

1. PENDAHULUAN

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

1.1. Latar Belakang Masalah

Sebagai organisasi nirlaba, Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual (Ditjen HKI) yang merupakan salah satu unit eselon I yang berada di bawah Departemen Hukum dan HAM RI, tidak bersifat kompetitif mencari laba. Teknik manajemennya diarahkan pada menciptakan dan mengembangkan kegiatan yang efektif, efisien, dan saling mendukung agar keberadaannya memberi manfaat bagi kehidupan bermasyarakat. Dengan kata lain, manajemen di organisasi nirlaba tidak berfokus pada pertahanan dan pengembangan keberadaan organisasinya tetapi diarahkan pada pendayagunaan keberadaan organisasi tersebut agar memberi banyak manfaat kepada masyarakat luas, khususnya masyarakat pengguna HKI tanpa menimbulkan benturan-benturan kepentingan antara pihak-pihak pengguna jasa (*customer*) dan penyedia (*provider*) (Kaplan dan Norton, 1996: hal 10).

Fokus utama Ditjen HKI memberikan layanan kepada *stakeholder* Ditjen HKI/para pengguna jasa Ditjen HKI yaitu masyarakat yang mengajukan permohonan HKI, Departemen Pemerintahan dan Non Pemerintahan/Instansi terkait, perguruan tinggi (*stakeholder eksternal*), Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM RI, Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS), Unit-unit Eselon I Departemen Hukum HAM lainnya, serta pegawai Ditjen HKI (*stakeholder internal*).

Untuk mencapai fokus utama yang mengarah pada fokus utama tersebut, maka seluruh unit yang terlibat di dalam suatu organisasi harus memiliki kinerja yang berkualitas untuk menghasilkan kinerja yang optimal (Kaplan dan Norton, 1996: hal 31). Sebagai organisasi penunjang pelaksanaan tugas Departemen di bidang kekayaan intelektual, Ditjen HKI diharapkan mampu memberikan kinerja yang optimal. Kinerja Ditjen HKI akan dikategorikan optimal apabila segala kegiatan yang dilaksanakan oleh

Ditjen HKI dapat memberikan manfaat sebesar-besarnya, baik manfaat bagi Ditjen HKI itu sendiri maupun bagi *stakeholder* yang memanfaatkan pelayanan Ditjen HKI.

Penilaian masyarakat selaku *stakeholder* Ditjen HKI terhadap kinerja organisasi Ditjen HKI beraneka ragam dengan perspektif/sudut pandang yang berbeda-beda. Ada yang melihat dari perspektif tingkat pembajakan, desentralisasi kantor HKI, pelayanan, sosialisasi, hingga penegakan hukum di bidang HKI. Seperti pernyataan dari Tony Chen, Presiden Direktur Microsoft Indonesia yang dikutip pada berita Detik.com¹, menyatakan bahwa dilihat dari adanya penurunan angka pembajakan di Indonesia dari 88% menjadi 87%, dinilai kinerja Ditjen HKI dalam menurunkan angka pembajakan sudah cukup baik. Demikian pula pendapat dari Direktorat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional (DP3M Dikti Depdiknas)² yang menyatakan bahwa kinerja Ditjen HKI telah berjalan cukup baik. Penilaian ini berdasarkan hasil nyata sebagai dampak dilakukannya kerja sama antara Dikti Depdiknas dengan Ditjen HKI mulai tahun 1999. Hasil nyata tersebut adalah dengan dibentuknya Gugus-Gugus HKI di berbagai Perguruan Tinggi beserta kegiatan-kegiatan dalam mengupayakan implementasi HKI, dimulainya kegiatan penelitian berorientasi HKI dan terdaptarnya banyak hasil penelitian untuk memperoleh perlindungan paten, proses komersialisasi aset kekayaan intelektual dengan sistem lisensi dan non-lisensi, serta telah berjalannya pembagian royalti atas hasil komersialisasi kepada para pihak yang berhak memperolehnya.

