

## 4. METODE PENELITIAN

Pada bab Metode Penelitian ini akan diuraikan mengenai pendekatan penelitian, populasi dan sampel, instrumen pengumpulan data, metode dan teknik pengumpulan data, penentuan indikator dan sub indikator penelitian, dimensi penelitian, model analisis pengukuran kinerja, teknik pengolahan data dan metode analisis data, serta teknik pembobotan.

### 4.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Adapun yang dimaksud dengan pendekatan kuantitatif adalah sebuah desain survei memberikan uraian kuantitatif maupun numerik sejumlah pecahan populasi sampel melalui proses pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan pada orang (Fowler, 1988).

Penelitian ini juga menggunakan metode deskriptif analitis. Penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskriptif atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki (Nasir, 1999: 63).

Dengan demikian, menguraikan bagaimana penerapan alat kinerja Ditjen HKI diukur dengan menggunakan metode atau pendekatan *Balanced Scorecard*. Sedangkan analitis artinya setelah alat ukur tadi diterapkan peneliti akan menganalisis faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi dan harus dipertimbangkan dalam rangka tolok ukur kinerja organisasi sehingga Ditjen HKI mampu mengidentifikasi upaya-upaya strategik peningkatan kinerjanya.

### 4.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Ditjen HKI yang berjumlah 511 pegawai dan konsultan HKI terdaftar sebagai pelanggan HKI yang berjumlah 200 orang.

Sampel dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

- 1). Untuk variabel pelanggan, pengambilan sampel dengan cara *purposive sampling*, sampel sengaja dipilih karena memiliki ciri-ciri khusus (Irawan Prasetya, 2006). Pada variabel ini, konsultan HKI yang dipilih sebagai

sampel adalah konsultan HKI yang paling banyak mendaftarkan HKI (minimal 20 berkas per tahun) kurun waktu 2 (dua) tahun terakhir (tahun 2006 dan tahun 2007) yaitu sebanyak 70 orang konsultan HKI.

- 2). Untuk variabel proses bisnis internal serta variabel pertumbuhan dan pembelajaran, populasinya adalah seluruh pegawai Ditjen HKI yang berjumlah 511 pegawai.

#### **4.3. Instrumen Pengumpulan Data**

Alat yang digunakan dalam penelitian adalah:

- 1). Kuesioner; digunakan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran pertumbuhan.
- 2). Studi dokumen dan laporan-laporan; untuk mendapatkan data keuangan yang dipergunakan pada perspektif keuangan.

#### **4.4. Metode dan Teknik Pengumpulan Data**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan menggunakan data kuantitatif berupa pernyataan dalam kuesioner yang diukur dengan mempergunakan model *skala Likert* yang berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu.

Menurut Sugiyono (2001:107) yang dimaksud dengan *skala Likert* adalah suatu metode untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang/responden tentang fenomena sosial. *Skala Likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif yang berupa kata-kata. Keunggulan format *skala Likert* tercermin dari keragaman skor sebagai akibat penggunaan skala, dimana pada penelitian ini skala yang dipergunakan berkisar antara satu sampai lima.

Dalam kuesioner, setiap pernyataan berisi lima pilihan dengan nilai berskala 1, 2, 3, 4, dan 5. Jawaban terendah diberi nilai 1, dan tertinggi diberi nilai 5.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian dilakukan melalui 2 sumber:

- 1). Data primer

Berupa jawaban pilihan responden atas butir-butir pernyataan yang diajukan dengan menggunakan kuesioner atau angket. Jawaban-jawaban

responden adalah berskala dan mempunyai gradasi (skala Likert) untuk kepentingan analisis secara kuantitatif dengan diberi skor.

2). Data sekunder

Data sekunder diperlukan untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan keuangan berupa laporan realisasi keuangan.

