = 300 bh/bulan.	Rp 1.020.000.000,-
Sistem otomasi administrasi HKI yang sesuai dengan harapan <i>stakeholder</i> .	Peningkatan kualitas sistem otomasi administrasi HKI	Sistem otomasi administrasi HKI yang lebih cepat, terintegrasi, dan akurat.	Peningkatan sistem otomasi administrasi HKI.	Perencanaan otomasi yang matang, kemampuan perangkat lunak dan keras yang baik, pengelolaan layanan dan metode pengendalian yang baik, validitas data serta keamanan data terjamin.	Rp 7.000.000.000,-
Memenuhi permintaan pelanggan atas pengadaan brosur, pamflet, dan buku panduan HKI.	Pengadaan brosur, pamflet, dan buku panduan HKI.	Jumlah brosur, pamflet, dan buku panduan HKI memadai untuk seluruh pelanggan HKI.	Pencetakan brosur, pamflet, dan buku panduan HKI.	Minimal @ 500 cetakan brosur, pamflet, dan buku panduan HKI setiap bulannya.	Rp 500.000.000,-
Meningkatkan kemampuan pegawai dalam berkomunikasi dan bersikap lebih baik.	Pelatihan komunikasi dan pengembangan diri.	Cara berkomunikasi dan kepribadian yang ramah dan lebih baik.	Penyelenggaraan <i>in-house training</i> selama beberapa periode waktu.	Menciptakan pegawai yang memiliki keahlian dalam berkomunikasi dan pembawaan diri.	Rp 300.000.000,-

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)