

## **2. GAMBARAN UMUM DIREKTORAT JENDERAL HAK KEKAYAAN INTELEKTUAL**

Bab ini berisikan sejarah singkat berdirinya Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI, Visi dan Misi, Tugas Pokok dan Fungsi serta Susunan Organisasi, dan Data Pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual (Ditjen HKI).

### **2.1. Sejarah Singkat Berdirinya Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual**

Hak kekayaan intelektual, disingkat HKI adalah padanan kata yang biasa digunakan untuk *Intellectual Property Rights* (IPR) yakni hak yang timbul bagi oleh pikir otak yang menghasilkan suatu produk atau proses yang berguna bagi manusia. Pada intinya HKI adalah hak untuk menikmati secara ekonomis hasil dari suatu kreatifitas intelektual. Sistem HKI merupakan hak privat (*private rights*) atau hak eksklusif yang diberikan negara kepada individu pelaku HKI (inventor, pencipta, pendesain, dan sebagainya), tiada lain dimaksudkan sebagai penghargaan atas hasil karya/kreatifitasnya dan agar orang lain terangsang untuk dapat lebih mengembangkannya lagi sehingga dengan sistem HKI ini kepentingan masyarakat ditentukan melalui mekanisme pasar.

Pelayanan jasa hukum di bidang Hak Kekayaan Intelektual di Indonesia sudah ada sejak zaman penjajahan Belanda. Untuk pertama kalinya didaftar merek no. 1 (satu) oleh *Hulpbureau Voor den Industrieelen Eigendom* pada tanggal 10 Januari 1894 di Batavia. Berdasarkan *Reglement Industrieelen Eigendom 1912 Stbl. 1912-545 jo 1913-214*, yang melakukan pendaftaran merek di Indonesia adalah *Hulpbureau Voor den Industrieelen Eigendom* di bawah *Department Van Justitie* yang waktu itu hanya khusus menangani pendaftaran merek. Kemudian berdasarkan Stbl. 1924 no. 576 ayat 2 ruang lingkup tugas *Department Van Justitie* meliputi pula bidang milik perindustrian.

Dalam masa kemerdekaan Republik Indonesia sesuai dengan Pasal II Aturan Peralihan Undang-undang Dasar 1945, Stbl. 1924 no. 576 masih

tetap berlaku dengan perubahan nama menjadi Kantor Milik Kerajinan. Pada tahun 1947 Kantor Milik Kerajinan pindah ke Surakarta dan pada tanggal 9 Oktober 1947 berubah namanya menjadi Kantor Milik Perindustrian.

Pada masa pemerintahan RIS Kantor Milik Perindustrian pindah ke Jakarta. Berdasarkan Peraturan Pemerintah no 60 tahun 1948 tentang lapangan pekerjaan, susunan, pimpinan dan tugas kewajiban Kementerian Kehakiman yang meliputi pula Kantor Milik Perindustrian, Kantor Milik Perindustrian terdiri atas:

- Bagian Pendaftaran Cap Dagang.
- Bagian Perlindungan atas Pendapatan-pendapatan Baru (Octrooi).

Berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman tanggal 12 Pebruari 1964 no. J.S. 4/4/4 tentang Tugas dan Organisasi Departemen Kehakiman, yang disempurnakan dengan Keputusan Menteri Kehakiman no. J.S.4/4/24 tanggal 27 Juni 1965 tentang Tugas dan Organisasi Departemen Kehakiman, nama Kantor Milik Perindustrian diganti menjadi Direktorat Urusan Paten yang bertugas menyelenggarakan peraturan-peraturan mengenai perlindungan penemuan dan penciptaan.

Dengan demikian, sesuai dengan Keputusan Menteri Kehakiman tersebut Direktorat Urusan Paten tidak saja menangani urusan bidang merek dan bidang paten tetapi juga menangani bidang hak cipta.

Tahun 1966, Presidium Kabinet mengeluarkan keputusan no. 75/U/Kep/11/1966 tentang Struktur Organisasi dan Pembagian tugas Departemen. Dalam Keputusan ini Direktorat Urusan Paten berubah menjadi Direktorat Paten, Direktorat Jenderal Pembinaan Badan Peradilan dan Perundang-undangan, yang terdiri dari:

- Dinas Pendaftaran Merek
- Dinas Paten
- Dinas Hak Cipta

Pada tahun 1969 melalui Keputusan Presiden no. 39 Tahun 1969 dibentuk Direktorat Jenderal Pembinaan Badan-badan Peradilan. Dengan dibentuknya Direktorat Jenderal yang baru tersebut, Direktorat Jenderal Pembinaan Badan badan Peradilan dan Perundang-undangan dipecah

menjadi Direktorat Jenderal Pembinaan Badan-badan Peradilan dan Direktorat Jenderal Pembinaan Hukum yang mencakup Direktorat Paten.

Dalam perjalanan selanjutnya Direktorat Jenderal Pembinaan Hukum mengalami perubahan antara lain dengan Keputusan Presiden RI no. 45 tentang susunan Organisasi Departemen.

Kedua Keputusan Presiden RI di atas berubah beberapa kali diubah yang selanjutnya dijabarkan dalam keputusan Menteri Kehakiman tanggal 16 April 1975 no. Y. S. 4/3/7. Tahun 1975 Direktorat Paten berubah menjadi Direktorat Paten dan Hak Cipta di bawah Direktorat Jenderal Hukum dan Perundang-undangan. Susunan Direktorat Paten dan Hak Cipta meliputi:

- Bagian Tata Usaha
- Sub Direktorat Merek
- Sub Direktorat Paten
- Sub Direktorat Hak Cipta
- Sub Direktorat Hukum Perniagaan dan Industri
- Sub Pendaftaran Lisensi dan Pengumuman.

Perubahan struktur organisasi terakhir dari Direktorat Paten dan Hak Cipta adalah melalui Keputusan Presiden RI no. 32 Tahun 1988 tentang Perubahan Keputusan Presiden Nomor 15 Tahun 1982 tentang Susunan Organisasi Departemen. Berdasarkan Keputusan Presiden ini, Direktorat Paten dan Hak Cipta dipisahkan dari Direktorat Jenderal Hukum dan Perundang-undangan dan dikembangkan menjadi Direktorat Jenderal tersendiri dengan nama Direktorat Jenderal Hak Cipta, Paten dan Merek, yang terdiri dari:

- Sekretariat Direktorat Jenderal
- Direktorat Hak Cipta
- Direktorat Paten
- Direktorat Merek

Kemudian berdasarkan keputusan Presiden RI no. 144 Tahun 1998 telah disetujui perubahan nama organisasi Direktorat Jenderal Hak Cipta, Paten dan Merek menjadi Direktorat Jenderal Hak atas Kekayaan Intelektual.

Sementara itu penambahan direktorat dan nomenklaturnya diatur berdasarkan keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia no. M.03.PR.07.10 tahun 1999 yang organisasinya terdiri dari:

- Sekretariat Direktorat Jenderal
- Direktorat Hak Cipta, Topografi Sirkuit Terpadu dan Desain Produk Industri
- Direktorat Paten
- Direktorat Merek dan Rahasia Dagang
- Direktorat Kerjasama dan Pengembangan Informasi HKI.

## **2.2. Visi dan Misi Direktorat Jenderal HKI**

Sebagai sebuah organisasi, Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual (Ditjen HKI) telah merumuskan tujuan dan sasaran organisasi untuk mendukung keberhasilan perjalanan sebuah organisasi dengan merumuskan visi atau cara pandang jauh kedepan kemana organisasi harus dibawa agar dapat hidup, antisipatif dan inovatif dalam menghadapi perubahan serta merumuskan misi sebagai pernyataan yang menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Adapun visi dan misi Ditjen HKI adalah:

### **2.2.1. Visi**

Terciptanya sistem HKI yang efektif dan kompetitif secara internasional, yang menopang pembangunan nasional dan membantu peningkatan kesejahteraan bangsa.

### **2.2.2. Misi**

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

## **2.3. Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Ditjen HKI**

### **2.3.1. Tugas Pokok**

Berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI No. M.09-PR.07.10 Tahun 2007, sebagai salah satu bagian dari unit eselon I di Departemen Hukum dan HAM RI, Ditjen HKI mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang hak kekayaan intelektual.

### 2.3.2. Fungsi

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Ditjen HKI menyelenggarakan fungsi:

- 1) Penyiapan perumusan kebijakan Departemen di bidang hak cipta, desain industri, desain tata letak sirkuit terpadu dan rahasia dagang, paten, merek, kerja sama dan pengembangan serta teknologi informasi;
- 2) Pelaksanaan kebijakan di bidang hak cipta, desain industri, desain tata letak sirkuit terpadu dan rahasia dagang, paten, merek, kerja sama dan pengembangan serta teknologi informasi;
- 3) Perumusan standar, norma, pedoman, criteria dan prosedur di bidang hak cipta, desain industri, desain tata letak sirkuit terpadu dan rahasia dagang, paten, merek, kerja sama dan pengembangan serta teknologi informasi;
- 4) Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi; dan
- 5) Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual.

### 2.3.3. Susunan Organisasi

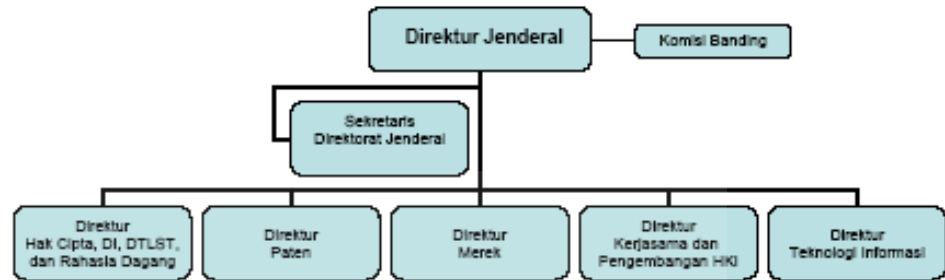
Berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI No. M.09-PR.07.10 Tahun 2007, Ditjen HKI terdiri dari 6 (enam) Direktorat yaitu:

- 1) Sekretariat Direktorat Jenderal.
- 2) Direktorat Hak Cipta, Desain Industri, Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu dan Rahasia Dagang.
- 3) Direktorat Paten.
- 4) Direktorat Merek.
- 5) Direktorat Kerja Sama dan Pengembangan.