Pendapat sebaliknya dikemukakan oleh Budi Agus Riswandi, Direktur Eksekutif Pusat HKI Fakultas Hukum Universitas Islam Indonesia Yogyakarta³. Beliau menilai bahwa kinerja Ditjen HKI masih buruk, jauh

¹ Detik.com, 23 Mei 2005,
<http://www.detikinet.com/index.php/detik.read/tahun/2005/bulan/05/tgl/23/time/152025/idnews/389344/idkanal/398>

² Tot HKI Pengembangan Kapasitas Gugus HKI Perguruan Tinggi, 16 Oktober 2003, www.asosiasi-politeknik.or.id/index.php?module=aspi_jurnal&func=display&jurnal_id=276 - 27k .

³ Dalam artikelnya berjudul "Memperkuat Sistem HKI melalui Desentralisasi Kantor HKI",
http://www.iprcentre.org/artikel/Memperkuat%20Sistem%20HKI%20melalui%20Desentralisasi%20Kantor%20HKI_oleh_Budi%20Agus%20Riswandi.pdf

dari harapan masyarakat. Penilaian ini didasarkan pada kenyataan bahwa kondisi kelembagaan HKI yang otoritasnya ada pada lembaga Ditjen HKI dan dibantu oleh Kantor Wilayah Hukum dan HAM Provinsi memiliki kecenderungan belum mampu memperkuat sistem HKI yang selama ini dilaksanakan. Hal ini disebabkan karena kewenangan yang terbatas yang dimiliki oleh Kantor Wilayah Hukum dan HAM Provinsi sehingga dapat mempersulit masyarakat dalam mendaftarkan HKI nya.

Penilaian kinerja Ditjen HKI yang buruk juga disampaikan oleh peserta diskusi yang digelar Biro Kehakiman Hukum dan HAM, Deputi Bidang Politik, Sekretariat Wakil Presiden, 8 Februari 2006 di Jakarta⁴. Pada kesempatan itu, peserta menyatakan bahwa pelayanan pendaftaran HKI di Ditjen HKI dinilai buruk, terkesan “compang-camping”, sangat lamban, dan tidak professional.

Hal serupa juga dikemukakan pada saat sidang perebutan merek dagang Kacang Atom (Katom) antara dua perusahaan kacang skala besar yaitu PT. Garuda Putra Putri Jaya melawan PT. Dua Kelinci di Pengadilan Niaga Semarang Jawa Tengah, 24 Mei 2007⁵. Perseteruan memperebutkan merek dagang ini menunjukkan tidak optimalnya kinerja Ditjen HKI dalam hal penegakan hukum di bidang HKI.

Penilaian kinerja dengan sudut pandang yang berbeda tersebut meyakinkan bahwa sebagai upaya untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil kinerja yang telah ditetapkan maka diperlukan adanya penilaian kinerja organisasi yang merupakan penilaian periodik efektifitas operasi, bagian-bagian dalam organisasi, dan personilnya terhadap pencapaian tujuan, standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting bagi setiap organisasi, karena manajemen organisasi tersebut dapat memastikan tingkat keberhasilan usahanya, memberikan dasar perencanaan strategis dan operasional di masa mendatang. Dengan kata lain, penilaian kinerja bertujuan untuk mengetahui

⁴ Harian Kompas, Rubrik Politik dan Hukum “Ditjen HKI baiknya mandiri”, 9 Februari 2006.

⁵ Bisnis Indonesia, “Garuda dan Kelinci Berebut Kacang Atom”, 23 Mei 2007.

tingkat keberhasilan manajemen atas misi yang diembannya. Pengukuran kinerja juga bermanfaat sebagai dasar penyusunan *reward system* (Payatma, 1999:1).

Pada organisasi publik yang tidak berorientasi pada laba, pada umumnya pengukuran kinerja kurang memperoleh perhatian karena luasnya cakupan tugas-tugas organisasi pemerintah tersebut.

Pengukuran kinerja pada organisasi publik/pemerintah relatif sukar, tujuan dan misinya bersifat multi dimensional dan kurang jelas pengukurannya sehingga penetapan indikator kinerja untuk mengukur keberhasilan relatif sukar.