#### **4.5. Penentuan Indikator dan Sub Indikator Penelitian**

Dalam rangka menentukan indikator dan sub indikator yang akan dipergunakan di dalam penelitian, peneliti melakukan wawancara mendalam kepada beberapa pejabat eselon II dan eselon III yang memiliki pengetahuan yang baik akan HKI dan administrasi HKI.

Wawancara mendalam tersebut dilakukan dengan perincian sebagai berikut:

- 1) Wawancara untuk menggali indikator-indikator Perspektif Keuangan.  
Wawancara dengan Sekretaris Ditjen HKI yang didampingi oleh Kepala Bagian Keuangan dan Bendaharawan Ditjen HKI berlangsung di Ruang Rapat Bagian Keuangan Ditjen HKI pada tanggal 11 Februari 2008.
- 2) Wawancara untuk menggali indikator-indikator Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.  
Wawancara dengan Sekretaris Ditjen HKI, Kepala Bagian Penyusunan dan Pelaporan (P2L), Kepala Bagian Kepegawaian, dan Kepala Sub Bagian Hubungan Masyarakat. Wawancara berlangsung di Ditjen HKI pada tanggal 11 Februari 2008.
- 3) Wawancara untuk menggali indikator-indikator Perspektif Pelanggan.  
Wawancara dengan Direktur Hak Cipta, Desain Industri dan Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu pada tanggal 12 Februari 2008 bertempat di Ruang Direktur Hak Cipta, Desain Industri dan Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu. Wawancara dengan pertanyaan yang sama diajukan juga kepada Kepala Subdirektorat Pemeriksa Merek dan Kepala Subdirektorat Pemeriksa Paten pada hari yang sama jam dan lokasi berbeda.
- 4) Wawancara untuk menggali indikator-indikator Perspektif Proses Bisnis Internal.

Wawancara dengan Kepala Subdirektorat Pengembangan Sistem Direktorat Teknologi Informasi, Kepala Subdirektorat Permohonan dan Pelayanan Teknis Direktorat Merek dan Kepala Subdirektorat Permohonan dan Pelayanan Teknis Direktorat Paten serta beberapa pemeriksa paten dan pemeriksa merek. Wawancara berlangsung pada tanggal 13 Februari 2008.

#### **4.6. Dimensi Penelitian**

Dimensi penelitian pada tesis ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### **4.6.1. Perspektif Keuangan**

Perspektif keuangan menggunakan data sekunder yang ada di Ditjen HKI. Kinerja keuangan dilakukan dengan dua cara: (1) membandingkan antara dana yang terserap dengan anggaran yang tersedia dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) untuk satu tahun anggaran yaitu anggaran tahun 2007. (2) membandingkan antara target Penerimaan Bukan Pajak (PNBP) tahun 2007 dan realisasi PNB tahun 2007. Analisisnya dilakukan terhadap dokumen-dokumen/laporan realisasi keuangan.

##### **4.6.2. Perspektif Pelanggan**

Perspektif ini terdiri dari 2 (dua) variabel yaitu tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat penting pelanggan. Perspektif pelanggan menggunakan data primer yang diperoleh dari daftar pertanyaan (kuesioner) yang diajukan kepada sampel dari populasi.

###### **4.6.2.1. Tingkat Kepuasan Pelanggan**

Untuk mengetahui tingkat kepuasan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, peneliti menggunakan teori *service quality* dari Valerie Zeithaml. Berdasarkan teori ini kualitas dari pelayanan terdiri dari 5 (lima) aspek yaitu *tangibility* (tampilan fisik perusahaan), *reliability* (kemampuan mewujudkan janji), *responsiveness* (kemampuan memberikan jaminan layanan cepat), *assurance* (kemampuan memberikan jaminan layanan), *emphaty* (kemampuan dalam memahami kebutuhan pelanggan). Selanjutnya peneliti membuat daftar pernyataan yang

berhubungan dengan lima kelompok kualitas pelayanan tadi. Pernyataan yang diberikan memiliki 5 (lima) pilihan yaitu pilihan pertama (angka 1): sangat tidak puas, pilihan kedua (angka 2): tidak puas, pilihan ketiga (angka 3): cukup puas, pilihan keempat (angka 4): puas dan pilihan kelima (angka 5): sangat puas.