6) Direktorat Teknologi Informasi.

Adapun bagan susunan organisasi Ditjen HKI dapat dilihat pada Bagan 2-1 di bawah ini.

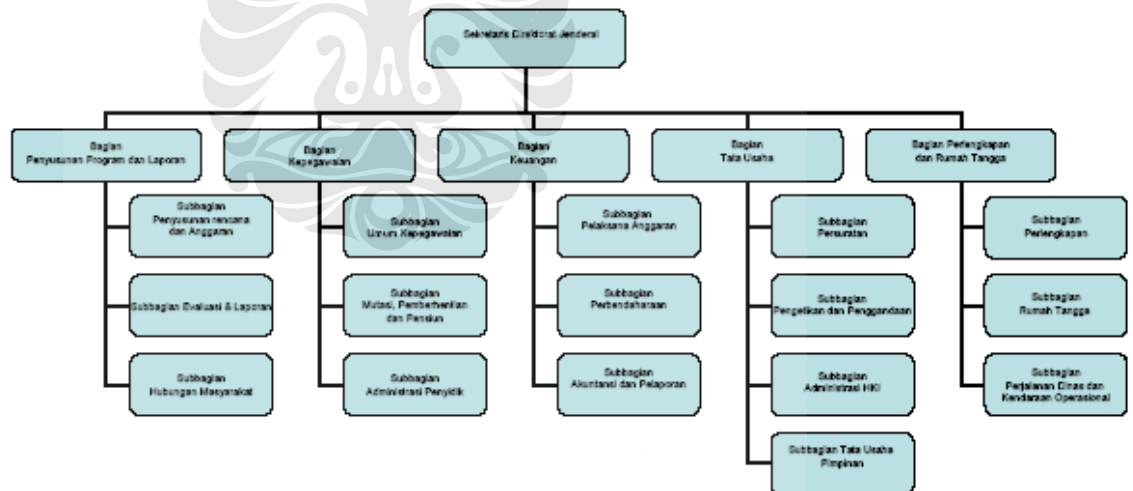
**Bagan 2-1.**  
**Susunan Organisasi Ditjen HKI**



(Sumber: www.dgip.go.id)

Bagan 2-2 di bawah ini menunjukkan susunan organisasi dari Sekretariat Direktorat Jenderal:

**Bagan 2-2.**  
**Susunan Organisasi Sekretariat Direktorat Jenderal**



(Sumber: www.dgip.go.id)

Sekretariat Direktorat Jenderal mempunyai tugas melaksanakan urusan administrasi kepada seluruh satuan organisasi di lingkungan Ditjen HKI. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana tersebut, Sekretariat Direktorat Jenderal menyelenggarakan fungsi:

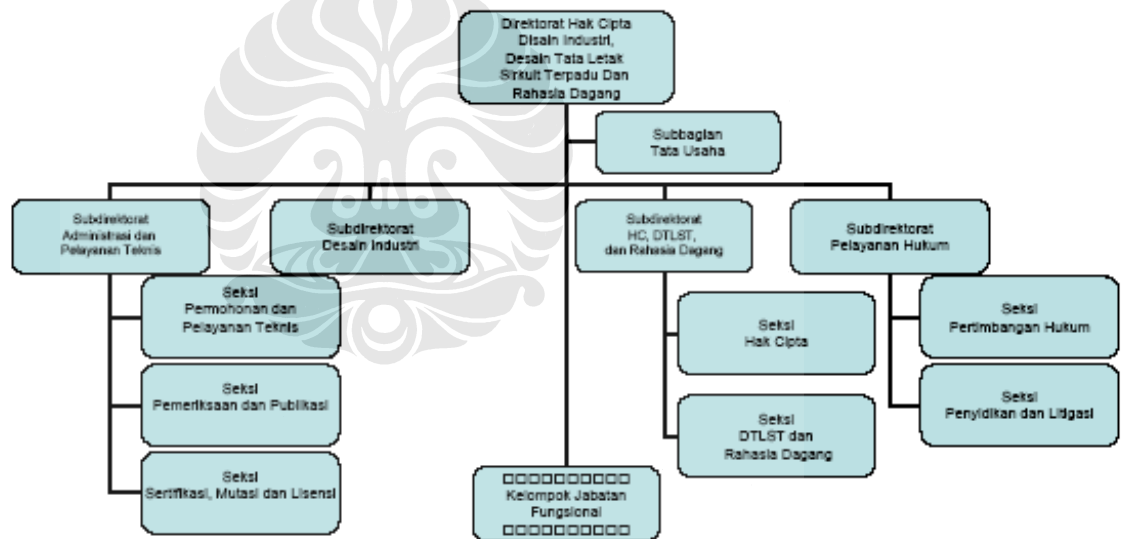
- 1) Pelaksanaan dan koordinasi penyusunan rencana, program dan anggaran, evaluasi, penyusunan laporan kegiatan HKI;

- 2) Pengelolaan urusan kepegawaian;
- 3) Pelaksanaan urusan administrasi keuangan;
- 4) Pengelolaan urusan perlengkapan dan rumah tangga; dan
- 5) Pelaksanaan urusan tata usaha Ditjen HKI.

Sekretariat Direktorat Jenderal terdiri atas: Bagian Penyusunan Program dan Laporan. Bagian Kepegawaian, Bagian Keuangan, Bagian Perlengkapan dan Rumah Tangga, Bagian Tata Usaha, dan Kelompok Jabatan Fungsional.

Bagan 2-3 di bawah ini menunjukkan susunan organisasi dari Direktorat Hak Cipta, Desain Industri, Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu dan Rahasia Dagang:

**Bagan 2-3.**  
**Susunan Organisasi Direktorat Hak Cipta, Desain Industri, Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu dan Rahasia Dagang**



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

Direktorat Hak Cipta, Desain Industri, Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu dan Rahasia Dagang mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang hak cipta, desain industri, desain tata letak sirkuit terpadu dan rahasia dagang berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Hak Kekayaan Intelektual. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas, Direktorat Hak Cipta, Desain Industri, Desain Tata

Letak Sirkuit Terpadu dan Rahasia Dagang menyelenggarakan fungsi:

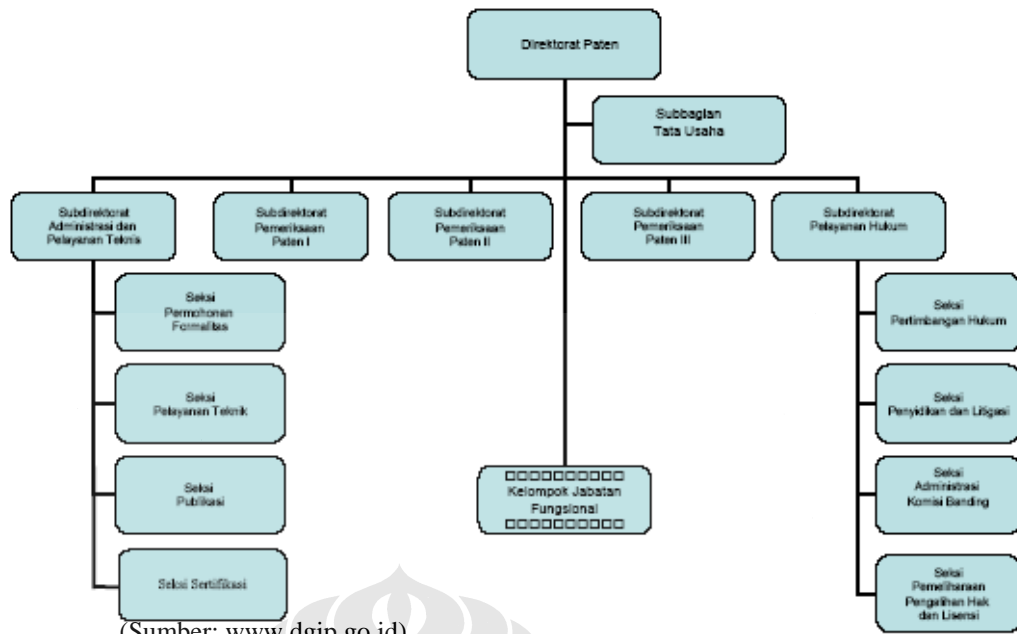
- 1) Penyiapan rancangan kebijakan teknis di bidang hak cipta, desain industri, desain tata letak sirkuit terpadu dan rahasia dagang;
- 2) Pembinaan dan bimbingan teknis di bidang hak cipta, desain industri, desain tata letak sirkuit terpadu dan rahasia dagang;
- 3) Pelaksanaan penerimaan permohonan, pemeriksaan kelengkapan persyaratan formalitas dan substantif di bidang hak cipta, desain industri, desain tata letak sirkuit terpadu dan rahasia dagang;
- 4) Pelaksanaan bimbingan teknis dan penelusuran dalam menentukan ditolak atau didaftar atas permintaan pendaftaran;
- 5) Pelaksanaan pendaftaran, administrasi penolakan, pencatatan lisensi, pengalihan perubahan, pembatalan, penghapusan dan pengumuman di bidang hak cipta, desain industri, desain tata letak sirkuit terpadu dan rahasia dagang;
- 6) Evaluasi pelaksanaan kebijakan teknis di bidang hak cipta, desain industri, desain tata letak sirkuit terpadu dan rahasia dagang;
- 7) Pemberian pertimbangan dan pendapat hukum, litigasi, penegakan, penyidikan dan penyelesaian sengketa; dan
- 8) Pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat Hak Cipta, Desain Industri, Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu dan Rahasia Dagang.

Direktorat Hak Cipta, Desain Industri, Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu dan Rahasia Dagang terdiri atas: Subbagian Tata Usaha, Subdirektorat Administrasi dan Pelayanan Teknis, Subdirektorat Desain Industri, Subdirektorat Hak Cipta, Desain Industri, Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu dan Rahasia Dagang, Subdirektorat Pelayanan Hukum.