Kinerja Ditjen HKI selama ini diukur melalui kinerja keuangan dan akuntabilitas kinerja Instansi Pemerintah. Artinya apabila penyerapan dana yang digunakan tinggi maka kinerja keuangan dianggap baik dan sebaliknya. Pengukuran kinerja Ditjen HKI selama ini disampaikan dalam bentuk Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)⁶. LAKIP Ditjen HKI tahun 2007 menunjukkan bahwa pada tahun anggaran 2007, Ditjen HKI telah menetapkan 23 (dua puluh tiga) sasaran yang akan dicapai. Realisasi sampai akhir tahun 2007 menunjukkan bahwa semua sasaran dapat dicapai dengan hasil baik dengan skor rata-rata pencapaian target 90% s.d. 100%. Pengukuran tingkat capaian kinerja Ditjen HKI tahun 2007 dilakukan dengan cara membandingkan antara target indikator kinerja sasaran dengan realisasinya. Rincian tingkat capaian kinerja masing-masing indikator sasaran tersebut dapat diilustrasikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1-1.
Pengukuran Tingkat Capaian Kinerja Ditjen HKI pada LAKIP
Ditjen HKI tahun 2007

NO	SASARAN	INDIKATOR KINERJA				BERHASIL / GAGAL
		URAIAN	TARGET	REALISASI	%	
1.	Penyusunan program dan rencana kerja/teknis/ program	Tersusunnya Rencana Kerja Tahunan Ditjen HKI	1	1	100 %	Berhasil

⁶ Pengukuran kinerja Ditjen HKI didasarkan pada Inpres No 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Pada butir keempat Inpres tersebut, Presiden menginstruksikan kepada setiap instansi menyampaikan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah kepada Presiden dan salinannya kepada Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dengan menggunakan pedoman penyusunan sistem akuntabilitas kinerja setiap akhir tahun anggaran, mulai tahun anggaran 2000/2001.

Sambungan Tabel 1-1.

NO	SASARAN	INDIKATOR KINERJA			%	BERHASIL / GAGAL
		URAIAN	TARGET	REALISASI		
2.	Penyuluhan dan penyebaran informasi;	Terwujudnya pemahaman pengetahuan HKI melalui sosialisasi langsung dan tidak langsung	3	3	100 %	Berhasil
3.	Pengembangan kelembagaan.	Terlaksananya kerja sama teknis dengan organisasi internasional untuk peningkatan kualitas SDM dan pemahaman HKI bagi kalangan pendidikan dan UKM	21	19	90 %	Berhasil
4.	Perawatan gedung kantor	Terlaksananya penyempurnaan bangunan gedung kantor	13	13	100 %	Berhasil
5.	Pengadaan kendaraan bermotor roda-2/roda-4/roda-6.	Terwujudnya mobilitas dalam mendukung tugas	8	8	100 %	Berhasil
6.	Administrasi umum;	Terwujudnya pelayanan permohonan pelayanan HKI yang berbasis teknologi informasi	1	1	100 %	Berhasil
7.	Penerbitan majalah/jurnal	Terwujudnya media informasi HKI secara berkala	3000	3000	100 %	Berhasil
8.	Poliklinik/obat-obatan;	Tersedianya layanan kesehatan bagi pegawai dan keluarga	1	1	100 %	Berhasil
9.	Pengadaan pakaian dinas pegawai;	Terciptanya aparatur yang disiplin dan berwibawa dilingkungan kerja	994	994	100 %	Berhasil
10.	Pengembangan SIM	Tersedianya sarana layanan dan informasi yang mudah diakses, cepat dan akurat	7	7	100 %	Berhasil
11.	Penyusunan/pul/lah/up datang/ansis data dan statistik;	Tersedianya fasilitas koordinasi dan konsumsi panitia/tim	3.132	3.132	100 %	Berhasil
12.	Pembinaan/koordinasi dan konsultasi pengawasan;	Terciptanya koordinasi dan pengawasan pelaksanaan tugas sesuai dengan tupoksi	84	84	100 %	Berhasil

Sambungan Tabel 1-1.