Untuk mengetahui tingkat kualitas layanan dilakukan dengan cara pengurangan antara skor harapan pelanggan (bernilai maksimal yaitu 5) dan skor persepsi pelanggan. Apabila selisih antara skor harapan dan persepsi memiliki angka positif, berarti tingkat kualitas layanan yang diberikan melebihi tingkat harapan pelanggan. Namun apabila skor kesenjangannya negatif maka tingkat kualitas layanan yang diberikan lebih rendah dari harapan pelanggan. Sedangkan jika skor kesenjangannya nol berarti tingkat kualitas layanan organisasi sesuai dengan tingkat harapan pelanggan.

#### 4.6.2.2. Tingkat Penting Pelanggan

Pengukuran tingkat penting pelanggan berguna untuk menentukan dimensi mana yang harus didahulukan atau diprioritaskan terlebih dahulu dalam melakukan perbaikan layanan.

Untuk mengetahui tingkat penting pelanggan/tingkat prioritas pelayanan diperoleh dari nilai rata-rata tingkat penting yang diambil dari tanggapan responden terhadap kuesioner tingkat penting.

Kuesioner tingkat penting memiliki daftar pernyataan yang berhubungan dengan lima kelompok kualitas pelayanan *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *emphaty*. Pernyataan yang diberikan memiliki 5 (lima) pilihan yaitu pilihan pertama (angka 1): sangat tidak puas, pilihan kedua (angka 2): tidak puas, pilihan ketiga (angka 3): cukup puas, pilihan keempat (angka 4): puas dan pilihan kelima (angka 5): sangat puas.

#### 4.6.3.Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini terdiri dari 4 (empat) indikator seperti inovasi, operasi/proses, kerja sama, dan otomasi administrasi HKI. Perspektif proses bisnis internal menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner yang diajukan kepada sampel.

##### 4.6.3.1.Inovasi

Pernyataan yang diajukan mengenai inovasi lebih kepada pelayanan otomasi HKI yang merupakan inovasi bagi pelayanan HKI. Peneliti membuat daftar pernyataan yang berhubungan dengan inovasi. Pernyataan yang diberikan memiliki 5 (lima) pilihan jawaban yaitu pilihan pertama: sangat tidak setuju, pilihan kedua: tidak setuju, pilihan ketiga: cukup setuju, pilihan keempat: setuju dan pilihan kelima: sangat setuju.

##### 4.6.3.2.Operasi/Proses

Dalam penelitian ini ukuran yang digunakan untuk mengukur kinerja di sini adalah: kemudahan mengakses pengumuman, penyeleksian pemeriksa HKI, prosedur pendaftaran HKI. Pengukuran ini untuk mengetahui proses kerja agar pelayanan dapat lebih ditingkatkan.

Selanjutnya peneliti membuat daftar pernyataan yang berhubungan dengan operasi/proses. Pernyataan yang diberikan memiliki 5 (lima) pilihan jawaban yaitu pilihan pertama: sangat tidak setuju, pilihan kedua: tidak setuju, pilihan ketiga: cukup setuju, pilihan keempat: setuju dan pilihan kelima: sangat setuju.

##### 4.6.3.3.Kerja Sama

Kemampuan organisasi dalam melakukan kerja sama dengan berbagai instansi terkait baik dari dalam negeri maupun luar negeri dapat diukur dengan melihat tujuan dari kerja sama tersebut, substansi dan sasaran kerja sama, instansi yang mengadakan kerja sama, dan implementasi dari kerja sama tersebut. Peneliti membuat daftar pernyataan yang berhubungan

dengan kerja sama. Pernyataan yang diberikan memiliki 5 (lima) pilihan jawaban yaitu pilihan pertama: sangat tidak setuju, pilihan kedua: tidak setuju, pilihan ketiga: cukup setuju, pilihan keempat: setuju dan pilihan kelima: sangat setuju.

