

**PENGUKURAN KINERJA PELAYANAN INTERNAL
KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN HUKUM DAN
HAK ASASI MANUSIA MALUKU UTARA**

ANITA SAFITRI



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2012**

**PENGUKURAN KINERJA PELAYANAN INTERNAL
KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN HUKUM DAN
HAK ASASI MANUSIA MALUKU UTARA**

Tesis
Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi
Perencanaan Pengembangan Wilayah

Disusun dan diajukan oleh

ANITA SAFITRI

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2012**

TESIS

**PENGUKURAN KINERJA PELAYANAN INTERNAL
KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN HUKUM DAN
HAK ASASI MANUSIA MALUKU UTARA**

Disusun dan diajukan oleh :

ANITA SAFITRI

Nomor pokok P0204210705

telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis

pada tanggal 15 Juni 2012

dan dinyatakan memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Penasehat,

Dr. Nursini, SE, MA

Ketua

Dr. Sultan Suhab, SE, M.Si

Anggota

Ketua Program Studi
Perencanaan dan
Pengembangan Wilayah,

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin

Dr. Roland A. Barkey

Prof. Dr. Ir. Mursalim

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **ANITA SAFITRI**

Nomor Mahasiswa : P0204210705

Program Studi : Perencanaan Pengembangan Wilayah

Konsentrasi Studi Manajemen Perencanaan

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, Juni 2012

Yang menyatakan,

ANITA SAFITRI

P R A K A T A

Puji syukur Penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmatNya, Penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penyusunan tesis ini dilakukan guna memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Studi Manajemen Perencanaan Wilayah, pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik dari masa perkuliahan sampai penyusunan tesis ini sangatlah sulit bagi Penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Berkenaan dengan hal tersebut, dari hati yang paling dalam Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Ibu Dr. Nursini, SE., MA., selaku Ketua Komisi Penasihat dan Bapak Dr. Sultan Suhab, SE., M.Si., selaku anggota Komisi Penasihat yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran didalam memberikan arahan dan motivasi kepada Penulis dalam penyelesaian tesis ini; Tim Komisi Penguji Bapak Prof. Dr. Muhadar, SH., MS., Ibu Dr. A. Nixia Tenriawaru, SP., M.Si., Ibu Prof. Dr. Ir. Sitti Bulkis, MS. yang telah memberikan kritik dan saran demi perbaikan tesis ini.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan dengan tulus kepada :

1. Rektor Universitas Hasanuddin Makassar;
2. Direktur Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar, beserta Asisten Direktur I dan Asisten Direktur II;
3. Bapak Kakanwil, Bapak Kepala Divisi Pelayanan Hukum dan HAM, Bapak Kabid Penyuluhan Hukum, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan program Pascasarjana ini;
4. Kepala PSKMP Unhas beserta staf yang telah memberikan pelayanan terbaik selama penulis kuliah;
5. Ketua Program Studi Perencanaan Pengembangan Wilayah Program Pascasarjana Unhas;
6. Ketua dan pengelola konsentrasi Studi Manajemen Perencanaan, atas kesempatan belajar serta pelayanan akademis dan teknis yang diberikan;
7. Bapak/Ibu dan Rekan-rekan Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara yang sudah memberikan bantuan dan partisipasinya dalam mengisi Kuesioner Penelitian.
8. Teman-teman Angkatan I Manajemen Perencanaan Pembangunan Wilayah yang selama 2 tahun ini selalu bersama dalam suka dan duka;

Secara khusus Penulis persembahkan tesis ini kepada kedua orang tua yang telah dengan sabar memeliharaku sejak kecil, Lasimun Hadi dan Fani, Ayah tercinta, Burhani Hadad, dan Putraku tersayang, Dimas Fikri Maulana dan Deden Firhan Mustafa, beserta saudara-saudaraku, yang banyak memberi inspirasi dan kekuatan dan terus tiada henti-hentinya dengan ketulusan memberikan support dan do'anya selama Penulis mengikuti pendidikan pada program Pascasarjana ini;

Akhir kata, walaupun masih banyak kekurangan, semoga tesis ini akan membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan. Dan Penulis berharap semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan Bapak, Ibu dan Saudara-saudara semua. Aamiin.

Makassar, Juni 2012

P e n u l i s

ANITA SAFITRI

ABSTRAK

ANITA SAFITRI, *Pengukuran Kinerja Pelayanan Internal Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Maluku Utara* (dibimbing oleh Nursini dan Sultan Suhab).