NO	SASARAN	INDIKATOR KINERJA				BERHASIL / GAGAL
		URAIAN	TARGET	REALISASI	%	
13.	Penyelenggaraan humas dan protokol;	Terjalinnnya komunikasi dengan masyarakat pengguna dan pemerhati HKI	12	12	100 %	Berhasil
14.	Pameran/visualisasi/publikasi dan promosi;	Penyebaran informasi secara luas kepada seluruh lapisan masyarakat	5	5	100 %	Berhasil
15.	Bantuan hukum/ saksi/ penterjemah/ biaya pengacara/ penyelesaian perkara hukum;	Penyelesaian perkara bidang HKI pada tingkat banding, pada badan Peradilan (tingkat pertama maupun Kasasi)	1.884	1.884	100 %	Berhasil
16.	Kerja sama antar instansi pemerintah/swasta/lem baga terkait;	Terciptanya kordinasi dan kerja sama dengan instansi terkait	600	600	100 %	Berhasil
17.	Kesekretariatan dan KSLN	Terciptanya kerja sama yang baik dengan organisasi internasional	12	12	100 %	Berhasil
18.	Pembinaan administrasi dan pengelolaan keuangan;	Penyelesaian tertib administrasi keuangan yang akurat	240	240	100 %	Berhasil
19.	Pembinaan penerimaan negara bukan pajak;	Tercapainya intensifikasi target PNBPNP	240	240	100 %	Berhasil
20.	Pencetakan/penerbitan/ penggandaan/laminasi	Tersedianya bahan, informasi permohonan pendaftaran HKI	265.650	265.650	100 %	Berhasil
21.	Penyusunan dan perhitungan anggaran;	Terwujudnya kordinasi penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja	240	240	100 %	Berhasil
22.	Peningkatan kemampuan SDM;	Terciptanya peningkatan kualitas/skill SDM dalam memberikan layanan kepada masyarakat	5.968	5.968	100 %	Berhasil
23.	Penyelidikan dan penyidikan tindak pidana.	Tersedianya penegakan dan perlindungan hukum bidang HKI di Pusat dan Kantor Wilayah	414	414	100 %	Berhasil

(Sumber: Bagian Penyusunan Program dan Laporan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual)

Dari tabel 1.1. di atas, terlihat bahwa sasaran pengukuran tingkat capaian kinerja Ditjen HKI pada LAKIP belum komprehensif dan menyeluruh. Pengukuran pada aspek lain, misalnya pengukuran kepuasan pegawai dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, pengukuran kualitas pelayanan, pengukuran kepuasan pelanggan terhadap kinerja, dan pengukuran aspek lainnya belum pernah dilakukan. Dengan kata lain, Ditjen HKI belum menetapkan standar hasil yang jelas berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi), sehingga Ditjen HKI tidak dapat mengetahui kinerja yang optimal. Kondisi ini menjadikan Ditjen HKI tidak mengetahui secara komprehensif tentang kinerja organisasi selama ini.

Penilaian kinerja yang tidak komprehensif ini didukung pula dengan adanya Laporan Akhir yang dibuat oleh *Saana Consulting* Kanada pada *Resource Audit and Management Project for Directorate General of Intellectual Property Rights of Indonesia* yang terselenggara oleh *ECAP II Programme Management Unit European Patent Office Munich*. Penelitian tersebut menemukan beberapa kelemahan pada perencanaan strategik dan pengukuran kinerja Ditjen HKI seperti tersebut di bawah ini:

- 1) Penetapan dan pembahasan rencana strategik (renstra) Ditjen HKI tahun 2005 – 2009 diatur oleh Direktur Jenderal HKI dan diputuskan oleh Direktur (Pejabat Eselon II) berdasarkan konsensus bersama antara Pejabat Eselon II dan Direktur Jenderal HKI. Tidak ada personel kunci lainnya yang berada di bawah Eselon II yang berperan aktif pada proses perencanaan strategik.
- 2) Dokumentasi atau kertas kerja penetapan dan pembahasan renstra Ditjen HKI tidak tersimpan dengan baik. Hal ini dipahami karena fokus strategi Ditjen HKI berubah-ubah dari tahun ke tahun, contoh pada tahun 2005 konsentrasi Ditjen HKI pada pembuatan draf undang-undang dan peraturan HKI yang baru, sedangkan pada tahun 2006, Ditjen HKI berfokus pada strategi informasi teknologi pada proses otomasi. Prioritas strategi ini juga berdasarkan pada consensus bersama antara Pejabat Eselon II dan Direktur Jenderal HKI.