#### 4.6.3.4. Otomasi Administrasi HKI

Efektifitas otomasi administrasi HKI dapat diukur dengan berbagai sub indikator seperti investigasi, analisis sistem, desain sistem, implementasi, dan pemeliharaan. Sub indikator tersebut dapat dijabarkan pada tabel 4-1:

**Tabel 4-1.**  
**Sub Indikator Otomasi Administrasi HKI pada**  
**Perspektif Proses Bisnis Internal**

No	Sub Indikator	Rincian
1.	Investigasi sistem (Tahap awal pengembangan otomasi)	<p><u>Kelayakan organisasi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tujuan utama otomasi merupakan solusi bagi pemecahan masalah administrasi HKI;</li> <li>- Perencanaan otomasi yang matang;</li> <li>- Kualifikasi partner (pengembang) yang memahami proses bisnis HKI.</li> </ul> <p><u>Kelayakan Teknis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan perangkat keras;</li> <li>- Kemampuan perangkat lunak;</li> <li>- Pengelolaan layanan teknologi informasi;</li> </ul> <p><u>Kelayakan operasional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sikap pegawai dalam menerima system otomasi;</li> <li>- Dukungan manajemen;</li> <li>- Dukungan pemangku kepentingan lain.</li> </ul>
2.	Analisis sistem (kajian mendalam mengenai informasi yang diperlukan oleh <i>end user</i> )	<p><u>Analisis sistem yang ada:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Format masukan/<i>input</i>;</li> <li>- Format tampilan keluaran/<i>output</i>;</li> <li>- Metode pengendalian.</li> </ul> <p><u>Analisis fungsional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemudahan pemasukan data;</li> <li>- Validasi data;</li> <li>- Informasi yang <i>up-to-date</i>.</li> </ul>

(Sambungan Tabel 4-1.)

No	Sub Indikator	Rincian
3.	Desain sistem (bagaimana sistem otomatis memenuhi kebutuhan informasi <i>user</i> )	<u>Desain <i>interface</i> pemakai:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kesederhanaan formulir;</li><li>- Tampilan layer bagi <i>user</i>;</li><li>- Sistem navigasi/penjelajahan bagi <i>user</i>.</li></ul> <u>Desain spesifikasi sistem:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kemudahan akses data;</li><li>- Keamanan akses data;</li><li>- Kecepatan waktu respon.</li></ul>
4.	Implementasi sistem (langkah vital dalam otomatisasi untuk mendukung pegawai, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya)	<u>Perolehan perangkat keras &amp; perangkat lunak:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kesesuaian perangkat keras dengan spesifikasi yang telah ditentukan;</li><li>- Kesesuaian perangkat lunak dengan spesifikasi yang telah ditentukan;</li><li>- Kecepatan &amp; ketepatan layanan TI.</li></ul> <u>Pengembangan perangkat lunak:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Pelaksanaan pengembangan aplikasi perangkat lunak;</li><li>- Pelaksanaan evaluasi dari modul aplikasi perangkat lunak;</li><li>- Pelaksanaan validasi data.</li></ul>

(Sumber: Penelitian Penulis)

Pernyataan yang diberikan memiliki 5 (lima) pilihan jawaban yaitu pilihan pertama: sangat tidak setuju, pilihan kedua: tidak setuju, pilihan ketiga: cukup setuju, pilihan keempat: setuju dan pilihan kelima: sangat setuju.

#### 4.6.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini terdiri dari 3 (tiga) indikator yaitu tingkat kemampuan pegawai dalam memahami internalisasi visi dan misi organisasi, tingkat kepuasan pegawai, dan tingkat motivasi dan pemberdayaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan data primer yang diperoleh dari daftar pernyataan (kuesioner) yang diajukan kepada sampel.