Penelitian ini bertujuan untuk melihat capaian kinerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Maluku Utara ditinjau dari aspek keuangan dan non keuangan dalam mendukung pelayanan internal.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan studi dokumentasi. Data dianalisis dengan analisis *Balanced Scorecard*.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kinerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dari perspektif keuangan dikategorikan sangat baik dengan menggunakan indikator tingkat efisiensi. Kinerja perspektif non keuangan mencakup perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dikategorikan cukup baik dengan menggunakan indikator kapabilitas pegawai cukup baik, internalisasi visi dan misi cukup baik, dan kapabilitas sistem informasi cukup baik. Perspektif Proses Internal dikategorikan cukup baik dengan indikator proses inovasi dan proses operasional. Perspektif Penerima Layanan dikategorikan cukup baik dengan indikator *Tangibility, Responsiveness, Assurance dan Empathy*, dan hanya *Reliability* yang termasuk dalam kategori baik. Kesenjangan antara skor persepsi dan skor harapan Penerima Layanan bernilai negatif, sedangkan kepuasan Penerima Layanan termasuk dalam kategori baik. Disimpulkan bahwa Capaian Kinerja Pelayanan Internal Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Maluku Utara secara keseluruhan termasuk dalam kategori baik.

Kata Kunci : Kinerja, Balanced Scorecard

ABSTRACT

ANITA SAFITRI, *Internal Service Performance Measurement Regional Office of the Ministry of Law and Human Rights of North Maluku (supervised by Nursini and Sultan Suhab).*

This research aims to see the achievement of the performance of the Regional Office of the Ministry of Law and Human Rights of North Maluku viewed from financial and non-financial aspects of the internal service support.

This research uses descriptive quantitative approach. The data was collected through questionnaires and documentation studies. Data were analyzed with analysis of the Balanced Scorecard.

Research results show that the performance of the Regional Office of the Ministry of Law and Human Rights from a financial perspective is very well categorized by using an indicator of efficiency. Performance of non-financial perspective include growth and learning perspective, considered good enough to use a fairly good indicator of an employee's capabilities, the internalization of the vision and mission is quite good, and good information system capabilities. Internal Process Perspective categorized pretty well with indicators of innovation processes and operational processes. Perspective of service recipients categorized pretty well with tangibility indicators, Responsiveness, Assurance and Empathy, Reliability, and only included in either category. The gap between the scores of perception and expectation scores of Service Recipients negative value, while the satisfaction of service recipients are included in either category. It was concluded that the achievement of the Internal Service Performance Regional Office Ministry of Law and Human Rights of North Maluku as a whole is included in either category.

Keywords: *Performance, Balanced Scorecard*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGAJUAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR SINGKATAN.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kegunaan Penelitian.....	8
E. Ruang Lingkup/Batasan Penelitian.....	8
F. Sistematika Pembahasan	9
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	

A. Hasil Penelitian Sebelumnya	11
B. Konsep Kinerja.....	13
C. Pengukuran Kinerja	15
D. Evaluasi Kinerja	19
E. Konsep Balanced Scorecard.....	23
F. Hubungan Balanced Scorecard dengan Visi, Misi dan Strategis.	30
G. Pengaruh Balanced Scorecard pada Sektor Publik	31
H. Implementasi Balanced Scorecard pada Sektor Publik	34
I. Kerangka Konseptual.....	43
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	44
B. Populasi	45
C. Jenis dan Sumber Data	46
D. Metode Pengumpulan Data	46
E. Teknik dan Model Analisis Data.....	47
F. Definisi Operasional Variabel.....	56
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Kondisi Umum Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara.....	58
1. Divisi Administrasi.....	60
2. Divisi Pemasarakatan	63
3. Divisi Keimigrasian	66

4. Divisi Pelayanan Hukum dan HAM	69
5. Unit Pelaksana Teknis	74
B. Kinerja Pelayanan Internal Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara	75
1. Perspektif Keuangan	75
2. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	86
a. Tingkat Kemampuan Pegawai.....	86
1) Tingkat Kepuasan Pegawai.....	87
2) Internalisasi Visi dan Misi	100
b. Kapabilitas Sistem Informasi	106
3. Perspektif Proses Internal.....	108
a. Inovasi	108
b. Proses/Operasional	111
4. Perspektif Penerima Layanan.....	114
a. Persepsi Penerima Layanan Terhadap Tampilan Fisik (Tangibility).....	117
b. Persepsi Penerima Layanan Terhadap Keandalan (Reliability).....	119
c. Persepsi Penerima Layanan Terhadap Daya Tanggap (Responsiveness).....	120
d. Persepsi Penerima Layanan Terhadap Jaminan Pelayanan (Assurance).....	121
e. Persepsi Penerima Layanan Terhadap	