Bagan 2-4 di bawah ini menunjukkan susunan organisasi dari Direktorat Paten:



## Bagan 2-4. Susunan Organisasi Direktorat Paten



Direktorat Paten mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang paten berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Hak Kekayaan Intelektual. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Direktorat Paten menyelenggarakan fungsi:

- 1) Penyiapan rancangan kebijakan teknis di bidang paten;
- 2) Pembinaan dan pemberian bimbingan teknis di bidang paten;
- 3) Pelaksanaan penerimaan permohonan paten dan permohonan pemeriksaan substantif, pengadministrasian permohonan paten dan dokumen pemeriksaan substantif, publikasi permohonan paten, dan penyiapan bahwan pembuatan sertifikat pemberian paten, pendaftaran lisensi, pengalihan paten, pemantauan pemeliharaan paten, penerimaan permohonan pelaksanaan pembuatan dokumen prioritas;
- 4) Pelaksanaan pemeriksaan administratif dan substantif, pengklasifikasian, penelusuran, permohonan paten dan pengambilan keputusan pemberian atau penolakan paten dalam

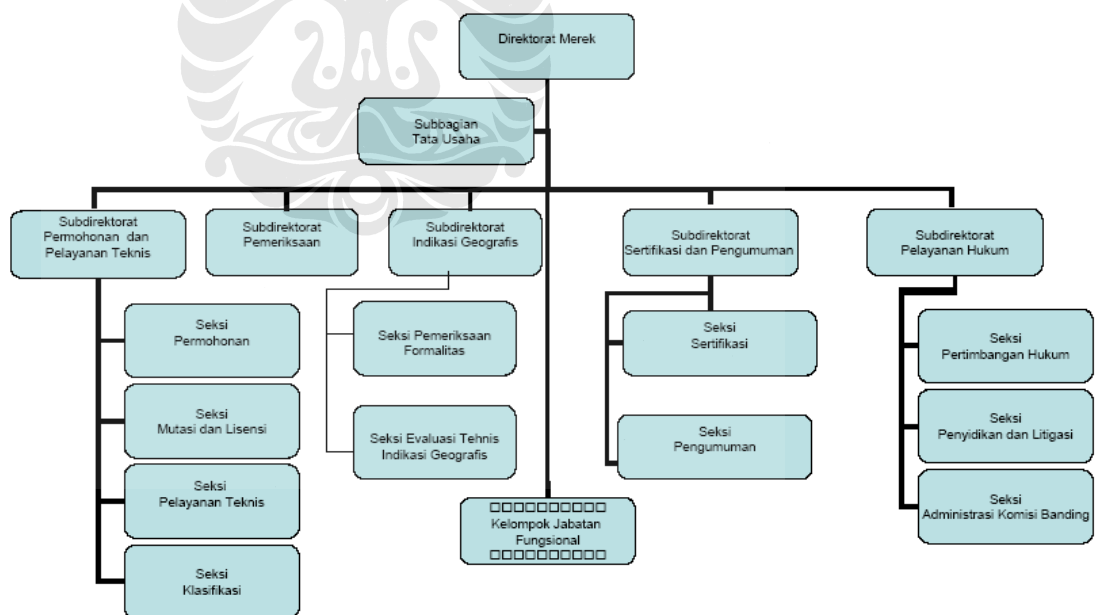
bidang keahlian elektro/fisika, mekanik/teknologi umum dan kimia/farmasi.biologi;

- 5) Pemberian pertimbangan, pendapat dan penegakan serta pelayanan hukum, litigasi, penyidikan dan administrasi komisis banding paten; dan
- 6) Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat Paten.

Direktorat Paten terdiri atas: Subdirektorat Administrasi dan Pelayanan Teknis, Subdirektorat Pemeriksa Paten I, Subdirektorat Pemeriksa Paten II, Subdirektorat Pemeriksa Paten III, Subdirektorat Pelayanan Hukum, Subbagian Tata Usaha; dan Kelompok Jabatan Fungsional.

Bagan 2-5 di bawah ini menunjukkan susunan organisasi dari Direktorat Merek:

**Bagan 2-5.**  
**Susunan Organisasi Direktorat Merek**



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

Direktorat Merek mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang merek berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Hak Kekayaan

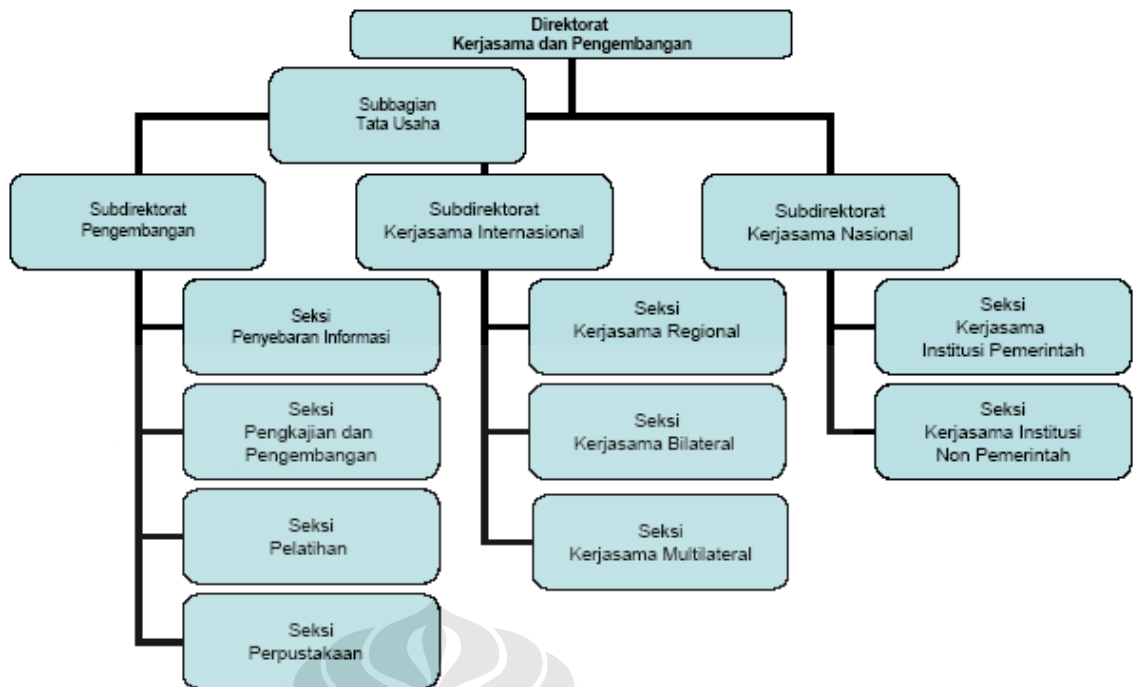
Intelektual. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Direktorat Merek menyelenggarakan fungsi:

- 1) Penyiapan rancangan kebijakan teknis dan fungsional di bidang merek;
- 2) Pembinaan dan bimbingan teknis di bidang merek;
- 3) Pelaksanaan penerimaan aplikasi, permohonan indikasi geografis dan indikasi asal, pemeriksaan persyaratan aplikasi, pengklasifikasian, pemberian kode unsur konfiguratif, perpanjangan, pengalihan hak, lisensi, pembatalan, penghapusan dan perubahan;
- 4) Pengendalian dan pelaksanaan pemeriksaan kelengkapan persyaratan aplikasi, pengolahan dan pendaftaran merek terkenal serta pemeriksaan substantif;
- 5) Pelaksanaan pendaftaran, sertifikasi, pencatatan lisensi, pengalihan hak, perubahan nama atau alamat, penghapusan dan pembatalan;
- 6) Pelaksanaan pengumuman dan publikasi merek;
- 7) Pemberian pertimbangan dan pendapat hukum, penegakan, pemantauan, pengawasan, penyidikan, litigasi dan administrasi komisi banding, dan
- 8) Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat Merek.

Direktorat Merek terdiri atas: Subdirektorat Permohonan dan Pelayanan Teknis, Subdirektorat Pemeriksaan, Subdirektorat Indikasi Geografis, Subdirektorat Sertifikasi dan Pengumuman, Subdirektorat Pelayanan Hukum, Subbagian Tata Usaha, dan Kelompok Jabatan Fungsional.

Bagan 2-6 di bawah ini menunjukkan susunan organisasi dari Direktorat Kerja Sama dan Pengembangan:

**Bagan 2-6.**  
**Susunan Organisasi Direktorat Kerja Sama dan Pengembangan**



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

Direktorat Kerja Sama dan Pengembangan mempunyai tugas untuk melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang kerja sama dan pengembangan sistem hak kekayaan intelektual berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Hak Kekayaan Intelektual. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Direktorat Kerja Sama dan Pengembangan menyelenggarakan fungsi:

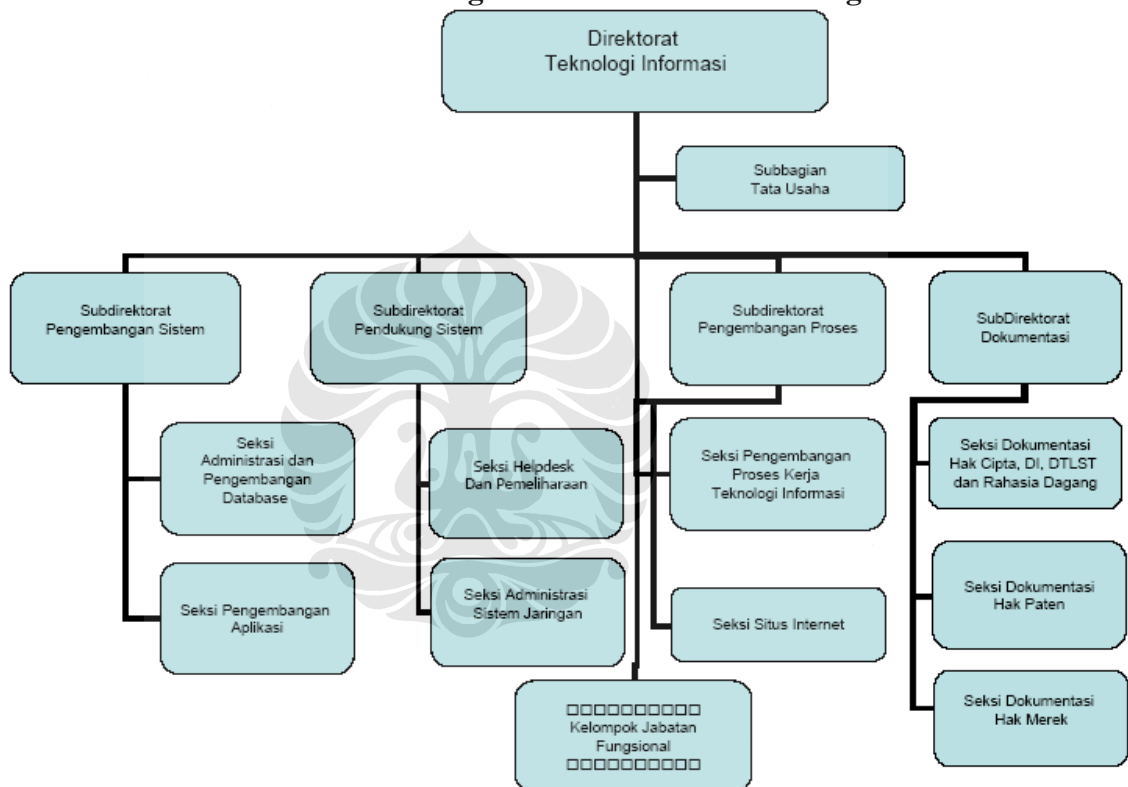
- 1) Penyiapan rancangan kebijakan teknis di bidang kerja sama dan pengembangan sistem hak kekayaan intelektual berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- 2) Penyiapan bahan koordinasi kegiatan kerja sama dengan berbagai institusi, pelatihan teknis di bidang hak kekayaan intelektual;
- 3) Peminaan teknis pelayanan informasi hak kekayaan intelektual;
- 4) Evaluasi pelaksanaan kegiatan di bidang kerja sama dan pengembangan sistem hak kekayaan intelektual; dan

5) Pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat Kerja Sama dan Pengembangan.

Direktorat Kerja Sama dan Pengembangan terdiri atas: Subdirektorat Pengembangan, Subdirektorat Kerja Sama Internasional, Subdirektorat Kerja Sama Nasional, dan Subbagian Tata Usaha.

Bagan 2-7 di bawah ini menunjukkan susunan organisasi dari Direktorat Teknologi Informasi:

**Bagan 2-7.**  
**Susunan Organisasi Direktorat Teknologi Informasi**



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

Direktorat Teknologi Informasi mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang teknologi informasi berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Hak Kekayaan Intelektual. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Direktorat Teknologi Informasi menyelenggarakan fungsi:

- 1) Penyiapan rancangan kebijakan teknis di bidang teknologi informasi;
- 2) Pelaksanaan pengembangan sistem teknologi informasi;

- 3) Pelaksanaan pendukung sistem teknologi informasi;
- 4) Pengelolaan dokumentasi hak kekayaan intelektual;
- 5) Pelaksanaan manajemen kontrak teknologi informasi;
- 6) Pelaksanaan evaluasi penggunaan teknologi informasi; dan
- 7) Pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat Teknologi Informasi.

Direktorat Teknologi Informasi terdiri atas: Subdirektorat Pengembangan Sistem; Subdirektorat Pendukung Sistem; Subdirektorat Pengembangan Proses; Subdirektorat Dokumentasi; Subbagian Tata Usaha; dan Kelompok Jabatan Fungsional.

## 2.4. Data Pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual

### 2.4.1. Komposisi Pegawai

Berdasarkan data di Bagian Kepegawaian Ditjen HKI periode tahun 2007, komposisi pegawai Ditjen HKI berdasarkan eselon dapat dilihat pada tabel 2.1. di bawah ini:

**Tabel 2-1.**  
**Komposisi Pegawai Berdasarkan Eselon**

Urutan Eselon	Jumlah
Eselon I (Direktur Jenderal)	1
Eselon II (Direktur)	6
Eselon III (Kepala Subdirektorat/Kepala Bagian)	29
Eselon IV (Kepala Seksi/Kepala Subbagian)	66
Non Eselon (Staf)	409
<b>Total</b>	<b>511</b>

(Sumber: Bagian Kepegawaian, Direktorat Jenderal HKI)

Komposisi pegawai Ditjen HKI berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 2.2. di bawah ini:

**Tabel 2-2.**  
**Komposisi Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin**

Urutan Eselon	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	328	64%
Perempuan	183	36%
<b>Total</b>	<b>511</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Bagian Kepegawaian, Direktorat Jenderal HKI)

Selanjutnya komposisi pegawai Ditjen HKI berdasarkan tipe posisi jabatan dapat dilihat pada tabel 2.3. di bawah ini:

**Tabel 2-3.**  
**Komposisi Pegawai Berdasarkan Tipe Posisi Jabatan**

<b>Urutan Eselon</b>	<b>Jumlah</b>
Posisi Struktural	102
Posisi Fungsional	115
Administrasi	294
<b>Total</b>	<b>511</b>

(Sumber: Bagian Kepegawaian, Direktorat Jenderal HKI)

#### 2.4.2. Distribusi Pegawai

Adapun distribusi/penyebaran pegawai pada masing-masing unit kerja/Direktorat dapat dilihat secara rinci pada tabel 2.4. di bawah ini:

**Tabel 2-4.**  
**Distribusi Pegawai Berdasarkan Unit Kerja**

<b>Urutan Eselon</b>	<b>Jumlah</b>
Sekretariat Direktorat Jenderal	99
Direktorat Hak Cipta, DI, DTLST, dan RD	62
Direktorat Paten	130
Direktorat Merek	144
Direktorat Kerja Sama dan Pengembangan	38
Direktorat Teknologi Informasi	38
<b>Total</b>	<b>511</b>

(Sumber: Bagian Kepegawaian, Direktorat Jenderal HKI)

### 3. KERANGKA TEORI

#### 3.1. Visi, Misi, dan Strategi sebagai Dasar Pengukuran Kinerja

Suatu organisasi mutlak mempunyai visi (*vision*), misi (*mission*) dan strategi (*strategy*), karena ketiganya akan berimplikasi kepada kinerja yang akan tercipta pada level organisasi (Williams, 2002: 32). Beberapa pakar manajemen telah menjelaskan definisi dari visi, misi dan strategi sebagai berikut:

##### Visi

Beberapa definisi tentang visi dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Sebuah visi menunjukkan apa yang menjadi tujuan perusahaan di masa depan, visi merupakan peta jangka panjang bagi perusahaan. (Bredrup, 1995: 92).
- b. Suatu pernyataan visi menjelaskan apa tujuan organisasi yang diinginkan oleh para manajer masa depan dan bagaimana bentuk organisasi yang seharusnya (Bounds et al, 1994: 218).
- c. Suatu visi adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan gambaran masa depan yang relatif jauh dimana bisnis telah berkembang dalam kondisi-kondisi yang terbaik dan sesuai harapan-harapan dan impian-impian pimpinan organisasi, suatu visi memberikan acuan apa yang akan dicapai dalam bisnis, dan menjadi pedoman pada tingkat ambisi perencanaan strategik (Karlöf, 1993: 150-151).

##### Misi

Beberapa definisi tentang misi dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Sebuah misi mendefinisikan lingkup kegiatan bisnis yang dijalankan perusahaan. Sebuah misi menjawab pertanyaan: bisnis apa yang harus dijalankan perusahaan? (Berdrup, 1995: 94-95).
- b. Misi harus menggambarkan tujuan organisasi saat ini dalam artian apa yang harus dilakukan organisasi dalam jangka pendek, pertanyaan ini harus memisahkan organisasi dari pertanyaan-pertanyaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Bounds et al, 1994: 218).



- c. Misi adalah karakter, identitas dan alasan keberadaan organisasi. Misi dapat dibagi menjadi 4 bagian yang saling berhubungan: tujuan, strategi, standar-standar perilaku dan nilai-nilai. Tujuan menjelaskan mengapa organisasi ada: untuk kepentingan siapa semua upaya dilakukan? Strategi melihat sifat bisnis, posisi yang diinginkan dibanding perusahaan lain dan sumber keunggulan kompetitif, standar-standar perilaku adalah prinsip-prinsip kepercayaan dan moral yang melatar belakangi standar perilaku, kepercayaan yang secara normal telah diformulasi dalam organisasi oleh dinasti pendiri organisasi atau tim manajemen yang dominan (Campbell and Yeung, 1991: 145).

### Strategi

Beberapa definisi tentang strategi adalah sebagai berikut:

- a. Sarana/cara-cara yang dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan. Ada satu strategi untuk setiap produk atau jasa, dan strategi menyeluruh untuk organisasi (Thompson, 1990: x).
- b. Menurut beberapa pakar, strategi mengacu pada sebuah rencana yang berinteraksi dengan lingkungan kompetitif dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Rencana-rencana tersebut secara umum memiliki karakteristik formal, eksplisit, disusun oleh eksekutif senior, jangka panjang, dan memiliki efek signifikan tentang bagaimana perilaku organisasi dalam lingkungannya, pandangan alternatif mengenai strategi menyatakan bahwa strategi kurang terstruktur dan formulasinya lebih *informal* dan *implicit*. Ide di sini adalah bahwa strategi adalah suatu yang intristik terhadap proses memimpin dan mengatur. Bukan sebagai rencana yang disusun, strategi lebih merupakan sekumpulan prinsip atau *heuristic* untuk mengatur yang disusun/dibukukan dalam sistem manajemen dan memberikan fleksibilitas dan adaptabilitas dalam menangani eksigensi-eksigensi/situasi perubahan lingkungan (Brown. 1995: 167).

Berdasarkan kumpulan pernyataan dan definisi tentang visi, misi dan strategi organisasi di atas, megartikan bahwa dengan cara apa dan bagaimana organisasi akan menghadapi masa depannya demi kelangsungan organisasi itu sendiri.