##### 4.6.4.1. Tingkat Kemampuan Pegawai dalam Memahami Internalisasi Visi dan Misi Organisasi

Untuk mengukur tingkat pemahaman pegawai terhadap Tingkat Kemampuan Pegawai dalam Memahami Internalisasi Visi dan Misi Organisasi dibuat pernyataan yang isinya meliputi



masalah-masalah yang berkaitan dengan tujuan organisasi, dan cara mencapai tujuan tersebut.

Pernyataan yang diberikan memiliki 5 (lima) pilihan jawaban yaitu pilihan pertama: sangat tidak setuju, pilihan kedua: tidak setuju, pilihan ketiga: cukup setuju, pilihan keempat: setuju dan pilihan kelima: sangat sangat setuju.

#### 4.6.4.2. Tingkat Kepuasan Pegawai

Untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai dibuat pertanyaan yang isinya meliputi masalah kompensasi, supervisi, bekerja sendiri, kerja sama dengan tim, dan kenyamanan bekerja. Pertanyaan yang diberikan memiliki 5 (lima) pilihan jawaban yaitu pilihan pertama: sangat tidak puas, pilihan kedua: tidak puas, pilihan ketiga: cukup puas, pilihan keempat: puas dan pilihan kelima: sangat puas.

#### 4.6.4.3. Tingkat Motivasi Dan Pemberdayaan Pegawai

Dalam mengukur motivasi dan pemberdayaan pegawai, diajukan pernyataan yang secara umum berkaitan dengan dua hal yaitu motivasi dan kesempatan untuk berprestasi.

Pernyataan yang diberikan memiliki 5 (lima) pilihan jawaban yaitu pilihan pertama: sangat tidak setuju, pilihan kedua: tidak setuju, pilihan ketiga: cukup setuju, pilihan keempat: setuju dan pilihan kelima: sangat sangat setuju.

Secara garis besar, dimensi penelitian tertera pada tabel 4-2 berikut

**Tabel 4-2.**

**Dimensi Penelitian**

<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Tipe Data</b>	<b>Instrumen Pengumpulan Data</b>	<b>Tujuan</b>
Perspektif Keuangan	1. Tingkat penyerapan anggaran	Sekunder	Studi dokumen & laporan	1. Mengetahui tingkat penyerapan anggaran. Kinerja keuangan dilakukan dengan membandingkan antara dana yang terserap dengan anggaran yang tersedia dalam DIP A.

(Sambungan Tabel 4-2.)

Dimensi	Indikator	Tipe Data	Instrumen Pengumpulan Data	Tujuan
	2. Tingkat penerimaan negara bukan pajak (PNBP)	Sekunder	Studi dokumen & laporan	2. Mengetahui tingkat PNB. Kinerja keuangan dilakukan dengan membandingkan antara target PNBP & realisasi PNBP.
Perspektif Pelanggan	1. Tingkat kepuasan pelanggan: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Tangibility</i></li> <li>- <i>Reliability</i></li> <li>- <i>Responsiveness</i></li> <li>- <i>Assurance</i></li> <li>- <i>Emphaty</i></li> </ul> 2. Tingkat penting pelanggan.	Primer	Model <i>Servqual</i> dengan menggunakan kuesioner  Kuesioner	1. Mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja Ditjen HKI.  2. Mengetahui tingkat prioritas perbaikan layanan.
Perspektif Proses Bisnis Internal	1. Inovasi: Pelayanan otomasi HKI  2. Operasi/ proses: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemudahan mengakses pengumuman.</li> <li>- Penyeleksian pemeriksa HKI.</li> <li>- Prosedur pendaftaran HKI.</li> </ul>	Primer	Kuesioner	1. Mengetahui sejauh mana inovasi yang berupa otomasi HKI telah dapat membantu pelayanan HKI.  2. Mengetahui proses kerja agar pelayanan dapat lebih ditingkatkan.

(Sambungan Tabel 4-2.)