Empati (Empathy).....	122
f. Analisis Tingkat Kepuasan Penerima Layanan Kanwil Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara.....	123
5. Hasil Analisis Kinerja Pelayanan Internal Secara Keseluruhan	131
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	135
B. Saran	137
DAFTAR PUSTAKA	141
LAMPIRAN.....	

DAFTAR TABEL

Nomor

Halaman

1.	Pengukuran Strategis pada Organisasi Publik	38
2.	Pemeringkatan Skala Likert.....	47
3.	Rentang Skor Capaian Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran	51
4.	Rentang Skor Capaian Kinerja Proses Internal	53
5.	Rentang Skor Capaian Kinerja Penerima Layanan	55
6.	Realisasi Capaian Kinerja Keuangan Kanwil Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara T.A. 2010-2011	76
7.	Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin, umur dan masa kerja.....	87
8.	Tabulasi Jawaban tentang Tingkat Kepuasan Pegawai Kanwil Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara.....	88
9.	Besaran Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM	92
10.	Klasifikasi Pendidikan.....	92
11.	Kegiatan Diklat untuk pegawai Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara Tahun 2011	95
12.	Daftar Inventaris BMN Kanwil Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara Tahun 2011	97
13.	Tabulasi Pendapat Pegawai Tentang Internalisasi Visi Dan Misi Kanwil Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara ...	101
14.	Tanggapan Pegawai Terhadap Pemberian Saran Kepada Organisasi	105
15.	Penilaian Pegawai Terhadap Visi dan Misi Kementerian Hukum dan HAM	105
16.	Tabulasi Pendapat Pegawai Tentang Kapabilitas Sistem Informasi Kanwil Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara ..	106

17.	Tabulasi Penilaian Pegawai Terhadap Inovasi Kanwil	109
18.	Tabulasi Jawaban Pegawai tentang Proses/Operasioal Kanwil Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara	112
19.	Tabulasi Jawaban Penerima Layanan Kanwil Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara Berdasarkan Perspektif Layanan	116
20.	Skor Persepsi, harapan dan Kesenjangan pada Kelompok Tampilan Fisik (Tangibility).....	123
21.	Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kelompok Kehandalan (Reliability).....	125
22.	Skor Persepsi, harapan dan Kesenjangan pada Kelompok Daya tanggap (Responsiveness).....	126
23.	Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kelompok Jaminan Pelayanan (Assurance).....	127
24.	Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kelompok Empati (Empathy).....	128
25.	Rata-rata Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Terhadap Layanan Kanwil Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara ...	129
26.	Hasil Analisis Kinerja Kanwil Kementerian hukum dan HAM Maluku Utara dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard	131

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1. <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Suatu Sistem Manajemen Kinerja	31
2. Kerangka konseptual	43
3. Struktur Organisasi Kanwil Departemen Hukum dan HAM	60

DAFTAR SINGKATAN

Singkatan	Arti dan Keterangan
BSC	Balanced Scorecard
DIPA	Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran
HAM	Hak Asasi Manusia
LAKIP	Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
M	Jumlah alternatif jawaban
RS	Rentang Skala
Rr	Rentang terendah
Rt	Rentang tertinggi

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 : Perhitungan Rentang Skor Secara Keseluruhan
- Lampiran 3 : Tabel Ringkasan Penelitian Sebelumnya
- Lampiran 4 : Matrik jenis dan sumber data penelitian
- Lampiran 5 : Rekap Golongan Pegawai Kantor Wilayah Kementerian
Hukum dan HAM Maluku Utara
- Lampiran 6 : Surat Keterangan Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Reformasi birokrasi yang berlangsung selama lebih dari sepuluh tahun membawa banyak pembaharuan termasuk pada sektor publik. Semua lini kementerian/lembaga pemerintahan baik di tingkat pusat maupun daerah ikut tersentuh arus perubahan tersebut yang membawa pada pencapaian tujuan pembangunan nasional. Berkat reformasi birokrasi pula, salah satu tuntutan masyarakat agar tercipta tata pemerintahan yang baik/*good governance* dapat terwujud.