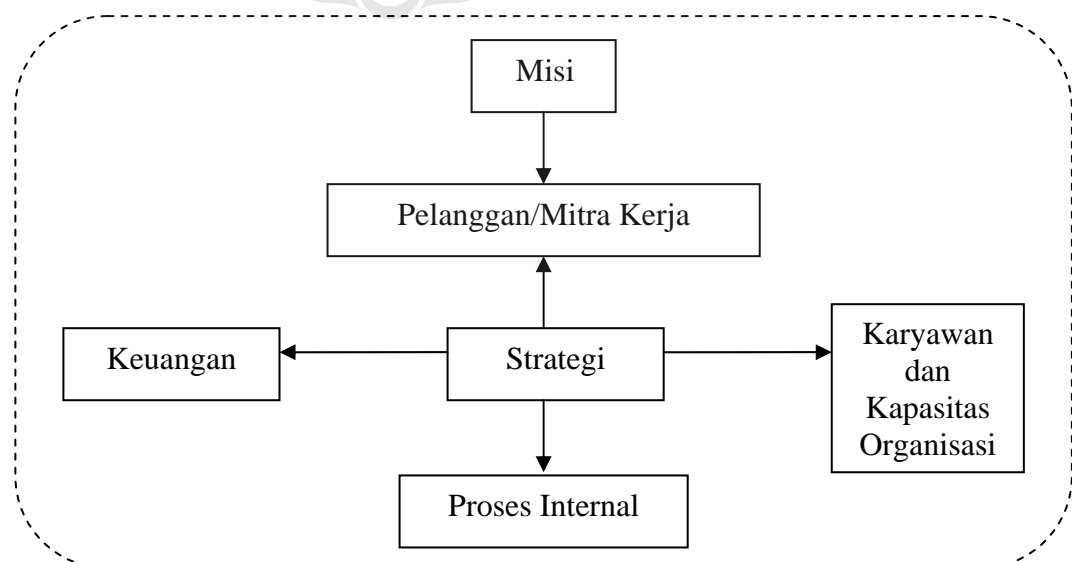
Visi, misi dan strategi organisasi merupakan kerangka kerja (*framework*) untuk menciptakan kinerja organisasi. Kinerja digunakan untuk mengkomunikasikan strategi dan motivasi, perencanaan dan koordinasi, peringatan dini tentang potensial problem, dan evaluasi manajer dan bisnis.

### 3.2.Kinerja

Kinerja adalah apa yang dihasilkan oleh suatu *agency* dalam bentuk kertas kerja untuk layanan (*the form of service*) atau produk-produk hasil lainnya yang biasanya semua itu hasil kerja suatu *agency* yang pada akhirnya memberikan hasil berupa produk akhir, misalnya: pelayanan (Olve, Roy & Wetter, 1999: 301).

Kinerja organisasi harus dapat diukur, menurut Kaplan dan Norton (2001:10) dengan menerapkan teori *balanced scorecard* ke dalam suatu organisasi sebagai suatu kerangka yang akan menggambarkan dan mengkomunikasikan strategi organisasi dengan cara yang konsisten dan penuh wawasan. Karena itu dikatakan olehnya kita tidak mungkin dapat mengharapkan mengimplementasikan suatu strategi jika kita tidak dapat menggambarkan strategi yang hendak dicapai. Untuk lebih jelas *balanced scorecard* pada sektor publik digambarkan pada gambar 2-1:

**Gambar 3-1. *Balanced Scorecard* Pada Sektor Publik**



Sumber: <http://www.balancedscorecard.org> atau <http://www.bettermanagement.com/images/library/presentations/11/improve-public/sld.14...7/3/2001>.

Untuk bisa menerapkan suatu strategi organisasi ke dalam tindakan operasional sehari-hari dibutuhkan *new capital investments* yang berupa *new intangible* yang disebut '*intellectual assets*' (Kaplan dan Norton, 2001:9). Tetapi yang baru itu tidak harus baru melainkan dapat diperoleh melalui pembelajaran (*learning proses*). Dengan memahami visi dan misi organisasi, tujuan organisasi dapat ditentukan (Kaplan dan Norton, 2001:9), menerjemahkan strategi ke dalam kegiatan operasional, memperhitungkan aturan organisasi dan saling bersinergi, setiap individu yang terlibat dalam organisasi membuat strategi ke dalam tugas sehari-hari, sehingga menjadikan strategi sebagai proses yang berkelanjutan dan upaya tersebut menggerakkan perubahan menyiapkan para eksekutif menjadi pimpinan yang handal.

Terdapat beberapa teori tentang kinerja yang diungkapkan oleh beberapa pakar, yaitu:

1. Victor Vroom

Vroom, sebagaimana dikutip oleh Moh As'ad (1995: hal. 59) mengatakan bahwa *performance* (kinerja) seseorang merupakan fungsi dari perkalian antara motivasi dan kemampuan/kecakapan (*ability*).

$$\text{Kinerja} = f(\text{motivasi} \times \text{kemampuan})$$

Dengan pengertian bahwa apabila salah satu faktor rendah maka kinerja seseorang pasti akan rendah pula.

2. James A. F Stoner

Stoner (1978: hal.406) mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, *ability* (kemampuan) dan *role perception* (pemahaman peran) dengan rumus:

$$\text{Kinerja} = f(\text{motivasi, kemampuan dan pemahaman peran})$$

3. Porter dan Lawler

Porter dan Lawler, sebagaimana dikutip oleh Moh. As'ad (1995: hal.51), membuat rumusan kinerja sebagai hasil perkalian antara *effort* (usaha) dengan kemampuan dan *role perception* (pemahaman peran).

$$\text{Kinerja} = \text{effort} \times \text{kemampuan} \times \text{pemahaman peran}$$

Kinerja berkaitan dengan persyaratan kemampuan. Oleh karena itu, kemampuan karyawan terkait erat dengan kemampuan teknis, kemampuan manajerial dan kemampuan moral. Semua itu berkaitan erat dengan kecakapan yang berhubungan dengan orang lain. Faktor kemampuan saja ternyata tidak cukup untuk menciptakan kinerja yang baik. Keterampilan, pengalaman, kesungguhan dan disiplin disebutkan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap timbulnya prestasi kerja karyawan (Muchlas, 1999).

Dalam usaha menentukan bagaimana *performance* yang tinggi dalam suatu organisasi, Drucker (1967) yang dikutip oleh Kathryn M. Bartol, dkk. (1994:25) menunjukkan bahwa kinerja yang tepat terdiri dari dua bagian penting, efektif dan efisien. Efektif adalah kemampuan memilih tujuan yang tepat. Efektif menjadi dua bagian, tujuan harus tepat dan tujuan harus tercapai/sukses. Di lain pihak, efisiensi adalah kemampuan untuk menggunakan sumber daya yang tersedia secara baik di dalam proses untuk mencapai sasaran (*Performance actually comprises two important dimension effectiveness and efficiency. Effectiveness is the ability to choose appropriate goal and achieve them effectiveness, they have two parts. First, goals must be appropriate and second, those goal must be achieved. Efficiency, on the other hand is the ability to make the best use of available resources in the process of the reaching goal*).

Berdasarkan definisi tentang kinerja tersebut di atas, pada dasarnya kinerja mempunyai tiga komponen, yaitu motivasi, kemampuan, dan pemahaman peran. Ketiga komponen inilah yang mempunyai pengaruh sangat kuat bagi individu dalam menghasilkan suatu kinerja.

Vroom, sebagaimana dikutip oleh Moh. As'ad (1995), memperkenalkan teori harapan (*expectancy theory*) yang menjelaskan bahwa seseorang akan termotivasi untuk bekerja keras bila ia yakin bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang dinilai baik, yang akan memberikan hasil berupa penghargaan dari organisasi (bisa berupa peningkatan gaji, bonus, atau promosi) dan penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan atau harapan pribadinya. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga variable yaitu pengharapan (*expectancy*), nilai-nilai (*values*), dan alat

(*instrument*). Pengharapan adalah kepercayaan bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu. *Values* adalah ukuran tentang perasaan individu terhadap imbalan. hasil yang diperoleh. *Instrument* adalah bobot keyakinan tentang hubungan antara berbagai tingkatan hasil (*outcome*) yaitu hubungan antara hasil yang pertama dengan hasil berikutnya yang diinginkan dan seterusnya.

Dalam melakukan analisa terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai, ada tiga variable motivasi yang akan digunakan yaitu: karakteristik individu, karakteristik jabatan/pekerjaan, dan karakteristik lingkungan/situasi kerja.

#### 1. Karakteristik individu

Karakteristik individu mengacu pada minat, sikap perilaku dan kebutuhan-kebutuhan individu. Teori-teori yang berkaitan adalah teori Maslow tentang hierarki kebutuhan dan teori motivasi dari David C. McClelland serta teori X dan teori Y dari Douglas McGregor.

#### 2. Karakteristik jabatan

Karakteristik jabatan/pekerjaan mengacu pada atribut tugas/pekerjaan yang mencakup kewenangan, varitas tugas individu, dan kepuasan yang diperoleh pada job tertentu. Secara formal dijelaskan dalam suatu *job description*.

#### 3. Karakteristik lingkungan/situasi kerja

Karakteristik lingkungan/situasi kerja mengacu pada pengaruh lingkungan kerja pada pegawai yang meliputi sikap perilaku dari rekan kerja, peran dan perilaku atasan, kebijaksanaan tentang personil, prosedur pemberian penghargaan serta iklim organisasi.

### 3.3. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu kegiatan yang mempunyai arti penting dalam organisasi. Karena berdasarkan pengukuran kinerja tersebut akan diperoleh informasi tentang bagaimana suatu organisasi melaksanakan setiap kegiatan yang telah ditetapkan. Secara lebih luas, pengukuran kinerja organisasi dapat memberikan gambaran tentang keseluruhan proses yang terjadi dalam organisasi. Dengan adanya pengukuran kinerja dapat

memberikan suatu pandangan tentang bagaimana agar kinerja di masa yang akan datang menjadi lebih baik. (*Performance appraisal is the process of evaluating individual job performance as a basis for making objective personal decisions*) (Robert Kreitner, 1992: hal.322).

Menurut Robert Simons (1995: hal.5), sistem pengukuran kinerja dan sistem kontrol merupakan prosedur formal dan informal yang digunakan oleh manajer untuk mengatur atau menetapkan aktifitas organisasi. (*Performance measurement and control system are the formal, informal based and procedures managers use to maintain or alter pattern in organization activities*).