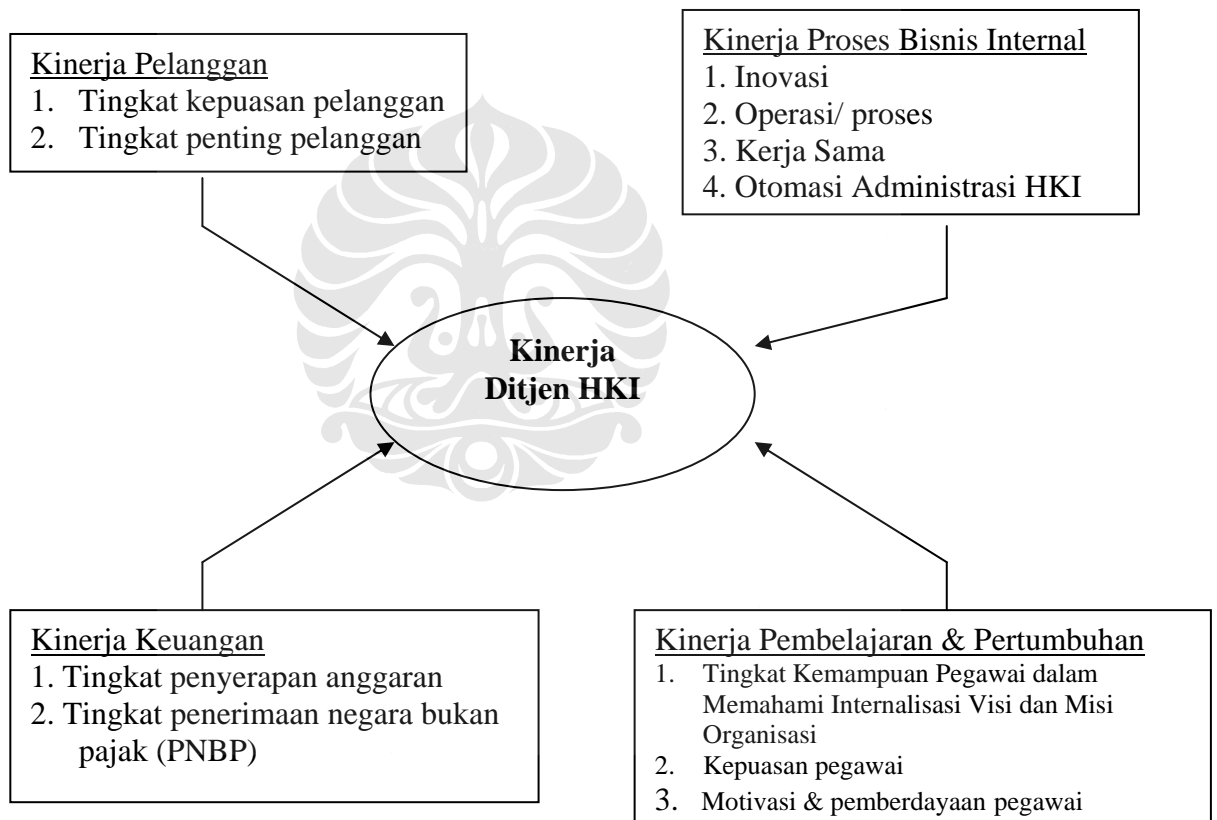
Dimensi	Indikator	Tipe Data	Instrumen Pengumpulan Data	Tujuan
	3. Kerja sama: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tujuan</li> <li>- Substansi</li> <li>- Sasaran kerja sama</li> <li>- Implementasi</li> </ul>	Primer	Kuesioner	3. Mengetahui tingkat efektifitas dan keberhasilan kerja sama yang telah Ditjen HKI lakukan dengan instansi terkait lainnya.
	4. Otomasi Administrasi HKI: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigasi sistem;</li> <li>- Analisis sistem;</li> <li>- Desain sistem;</li> <li>- Implementasi sistem.</li> </ul>	Primer	Kuesioner	4. Mengetahui efektifitas otomasi administrasi HKI dalam meningkatkan kualitas layanan.
Perspektif Pembelajaran & pertumbuhan	1. Tingkat Kemampuan Pegawai dalam Memahami Internalisasi Visi dan Misi Organisasi.	Primer	Kuesioner	1. Tingkat pemahaman pegawai terhadap Internalisasi Visi dan Misi Organisasi organisasi.
	2. Kepuasan pegawai: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompensasi;</li> <li>- Supervisi;</li> <li>- Bekerja sendiri;</li> <li>- Kerja sama dengan tim;</li> <li>- Kenyamanan bekerja.</li> </ul>	Primer	Kuesioner	2. Mengetahui tingkat kepuasan pegawai.
	3. Motivasi & pemberdayaan pegawai: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi pegawai;</li> <li>- Kesempatan untuk berprestasi.</li> </ul>	Primer	Kuesioner	3. Mengetahui tingkat motivasi pegawai dan tingkat pemberdayaan pegawai.