Good governance merupakan sistem tata kelola organisasi untuk mengefektifkan, mengefisienkan, mengekonomiskan dan memproduktifkan pengelolaan sumber-sumber daya dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas (Sumarno : 2009). Pemerintah sebagai organisasi sektor publik harus mempunyai sistem tata kelola organisasi yang baik untuk menjalankan organisasi tersebut sehingga tercipta tata pemerintahan yang baik.

Organisasi pemerintah haruslah akuntabel dilihat dari tata kelola, pengembangan sumber daya, mempunyai inovasi dalam menyusun dan melaksanakan program kerja dan kegiatan. Untuk mencapai tujuan ideal dari organisasi pemerintah yang akuntabel dan mempunyai tata kelola

pemerintahan yang baik, organisasi harus mempunyai kinerja yang baik. Baik atau buruknya kinerja suatu organisasi pemerintah dapat dilihat dari kualitas produk maupun kualitas pelayanan yang dihasilkan atau diberikan kepada masyarakat. Sampai sejauh mana produk yang dihasilkan berguna bagi masyarakat luas dan kepuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh organisasi tersebut.

Untuk mengetahui kinerja suatu organisasi diperlukan suatu pengukuran. Pengukuran kinerja tersebut diperlukan untuk mengetahui apakah organisasi tersebut dinilai baik atau buruk. Akan tetapi untuk mengukur kinerja suatu organisasi publik khususnya organisasi pemerintah tidak mudah. Karena selama ini metode pengukuran kinerja pada organisasi pemerintah hanya berdasarkan pada aspek keuangan/finansial yang dapat dilihat pada tingkat penyerapan anggaran yang tertuang dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Dalam penilaian kinerja berdasarkan data keuangan, disebutkan bahwa semakin tinggi persentase penyerapan anggaran terhadap DIPA yang diberikan berarti kinerjanya semakin baik. Demikian juga sebaliknya, semakin kecil persentase penyerapan anggaran terhadap DIPA yang diberikan berarti kinerjanya semakin buruk. Penilaian kinerja berdasarkan LAKIP berupa laporan kinerja instansi pemerintah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan untuk mempertanggung jawabkan tugas pokok dan fungsi dan mempertanggung jawabkan kewenangan pengelolaan sumber daya.

Kementerian Hukum dan HAM adalah salah satu lembaga Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan Hukum dan Hak Asasi Manusia. Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia mempunyai fungsi diantaranya adalah menyelenggarakan pengelolaan administrasi umum untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian. Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Maluku Utara yang merupakan kepanjangan tangan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia berfungsi sebagai administrasi dan fasilitator terhadap unit Pelaksana Teknis lainnya pada jajaran Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Maluku Utara dalam melaksanakan tugas dan fungsi Kementerian. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Kantor Wilayah menyelenggarakan fungsi :

- a. pengkoordinasian, perencanaan, pengendalian program, dan pengawasan;
- b. pembinaan di bidang hukum dan hak asasi manusia;
- c. penegakan Hukum di bidang pemasyarakatan, keimigrasian, administrasi hukum umum, dan hak kekayaan intelektual;
- d. perlindungan, pemajuan, pemenuhan, penegakan dan penghormatan hak asasi manusia;
- e. pelayanan hukum;
- f. pengembangan budaya hukum dan pemberian informasi hukum, penyuluhan hukum, dan diseminasi hak asasi manusia;

- g. pelaksanaan kebijakan dan pembinaan teknis di bidang administrasi di lingkungan Kantor Wilayah.

Fungsi Kantor Wilayah sebagai fasilitator unit pelaksana teknis lainnya terkait dengan administrasi kementerian menuntut kinerja yang baik dari segenap unsur pendukungnya, baik dari segi sumber daya manusia, ketersediaan anggaran, sarana dan prasarana pendukung lainnya. Perlunya keterkaitan antara hal-hal tersebut diatas dapat menciptakan kinerja yang baik pada Kantor Wilayah.