Berdasarkan pengertian tentang pengukuran kinerja tersebut, ada empat aspek yang perlu diperhatikan sebagai berikut (Robert Simons, 1995: hal.4-5):

1. Kegunaan sistem pengukuran kinerja adalah untuk memberikan informasi. Sistem pengukuran ini berfokus pada informasi data keuangan dan non keuangan yang mempengaruhi pembuatan keputusan dan kegiatan manajerial. (*The purpose of any performance measurement system is to convey information. These system focus on data-financial and nonfinancial information that influences decision making and managerial action*).
2. Sistem pengukuran kinerja merupakan representasi dari prosedur dan rutinitas formal. Informasi ditulis kembali dan direkam, penganalisaan dan pendistribusian informasi merupakan siklus sebuah organisasi, dan didasarkan pada praktek dan waktu sekarang dalam siklus kegiatan. (*Performance measurement systems represent formal routins and procedures. Information is written down or entered into computer systems and captured in recording, analyzing, and disturbing of this information is embedded in the rhythm of the organization, and is often based on predetermined practices and at present times in the business cycle*).
3. Sistem pengukuran kinerja didesain untuk digunakan oleh manajer. Organisasi menciptakan penghitungan informasi, yang semuanya tidak langsung berhubungan dengan kegiatan sehari-hari manajer. Pernyataan

keuntungan bagi divisi atau data pada kepuasan *customer* adalah bagian dari system control manajer. (*The performance measurement systems is designed specifically to be used by managers. Organizations create massive amounts of information, not all of which is directly relevant to managers in their day-to-day work. A profit statement for a division or data on customer satisfaction is part of manager's control system; information received by shipping clerks to allow them to pick merchandise from inventory for specific customers is not*).

4. Manajer menggunakan sistem pengukuran kinerja untuk mengatur aktifitas organisasi. Aktifitas yang telah ada mungkin berhubungan dengan efisiensi dan proses sempurna tanpa kesalahan, seperti rata-rata hasil pada proses manufaktur. (*Managers use performance measurement system to maintain or alter patterns in organizational activities. Desirable patterns of activity may relate to efficiency and error-free processing, such as yield rates in manufacturing process*).

Pengukuran kinerja akan memberikan dasar bagi pengambil keputusan dalam menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan berkaitan dengan eksistensi organisasi. Menurut Surya Dharma (2005: hal.120) pengukuran kinerja merupakan dasar bagi penilaian atas tiga elemen kunci suatu kinerja yaitu kontribusi, kompetensi, dan pengembangan yang berkelanjutan.

Menurut Ivancevich (1992), pengukuran kinerja mempunyai tujuan sebagai berikut (Robert Kreitner, 1992: hal. 110):

- a. Pengembangan

Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu *detraining* dan membantu evaluasi hasil *training*. Juga dapat membantu pelaksanaan *counseling* antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.

- b. Pemberian *reward*

Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakan untuk memberhentikan pegawai.

c. Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggungjawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

d. Perencanaan SDM

Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan ketrampilan serta perencanaan SDM.

e. Kompensasi

Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.

f. Komunikasi

Pengukuran kinerja merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

Selain tujuan yang diungkapkan di atas, pengukuran kinerja mempunyai manfaat untuk mengetahui tingkat pelaksanaan kerja. T. Hani Handoko (1984: hal.135) mengungkapkan tentang manfaat penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja
2. Penyesuaian kompensasi
3. Keputusan penempatan
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Memperbaiki penyimpangan proses staffing
7. Mengurangi ketidakakuratan informasi
8. Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan
9. Kesempatan kerja yang adil
10. Membantu menghadapi tantangan eksternal.

Pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai panduan bagi manajer dalam mengetahui sejauhmana implementasi strategi organisasi yaitu dengan membandingkan antara hasil kerja dan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja juga dapat menjadi sarana bagi manajer untuk beradaptasi dan melakukan pembelajaran. Selain itu, pengukuran kinerja merupakan alat yang sangat penting yang harus dilakukan oleh manajer agar



keuntungan bidang keuangan dan strategi yang telah ditetapkan organisasi dapat dimonitor.

Mengingat arti pentingnya pengukuran kinerja tersebut maka sudah seharusnya apabila pengukuran kinerja dilaksanakan secara sistematis, teratur dan konsisten. Dengan demikian, diharapkan bahwa pengukuran kinerja yang dilaksanakan dapat memberi kontribusi yang nyata bagi perbaikan dan pengembangan organisasi.

Sebagai tolok ukur dalam pelaksanaan pengukuran kinerja maka organisasi terlebih dahulu menetapkan ukuran kinerja. Ukuran kinerja ini merupakan dasar bagi organisasi dalam melakukan pengukuran kinerja. Dalam menetapkan ukuran kinerja harus memperhatikan aspek-aspek sebagai berikut (Surya Dharma, 2005: hal.96):

1. Ukuran-ukuran itu harus berhubungan dengan hasil yang dicapai bukan usaha untuk mendapatkannya;
2. Hasil-hasil tersebut berada di bawah kendali si pemegang pekerjaan;
3. Ukuran yang dipakai harus bersifat obyektif dan dapat diamati;
4. Data harus tersedia untuk pengukuran;
5. Ukuran-ukuran yang sudah ada harus dipakai atau dimanfaatkan bilamana mungkin.

### **3.4. *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* merupakan suatu alat yang mempunyai tiga elemen, yaitu sistem pengukuran (*measurement system*), sistem manajemen strategik (*strategic management system*), dan alat komunikasi (*communication tool*). (Paul R. Niven, 2003: pg. 15)

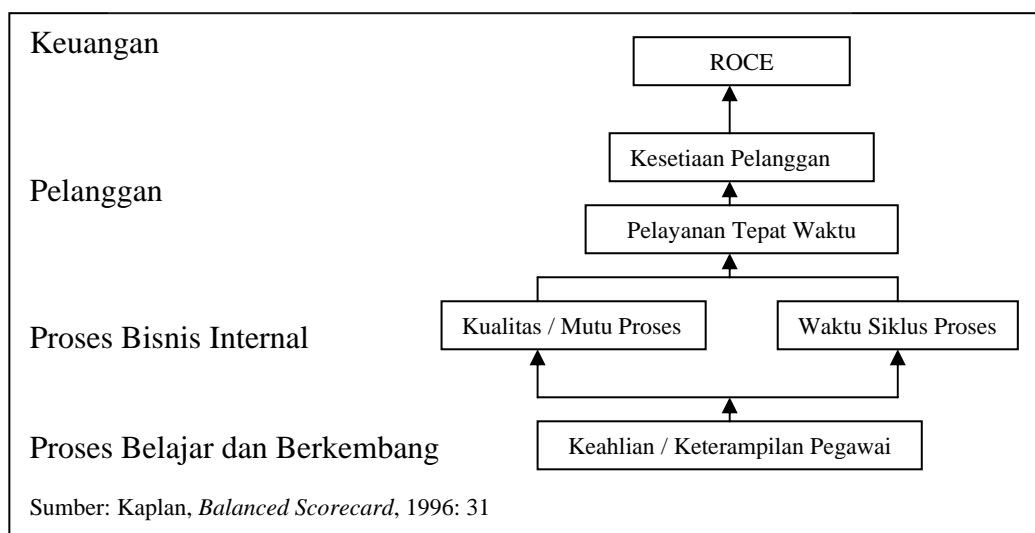
*Balanced Scorecard* merupakan suatu rerangka yang dapat digunakan sebagai alat pengukuran kinerja suatu organisasi. Pada awal perkembangannya, *balanced scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, pimpinan organisasi dapat mengukur seberapa efektif unit organisasi mereka dalam membentuk nilai

bagi *customer* pada saat sekarang dan masa depan, membangun dan meningkatkan kapabilitas internal, dan mengembangkan sumber daya manusia, sistem, dan prosedur yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pada masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* bukan pendekatan tradisional yang hanya fokus pada kinerja jangka pendek – melalui perspektif keuangan –.