- 3) Ditjen HKI tidak pernah menggunakan alat manajemen untuk mengukur kinerjanya secara sistematis seperti *Balanced Scorecard* (BSC) atau *Key Performance Indicators*. (KPI) Tidak adanya evaluasi periodik dan formal pada efektifitas dan implementasi strategi.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting bagi suatu organisasi/perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi/perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam organisasi/perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja organisasi/perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu.

Pemakaian penilaian kinerja tradisional yaitu *Return On Investment* (ROI), *Profit Margin* dan Rasio Operasi sebetulnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu organisasi/perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan karena ROI, Profit Marjin dan Rasio Operasi hanya menggambarkan pengukuran efektivitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi finansial misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996).

Metode penilaian kinerja menggunakan laporan keuangan memang cara termudah dalam menilai kinerja organisasi. Metode yang biasanya digunakan adalah melihat tingkat profitabilitas, ROI, Profit Marjin dan Rasio Operasi. Pengukuran yang hanya mengandalkan pada ukuran-ukuran keuangan saja tidaklah cukup dan faktanya dapat menjadi disfungsional karena beberapa alasan. Pertama hal itu dapat mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang organisasi. Kedua, pimpinan tidak mengambil tindakan yang berguna untuk jangka

panjang. Ketiga, menggunakan laba jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mendistorsi komunikasi antara pimpinan dalam suatu organisasi. Terakhir, pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi pimpinan untuk memanipulasi data (Anthony dan Govindarajan, 1998).

Alat pengukuran kinerja lainnya adalah *Total Quality Management* (TQM) yang juga dikenal sebagai pengukuran kinerja manajemen mutu. TQM merupakan suatu sistem manajemen yang melibatkan semua unsur dan aspek dalam perusahaan. Mulai dari top pimpinan atau “Top Management” sampai dengan pelaksana teknis/operator “button up Management”. TQM sebagai suatu konsep manajemen mutu memang telah dilaksanakan oleh banyak perusahaan dan terbukti memampukan perusahaan untuk tetap bertahan hidup seperti yang dialami oleh perusahaan-perusahaan di Jepang sekitar tahun 1950. Namun demikian dunia terus bergerak ke arah perdagangan global dan dibutuhkan suatu standar manajemen mutu yang bersifat global dan diakui dunia. Sistem TQM merupakan dasar dari manajemen didalam menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 series(1994) dan ISO 9001(2000) dan juga dasar penerapan Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001(1996). Adapun elemen pendukung TQM adalah Kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, struktur pendukung, komunikasi, ganjaran dan pengakuan serta pengukuran (Gaspersz, 2006). Jelas terlihat bahwa TQM menitikberatkan pada proses bisnis internal yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Hal ini juga tidaklah cukup untuk dapat merefleksikan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hampir serupa dengan konsep TQM, kita juga mengenal pengukuran kinerja berbasis *Six Sigma*, terobosan baru dibidang manajemen kualitas. *Six Sigma* akan membantu meningkatkan kualitas secara komprehensif dan fleksibel untuk mencapai, memberi dukungan dan memaksimalkan proses usaha, yang berfokus pada pemahaman akan kebutuhan pelanggan dengan menggunakan fakta, data dan analisis statistik. Menurut arti kata *Six Sigma* adalah *Six* : Enam, *Sigma* : Simbol Standar Deviasi. Alasan menggunakan "Sigma" adalah karena kata sigma berarti masa statistik yang mengukur sejauh mana proses yang menyimpang dari kesempurnaan kualitas. Tuntutan

mutu yang baik memang diperlukan bagi pelanggan. Namun, organisasi tidak hanya perlu melihat dari perspektif mutu dan pelanggan saja. Organisasi perlu untuk melihat dari sudut pandang yang lebih komprehensif dalam menentukan kinerjanya (Pyzdek, 2003).