Selama ini metode pengukuran kinerja pada Kantor Wilayah hanya sebatas pada aspek finansial, yang diukur melalui kinerja keuangan dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP). Laporan yang dihasilkan hampir semuanya hanya memberikan penjelasan berapa realisasi anggaran untuk semua program dan capaian kinerja tiap program yang dinyatakan dalam presentase realisasi. Apabila tingkat penyerapan anggaran yang dialokasikan tinggi maka kinerja keuangan dianggap baik. Begitu pula hal sebaliknya, apabila tingkat penyerapan anggaran rendah, maka kinerja keuangan dianggap buruk. Sedangkan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang memuat tentang penilaian terhadap pencapaian tujuan dan sasaran strategik organisasi. untuk menilai pencapaian setiap indikator kinerja yang memberikan gambaran tentang keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran. Dalam hal ini tingkat penyerapan anggaran dan ketepatan waktu dan sasaran dalam melaksanakan kegiatan. Hambatan yang sering terjadi pada sektor

penganggaran adalah belum maksimalnya koordinasi antara penyusunan anggaran dengan pelaksanaannya.

Sedangkan faktor pendukung non finansial seperti sarana dan prasarana dalam menunjang pekerjaan yang belum memadai, bila dilihat dari laporan tahunan inventaris menunjukkan masih banyak terdapat alat kerja yang kondisinya rusak. Selain itu faktor-faktor pendukung non finansial lainnya seperti sumber daya manusia dalam hal ini pegawai Kantor Wilayah, proses operasionalisasi organisasi Kantor Wilayah belum dianggap sebagai hal yang dapat mempengaruhi kinerja Kantor Wilayah secara keseluruhan.

Metode pengukuran kinerja yang hanya berpatokan pada aspek keuangan tidak dapat dikatakan lengkap dan tidak mencerminkan kinerja yang sesungguhnya, karena hanya diukur oleh satu aspek yaitu aspek finansial. Pengukuran kinerja berdasarkan aspek finansial hanya menilai kinerja jangka pendek dan tidak dapat menggambarkan kinerja keseluruhan. Selain itu terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsi, masih terdapat hambatan dalam administrasi internal pada Kantor Wilayah. Belum optimalnya pelayanan Kantor Wilayah sudah tentu tidak bisa diukur oleh kinerja keuangan saja. Perlu ada sistem pengukuran yang komprehensif yang dapat menilai baik atau tidaknya kinerja Kantor Wilayah.

Untuk mengatasi kondisi-kondisi tersebut di atas, Kantor Wilayah harus memiliki sistem pengukuran yang lebih menyeluruh dan terintegrasi

yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja sekaligus sebagai pelaporan dan evaluasi terhadap implementasi program-program kerja dan meningkatkan kualitas layanan. Hasil pengukuran tersebut juga sebagai bentuk akuntabilitas dalam menjalankan tugasnya.

Salah satu cara pengukuran yang digunakan dalam penulisan karya ilmiah ini dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC). Pendekatan ini sebagai suatu sistem pengukuran (*measurement system*) yang mengukur kinerja organisasi bukan hanya dari aspek keuangan tetapi juga aspek non keuangan.

Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM sebagai organisasi pemerintah yang juga melayani masyarakat dalam pelayanan publik idealnya bukan organisasi yang bertujuan untuk mencari keuntungan seperti layaknya organisasi swasta. Namun selama ini metode pengukuran kinerja pada organisasi pemerintah hanya berpusat pada pengukuran kinerja keuangan. Dengan *Balanced Scorecard* pengukuran kinerja dilakukan dengan empat perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Beberapa keunggulan dari metode pengukuran dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yaitu komprehensif, koheren, seimbang dan terukur (Mulyadi : 2001).

Melihat kelebihan yang dimiliki oleh sistem pengukuran *Balanced Scorecard*, maka penulis tertarik untuk mengukur kinerja Kantor Wilayah

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dengan menggunakan perspektif-perspektif yang terdapat di dalam *Balanced Scorecard*.

B. Rumusan Masalah

Pengukuran Kinerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara saat ini hanya menekankan pada aspek keuangan dan mengabaikan aspek non keuangan. Aspek keuangan hanya melihat input dan output tanpa memperhatikan aspek lain yaitu pengukuran outcome, tingkat efisiensi dan efektifitas tiap program yang dilaksanakan. Pengukuran suatu kinerja tidaklah cukup dilihat dari sisi keuangan saja, maka perlu dilakukan juga pengukuran kinerja yang bersifat non keuangan untuk mendapatkan kinerja organisasi secara komprehensif.