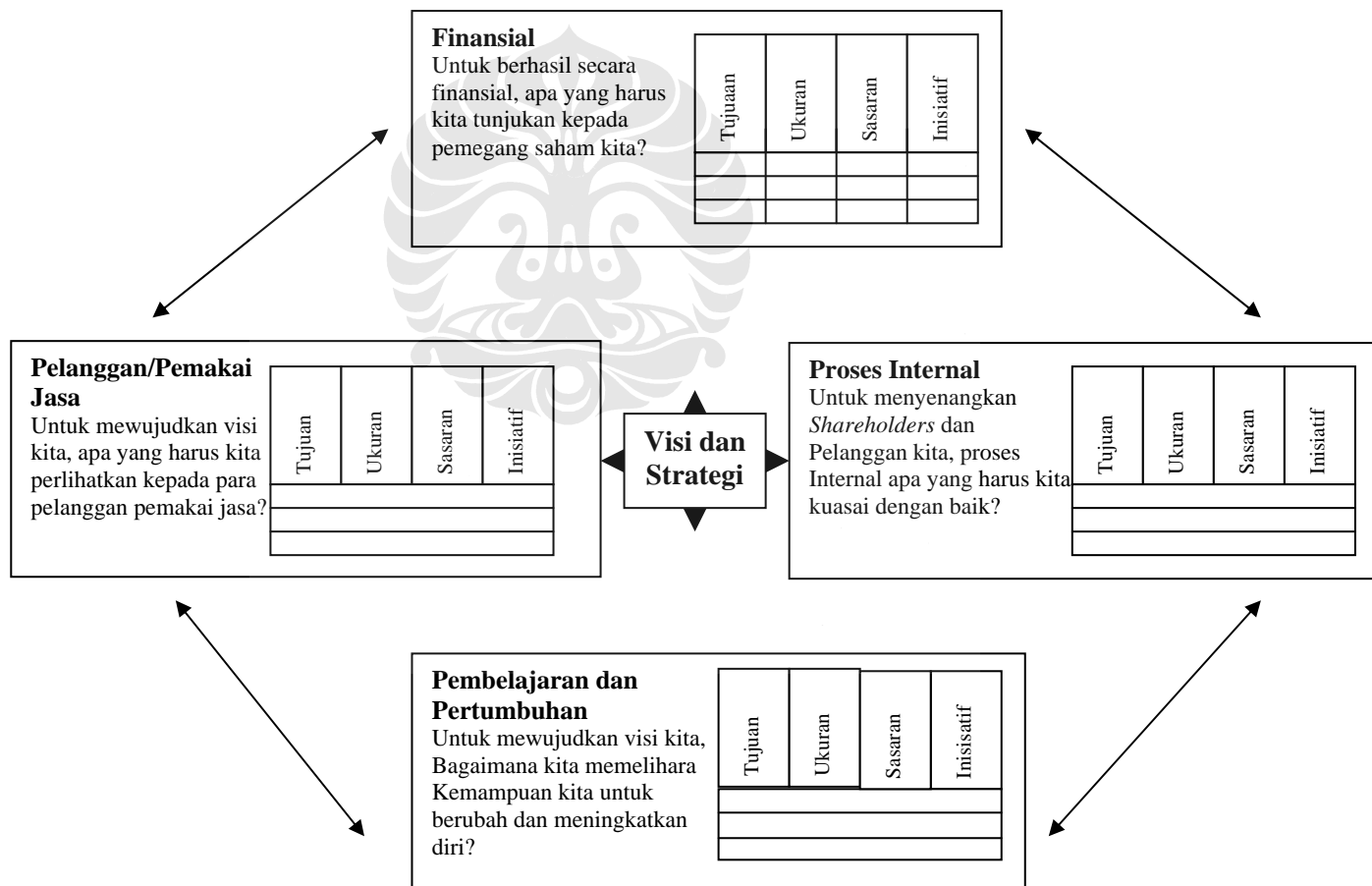
*Balanced Scorecard* menekankan pengukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi semua pekerja yang harus mengerti dengan konsekuensi keuangan atas keputusan dan tindakan yang mereka lakukan. Pola pemikiran yang mendasar dari *balanced scorecard* adalah sebagai berikut: kinerja keuangan yang diwakili oleh ukuran ROCE (*Return On Capital Employed*) merupakan pengukuran *scorecard* dalam perspektif keuangan. Ukuran ini merupakan hasil dari penjualan produk/jasa yang terus menerus dan berkembang dari konsumen yang ada mencerminkan tingginya tingkat loyalist dari para pelanggan. Dengan demikian loyalitas menjadi ukuran dalam *scorecard* perspektif pelanggan. Kemudian mengapa terjadi loyalitas. Keadaan ini tidak lain disebabkan adanya kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) atas tingkat penyampaian produk dan kecepatan waktu siklus produksi. Peningkatan kualitas keduanya melalui proses bisnis internal. Selanjutnya bagaimana cara organisasi untuk dapat meningkatkan kualitas tersebut? Jawabannya adalah melalui pendidikan dan pelatihan para pegawainya di tingkat lini serta kepuasan kerja dari para pegawainya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2-2 di bawah ini.

**Gambar 3-2. Pola Pemikiran *Balanced Scorecard***



*Balanced Scorecard* juga memberikan suatu kerangka kerja untuk mengkomunikasikan misi dan strategi sekaligus menginformasikan kepada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa mendatang. *Balanced scorecard* digunakan untuk mengartikulasikan strategi bisnis, membantu menyatukan individu, dan antar departemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan bersama. Pengukuran ini bukan untuk mempertahankan posisi suatu individu atau unit organisasi dan keharusan untuk tunduk kepada rencana terdahulu yang telah ditetapkan sebagaimana sistem pengendalian tradisional. *Balanced scorecard* lebih sebagai sarana komunikasi, informasi, dan proses belajar.

**Gambar 3-3.**  
***Balanced Scorecard* Sebagai Alat Mengimplementasikan Visi Dan Strategi**



(Sumber: Kaplan, *Balanced Scorecard*, 1996: 31)

*Balanced Scorecard* merupakan suatu rerangka yang dapat digunakan sebagai alat pengukuran kinerja suatu organisasi. Pada awal

perkembangannya, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Pendekatan manajemen dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* lahir sebagai upaya untuk mendapatkan alat pengukuran kinerja yang komprehensif, koheren, dan teratur. Karena metode *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada sebuah organisasi tidak hanya mendasarkan pada perspektif keuangan, tetapi juga pada perspektif non keuangan seperti perspektif pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* memberikan rerangka yang jelas dan masuk akal bagi seluruh personel untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja non keuangan tersebut.

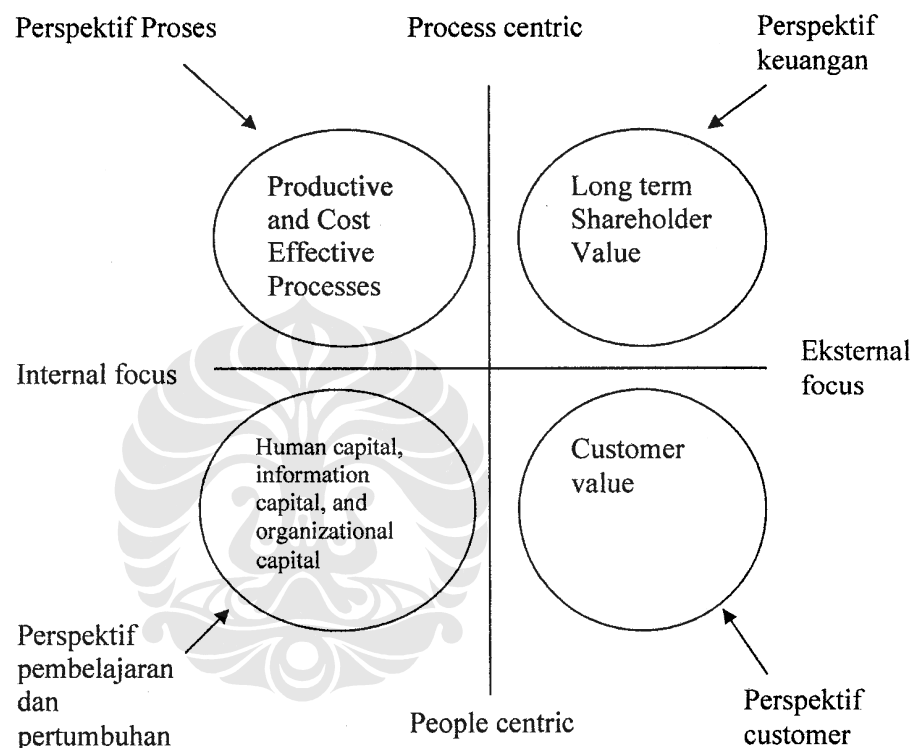
Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, pimpinan organisasi dapat mengukur seberapa efektif unit organisasi mereka dalam membentuk nilai bagi pelanggan pada saat sekarang dan masa depan, membangun dan meningkatkan kapabilitas internal, dan mengembangkan sumber daya manusia, sistem, dan prosedur yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pada masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* bukan pendekatan tradisional yang hanya berfokus pada kinerja jangka pendek –melalui perspektif keuangan-- *Balanced Scorecard* membentuk nilai untuk keuangan jangka panjang dan kinerja yang kompetitif.

*Using the Balanced Scorecard, top managers can measure how effective their business units are in creating value for current and future customers, building and enhancing internal capabilities, and investing people, system, and procedures necessary to improve future performance. The Balanced Scorecard captures critical value creation activities that escape traditional income statement and balance sheets. While retaining an interest in short term performance—via the financial perspective—the Balanced Scorecard clearly reveals the value drivers for superior long term financial and competitive performance. (Robert Simon, 2000: p. 199-200).*

Menurut Robert Simon (2000: p.200) dengan menggunakan keempat perspektif tersebut, akan memberikan keseimbangan pada: (1) tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang; (2) ukuran eksternal (yaitu untuk pemilik

dan pelanggan) dan ukuran internal yaitu pada proses bisnis internal, inovasi, dan pembelajaran dan pertumbuhan; (3) harapan keluaran/*outcome* dan arah kinerja dari *outcome* tersebut; (4) ukuran kinerja yang tegas dan lebih lembut, ini lebih bersifat subyektif. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada Gambar 4.

**Gambar 3-4. Keseimbangan Sasaran-Sasaran Strategik Yang Ditetapkan Dalam Perencanaan Strategik**



(Sumber: Mulyadi: Sistem Manajemen Strategik Berbasis *Balanced Scorecard*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005): hal. 13.)

### 3.5. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

#### 3.5.1. Perspektif Keuangan

Dalam pengukuran *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja keuangan penting bagi organisasi untuk menentukan sasaran strategik yang berkaitan dengan kemampuan organisasi terutama di bidang keuangan untuk terus bertahan dan berhasil dalam meningkatkan kesejahteraan organisasi secara menyeluruh. Menurut Mulyadi dan Setyawan (1999), organisasi perlu mewujudkan strategi keuangan yang merupakan komponen penting dalam seluruh proses organisasi. Hal ini

mengingat bahwa ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategik, dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dan menghasilkan keuntungan-keuntungan bagi organisasi. Ukuran keuangan biasanya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan dan *shareholder value*.

Perspektif keuangan menjelaskan tentang keluaran yang dapat dilihat pada strategi tradisional. Ukuran seperti *Return on Investment* (ROI), nilai bagi *shareholder*, keuntungan, pertumbuhan penghasilan, dan biaya tiap unit mengindikasikan strategi organisasi tersebut sukses atau gagal. (Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 2004: 30).

Kaplan dan Norton (1996) mengidentifikasi tiga (3) tahapan dari siklus kehidupan bisnis; berkembang (*growth*), bertahan (*sustain*), dan panen (*harvest*). *Growth* adalah tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki produk atau jasa secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang baik. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan *cashflow* yang negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah, investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat mungkin memakan biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk, jasa dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan dari bisnis yang berbeda pada tahap ini seharusnya menekankan pengukuran pada tingkat pertumbuhan *revenue* atau penjualan dalam pasar yang telah ditargetkan.

*Sustain stage* adalah suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat

pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi mampu bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan pada tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

Tahap kematangan (*mature*) adalah suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi yang lebih jauh kecuali hanya untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan.