(Sumber: Penelitian Penulis)

#### 4.7. Model Analisis Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja Ditjen HKI dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dipengaruhi oleh 4 (empat) kinerja, yaitu kinerja keuangan, kinerja pelanggan, kinerja proses bisnis internal dan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat aspek kinerja ini sangat mempengaruhi tingkat kinerja Ditjen HKI. Gambar 4-1 di bawah ini menggambarkan model analisis pengukuran kinerja Ditjen HKI:

**Gambar 4-1.**  
**Model Analisis Pengukuran Kinerja Ditjen HKI**



(Sumber: Diadopsi dari Chandra Wijaya, Pengukuran Kinerja BUMN "Studi Kasus Pada PT (Persero) JIEP dengan Pendekatan Balanced Scorecard, Tesis, Ilmu Administrasi, FISIP UI, Jakarta, 1997: hal.12 )

#### 4.8. Teknik Pengolahan Data dan Metode Analisis Data

Teknik pengolahan data yaitu dengan

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

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

Pendapat dari responden ditabulasi dan dianalisis. Analisis terhadap data yang telah terkumpul dilakukan distribusi frekuensi secara kualitatif dan kuantitatif.

Analisis yang dilakukan meliputi:

1. Kinerja keuangan

Analisis terhadap kinerja keuangan dilakukan dengan (1) membandingkan antara dana yang terserap dengan anggaran yang tersedia dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) untuk satu tahun anggaran yaitu anggaran tahun 2007. (2) membandingkan antara target Penerimaan Bukan Pajak (PNBP) tahun 2007 dan realisasi PNB tahun 2007. Analisisnya dilakukan terhadap dokumen-dokumen/laporan realisasi keuangan.

Skala penyerapan anggaran dan penerimaan negara bukan pajak 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

## 2. Kinerja pelanggan

Pengukuran terhadap kinerja pelanggan menggunakan indikator tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat penting pelanggan. Indikator kepuasan pelanggan yang mencakup lima dimensi mutu yaitu *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*.

Untuk memudahkan pengolahan data, pendapat responden yang berhubungan dengan kepuasan pelanggan ditabulasi dan dianalisis dengan *skala likert*. Selanjutnya untuk menganalisis tingkat kepuasan pelanggan menggunakan skala rasio dengan membandingkan skor persepsi pelanggan/pengguna jasa layanan dengan harapan pelanggan/pengguna jasa layanan. Dari hasil perbandingan tersebut dapat diketahui tingkat kepuasan pelanggan (Rokhaniyah: 46).

$$\text{Tingkat kepuasan} = \frac{\text{Skor persepsi}}{\text{Skor harapan}} \times 100\%$$

Berdasarkan kepada pengukuran rentang skor tingkat kepuasan pelanggan pada tesis Siti Rokhaniyah (2007), maka perhitungan rentang skor tingkat kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut:

- 1% - 20% = 1 (sangat tidak baik)
  - 21% - 40% = 2 (tidak baik)
  - 41% - 60% = 3 (cukup baik)
  - 61% - 80% = 4 (baik)
  - 81% - 100% = 5 (sangat baik)
- (Sumber: Rokhaniyah, 2007)

Sedangkan untuk menentukan tingkat penting pelanggan dilihat dari *Mean* yang diambil dari Nilai Rata-Rata Tingkat Penting setiap indikator pada perspektif pelanggan.