Dalam akuntansi manajemen dikenal alat analisis yang bertujuan untuk menunjang proses manajemen yang disebut dengan *Balanced Scorecard* (BSC) yang dikembangkan oleh Norton pada tahun 1996. *Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan bersifat jangka panjang (Mulyadi dan Johny Setyawan, 1999). *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Dengan pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya merupakan ukuran-ukuran keuangan tetapi penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan maka perusahaan dapat menjalankan bisnisnya dengan lebih baik

BSC merupakan salah satu pendekatan untuk mengukur kinerja organisasi dengan melihat dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996:8). Secara metodologis keempat unsur yang ada dalam *balanced scorecard* tidak dapat dipisahkan karena merupakan satu kesatuan yang saling mendukung. Oleh karena itu, penerapan perspektif tersebut secara utuh akan sangat membantu dalam memahami persoalan-persoalan yang ada baik dalam konteks *leading* seperti unsur *learning and growth* dan *internal process* maupun unsur *lagging* seperti keuangan dan *customer* (Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996:42)

BSC merupakan pendekatan yang telah dianggap tepat untuk mengukur kinerja yang didasarkan dari strategi organisasi. Pengukuran *scorecard* mempresentasikan suatu pendekatan yang dapat digunakan oleh manajer/pimpinan untuk mengkomunikasikan kepada karyawan dan *eksternal stakeholder* tentang *outcome* dan kinerja yang mana telah

ditetapkan berdasarkan misi dan tujuan strategi. (Paul R. Niven, 2003:14-15).

Berdasarkan data-data tersebut, dan adanya keinginan untuk dapat menganalisis kinerja Ditjen HKI secara komprehensif, maka peneliti mencoba untuk membuat suatu analisis pengukuran kinerja Ditjen HKI dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

1.2. Perumusan Masalah

Dari ilustrasi permasalahan di atas, Penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

- 1) Bagaimana kinerja Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual apabila diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (ditinjau dari empat perspektif, yaitu perspektif kepuasan pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif keuangan)?
- 2) Upaya-upaya strategik apa saja yang perlu Ditjen HKI lakukan dalam meningkatkan kinerjanya?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai melalui penelitian ini adalah:

- 1) Mendeskripsikan kinerja Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual ditinjau dari aspek kepuasan pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, dan aspek keuangan.
- 2) Mengetahui upaya-upaya strategik apa saja yang diperlukan oleh Ditjen HKI dalam peningkatan kinerjanya.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah penelitian yang sudah ada sebelumnya khususnya yang berkaitan dengan pendekatan *balanced scorecard*. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi berbagai pihak untuk melakukan penelitian yang sejenis, atau dapat dijadikan sebagai bahan referensi dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard*.

Secara spesifik, khususnya untuk penulis dapat lebih memperluas pengetahuan berkaitan dengan pemanfaatan *balanced scorecard* pada organisasi pemerintah nirlaba.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual untuk mengetahui tingkat kinerjanya ditinjau dari 4 (empat) aspek dalam BSC. Selanjutnya pengetahuan tentang kinerja ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual sebagai dasar dalam menetapkan strategi peningkatan kinerja.

1.5. Model Operasional Penelitian

Sistematika penulisan laporan penelitian ini akan disusun sebagai berikut:

- Bab I : Bab ini merupakan bab pendahuluan yang di dalamnya menguraikan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan model operasional penelitian.
- Bab II : Bab ini berisi gambaran umum organisasi.
- Bab III : Bab ini merupakan kerangka teori. Bab ini menguraikan tentang teori-teori yang mendukung penulisan tesis ini seperti teori tentang visi, misi dan strategi sebagai dasar pengukuran kinerja, kinerja, pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard*, dan perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Bab ini juga menyajikan beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penulisan tesis.
- Bab IV : Bab yang berisi tentang metode penelitian mencakup pendekatan penelitian, dimensi penelitian, model analisis pengukuran kinerja, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, instrumen pengumpulan data, teknik pengolahan data dan metode analisis data.
- Bab V : Bab mengenai hasil dan pembahasan yang berisi analisa

kinerja Ditjen HKI dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Mengupas tentang aspek kepuasan pelanggan, aspek proses bisnis internal, aspek pembelajaran dan pertumbuhan, dan aspek keuangan,. Bab ini juga akan membahas upaya-upaya strategik yang dapat meningkatkan kinerja Ditjen HKI.

Bab VI : Simpulan dan saran.