### **3.5.2. Perspektif pelanggan**

Pimpinan organisasi mengidentifikasi pelanggan dan segmen dimana organisasi mempunyai tolok ukur dalam mengukur kinerjanya. Perspektif ini mencakup pengukuran inti dan tambahan terhadap kesuksesan *outcome* dari kemampuan memformulasi dan mengimplementasikan strategi. Pengukuran *outcome* termasuk kepuasan pelanggan, keinginan pelanggan untuk menggunakan jasa organisasi, akuisisi pelanggan baru, keuntungan pelanggan dan tercapainya segmen yang telah menjadi target. Tetapi perspektif kepuasan pelanggan seharusnya termasuk pengukuran secara spesifik nilai-nilai organisasi yang akan ditawarkan kepada pelanggan.

Terdapat dua kelompok pengukuran perspektif pelanggan:

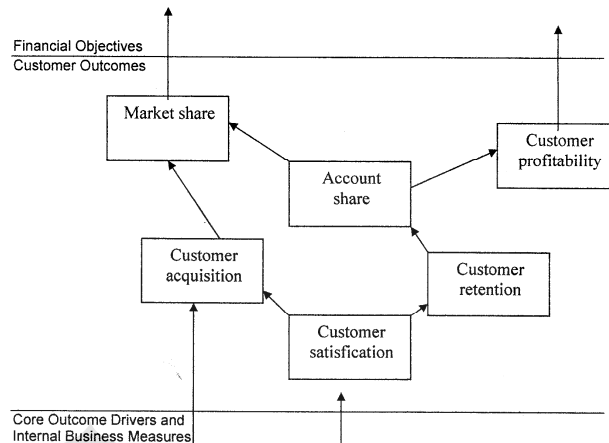
a. Pengukuran nasabah inti (*core customer measurement*)

Hasil pengukuran pada kelompok ini terintegrasi antara satu dengan yang lainnya, seperti besarnya pangsa pasar, tingkat *return* dari setiap pelanggan baru, kemampuan melayani pelanggan yang ada, *customer satisfaction rate*, dan *profitability rate per customer*.

b. Pengukuran *customer value proposition*

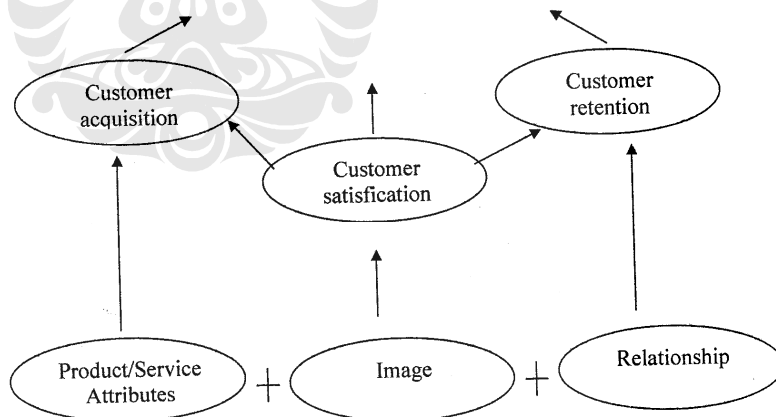
Berisi beberapa butir-butir dasar yang menjadi pemicu (*driven*) kinerja, seperti atribut dari produk (fungsi, harga, dan kualitas) hubungan dengan pelanggan dan reputasi organisasi.

**Gambar 3-5. Customer Perspective: Core Outcome Measures**



(Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy," California Management Review: 1996.)

**Gambar 3-6. Customer Perspective: Linking Unique Values Propositions to Core Outcome Measures**



(Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy," California Management Review: 1996.)

### 3.5.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, eksekutif mengidentifikasi proses bisnis internal mana yang harus dikembangkan. Proses ini dapat digunakan oleh unit bisnis untuk:

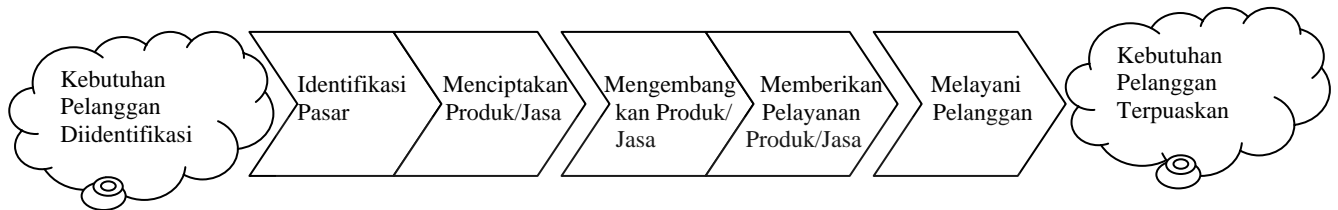
- a. memberikan proposisi (rancangan usulan) nilai yang akan menunjukkan dan membuat pelanggan kembali, dan



b. memuaskan harapan *shareholder* tentang kembalinya modal keuangan.

Ukuran proses bisnis internal fokus pada proses internal yang akan memberikan dampak terbesar kepada kepuasan pelanggan dan meningkatkan sasaran keuangan organisasi.

**Gambar 3-7. The Internal Value Chain**



(Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "The Balanced Scorecard," Boston: Harvard Business School Press: 1996. p.96)

#### **3.5.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, organisasi harus membangun infrastruktur untuk menciptakan pertumbuhan dan pengembangan. Perspektif ini memberi arah bagi misi organisasi tentang bagaimana organisasi dapat mempertahankan kemampuannya untuk selalu dapat mengadakan perubahan dan peningkatan. Prinsip utama perspektif ini adalah mendukung perusahaan untuk memberikan prioritas dari *learning organization* serta mendorong pertumbuhan organisasi.

Organisasi pembelajaran dan pertumbuhan datang dari tiga prinsip sumber daya, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Tujuan keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal pada *Balanced Scorecard* akan menciptakan kesenjangan yang besar antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem, dan prosedur dari apa yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja. Untuk menutup kesenjangan, organisasi harus melakukan pelatihan tenaga kerjanya, meningkatkan teknologi informasi dan sistem, dan menetapkan prosedur organisasi. (Robert S. Kaplan and David P. Norton, 1996: p.25-29).

### 3.6. Hasil-Hasil Penelitian yang Relevan

1. Chandra Wijaya, Pengukuran Kinerja BUMN "Studi Kasus pada PT (Persero) JIEP dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*, Tesis, Ilmu Administrasi, FISIP UI, Jakarta, 1997.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa tingkat kesehatan PT (Persero) JIEP dengan menggunakan *Balanced Scorecard* berada dalam kondisi baik dengan total skor 74, rincian sebagai berikut: kinerja pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan pada saat ini berada dalam kondisi baik dengan total skor 22. Sedangkan kinerja proses bisnis internal perusahaan pada saat ini berada dalam kondisi baik dengan total skor 12 dan kinerja pelanggan berada dalam kondisi baik dengan total skor 11. Kinerja keuangan perusahaan berada pada kondisi sehat sekali dengan total skor 29. Bobot nilai, berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan sebesar 164.57.

Untuk lebih meningkatkan kinerjanya di masa mendatang, PT (Persero) JIEP harus lebih meningkatkan kinerja khususnya pada aspek tingkat kepuasan pegawai, peningkatan sistem informasi perusahaan, peningkatan layanan purna jual dan kualitas layanan perusahaan harus lebih ditingkatkan lagi khususnya penanganan banjir di lingkungan kawasan, keamanan, ketertiban, kebersihan dan kemacetan serta secara rutin melakukan evaluasi untuk mengukur kinerja setiap aspeknya.

2. Piping Supriatna, Kinerja Pengelola Anggaran Rutin dan Penyelenggaraan Pelayanan Umum di Lingkungan Sekretariat Negara dengan Pendekatan *Balanced corecard*, Tesis, Ilmu Administrasi, FISIP UI, Jakarta, 2002.

Hasil penelitian ini memberikan beberapa kesimpulan yaitu bahwa kinerja Biro Umum Sekretariat Negara, selaku pengelola anggaran rutin dan penyelenggara pelayanan umum di lingkungan Sekretariat Negara, dengan menggunakan *Balanced Scorecard* adalah baik. Kinerja perspektif keuangan hanya diukur dengan menggunakan indikator tingkat penyerapan anggaran dengan skor sangat baik karena daya serap anggaran untuk setiap tahunnya rata-rata mencapai 98,25%. Kinerja Perspektif pelanggan/penerima layanan yang diukur dengan menggunakan indikator

tingkat kepuasan pelanggan, memperoleh penilaian baik dari keseluruhan unsur yang dinilai yaitu *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty*. Perspektif kinerja bisnis internal yang diukur dengan menggunakan indikator inovasi memperoleh nilai baik, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan memperoleh nilai cukup baik.

3. Siti Rokhaniyah, Pengukuran Kinerja Organisasi Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan HAM RI, Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional, Jakarta, 2007.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan HAM RI dengan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah baik. Dari keseluruhan perspektif yang diukur, diperoleh nilai yang bervariasi dari cukup baik sampai dengan baik. Perspektif yang paling menonjol adalah perspektif kinerja pelanggan, sedangkan perspektif yang mendapat skor paling kecil adalah perspektif kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran mendapat skor baik. Kinerja proses bisnis internal juga memperoleh nilai baik. Pada kinerja pelanggan/penerima layanan, dengan unsur penilaian: *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty*, mendapat skor baik walau masih terdapat kesenjangan pada aspek kesesuaian antara persepsi dan harapan penerima layanan. Kinerja keuangan yang hanya diukur menggunakan indikator penyerapan anggaran pada tahun anggaran 2006 memperoleh skor baik (81.24%).

4. Teguh Sudarmadi, Pengukuran Kinerja Pusat Dokumentasi dan Informasi Hukum Nasional BPHN dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*, Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional, Jakarta, 2007.

Walaupun kinerja Pusat Dokumentasi dan Informasi Hukum Nasional BPHN, selaku pembina dokumentasi dan informasi hukum nasional secara keseluruhan selama tahun 2006 berada pada kualifikasi

”kinerja baik” dengan skor 42, namun dilihat dari perspektif *Balanced Scorecard* kinerja Pusat Dokumentasi dan Informasi Hukum Nasional BPHN tidak *balanced*. Terdapat kelemahan pada perspektif bisnis internal (nilai 4, kualifikasi baik) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (nilai 3, kualifikasi baik).