## 3. Kinerja Proses Bisnis Internal

Analisis terhadap kinerja bisnis internal menggunakan pengukuran indikator seperti inovasi, operasi/proses, kerja sama, dan otomasi administrasi HKI. Analisis dilakukan dengan melakukan tabulasi atas pendapat responden dan selanjutnya dianalisis dengan skala likert.

Sesuai dengan perhitungan yang dilakukan oleh Siti Rokhaniyah (2007) maka secara sistematis perhitungan hasil pengukuran setiap indikator dari dimensi kinerja proses bisnis internal menggunakan rumus dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \frac{(1 \times a1) + (2 \times a2) + (3 \times a3) + (4 \times a4) + (5 \times a5)}{an}$$

dimana:

1 sampai dengan 5 = Skor

Y = Nilai skor rata-rata kelompok

a1 ..... a5 = Jumlah responden yang memilih skor 1 s.d. skor 5

an = Jumlah responden keseluruhan

#### 4. Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran kinerja pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan indikator Tingkat Kemampuan Pegawai dalam Memahami Internalisasi Visi dan Misi Organisasi, tingkat kepuasan pegawai, dan tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai.

Analisis dilakukan dengan melakukan tabulasi atas pendapat responden dan selanjutnya dianalisis dengan skala likert.

Untuk menentukan rentang skala suatu aspek kinerja dilakukan analisis rentang kriteria (Umar. 2000:225). Analisis ini digunakan untuk mengetahui pada rentang skala manakah keputusan yang dihasilkan. Tahap proses analisis rentang kriteria adalah sebagai berikut:

1. Menentukan rentang skor terendah dan tertinggi dengan cara mengalikan jumlah sampel dengan bobot paling rendah dan paling tinggi.
2. Menentukan rentang skala dari setiap kriteria.
3. Menentukan skala penilaian setiap kriteria.
4. Menentukan kriteria keputusan.

Secara matematis, perhitungan rentang skala menggunakan rumus dengan persamaan:

$$\text{Rentang Skala} = \frac{R_t - R_r}{M}$$

dimana:

RS = Rentang skala

R<sub>t</sub> = rentang tertinggi

R<sub>r</sub> = Rentang terendah

M = Jumlah alternatif jawaban

#### 4.9. Teknik Pembobotan Pendapat Para Ahli

Teknik pembobotan diberikan kepada empat perspektif beserta indikator masing-masing. Teknik pembobotan adalah teknik yang digunakan untuk memberikan nilai bobot untuk sejumlah indikator atau atribut. Menurut Beckwith 1973 (dalam Zeleny, 1982), sekelompok orang cenderung untuk menyebarkan persepsi mereka kepada atribut yang menurut pertimbangan mereka lebih penting. Bobot yang berbeda mungkin lebih berguna dari bobot yang seragam karena atribut yang diukur merupakan cerminan kondisi yang obyektif sedangkan penggunaan bobot yang seragam lebih mencerminkan kondisi yang subyektif.

Indikator-indikator dari keempat perspektif pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap kinerja organisasi. Teknik pembobotan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendapat 10 (sepuluh) orang responden yang terdiri dari para ahli (1 orang Direktur Jenderal HKI, 2 orang Direktur/pejabat eselon II Ditjen HKI, 5 orang kasubdit/kabag/pejabat eselon III Ditjen HKI, dan 2 orang pemeriksa HKI (1 orang pemeriksa paten senior dan 1 orang pemeriksa merek senior)).

Bobot yang dinyatakan oleh responden ahli akan dirata-ratakan untuk kemudian dijadikan bobot untuk masing-masing indikator untuk setiap variabel. Perhitungan hasil akhir akan ditampilkan dalam bentuk tabel hasil pengukuran secara keseluruhan.