Berdasarkan uraian diatas dirumuskan permasalahan yaitu bagaimanakah capaian kinerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara apabila ditinjau dari aspek keuangan dan non keuangan dalam mendukung pelayanan internal?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui capaian kinerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara ditinjau dari aspek keuangan dan non keuangan dalam mendukung pelayanan internal.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut :

1. Sebagai salah satu bahan referensi para pengambil kebijakan di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia terhadap evaluasi kinerja di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Maluku Utara untuk meningkatnya kinerjanya supaya tupoksi dalam melakukan pelayanan dapat berjalan dengan baik.
2. Sebagai salah satu bahan referensi penelitian selanjutnya bagi pihak-pihak yang berminat untuk mengkaji lebih dalam tentang evaluasi dan peningkatan kinerja sebagai upaya bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

E. Ruang Lingkup / Batasan Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada keberhasilan kinerja di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara guna meningkatkan kualitas pelayanan, sumber daya manusia di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dalam mendukung pencapaian tugas dan fungsi.

Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara sebagai organisasi pemerintah yang menyelenggarakan fungsi pelayanan dan administrasi kementerian, dan bukan bersifat mencari keuntungan

(*profit oriented*), maka terdapat keterbatasan pengukuran untuk beberapa perspektif Balanced Scorecard, yaitu :

1. Perspektif Proses internal hanya menggunakan variabel operasi dan inovasi.
2. Perspektif keuangan hanya menggunakan indikator tingkat penyerapan anggaran untuk tahun anggaran 2010 dan 2011, tidak menggunakan indikator seperti yang dipakai pada pengukuran kinerja organisasi yang *profit oriented*.

F. Sistematika Pembahasan

Penulisan ini terdiri dari 5 bab dan masing-masing bab nantinya akan terdiri dari beberapa sub bab yang penjelasannya adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini merupakan pengantar bagi seluruh penelitian ilmiah yang berisi tentang latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup/batasan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada Bab ini menguraikan tentang hasil penelitian sebelumnya, tinjauan literatur mengenai teori yang berhubungan dengan kinerja, pengukuran kinerja, evaluasi kinerja, definisi dan perspektif dalam *Balanced Scorecard*

serta keunggulan pengukuran kinerja dengan pendekatan
Balanced Scorecard

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini membahas mengenai metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini mulai dari pendekatan dan jenis penelitian, populasi, jenis dan sumber data, metode dan teknik pengumpulan data serta teknik dan model analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan gambaran umum organisasi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dan menguraikan mengenai hasil pengolahan penelitian atas pengukuran kinerja pelayanan internal di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Maluku Utara ditinjau dari perspektif keuangan dan non keuangan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian, keterbatasan penelitian serta saran/rekomendasi yang diberikan oleh penulis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini menggunakan referensi dari penelitian terdahulu yang terkait dengan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Wijaya (1997), Mengukur Kinerja BUMN pada PT. (Persero) JIEP dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian diketahui bahwa tingkat kesehatan PT (Persero) JIEP dalam kondisi baik dengan total skor 74, dengan perincian sebagai berikut : kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dalam keadaan baik dengan total skor 22, kinerja proses bisnis internal dalam kondisi baik dengan total skor 12, kinerja pelanggan dalam kondisi baik dengan total skor 11 dan kinerja keuangan dalam kondisi sehat sekali dengan total skor 29 dan bobot nilai berdasarkan Keputusan menteri Keuangan sebesar 164,57. Untuk lebih meningkatkan kinerjanya PT. (Persero) JIEP harus meningkatkan kinerja pada aspek kepuasan pegawai, peningkatan sistem informasi, peningkatan layanan purna jual dan kualitas layanan perusahaan harus lebih ditingkatkan lagi khususnya penanganan banjir dilingkungan kawasan, keamanan dan ketertiban, kebersihan dan kemacetan serta secara rutin melakukan evaluasi untuk mengukur kinerjanya terhadap setiap aspek.

Sumarno (2009), menganalisis Kinerja Biro Keuangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Hasil dari penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM dengan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah baik dengan total skor 35, dan hasil pengukuran skor serta bobot yang diberikan oleh para ahli untuk keseluruhan aspek sebesar 3,57 angka ini masuk dalam kategori cukup baik.

Acil (2007), menganalisis kinerja keuangan dan non keuangan PDAM Kota Makassar berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PDAM Kota Makassar dari perspektif keuangan mengalami peningkatan, berdasarkan perspektif pelanggan adalah cukup puas, berdasarkan perspektif pembelajarn dan pertumbuhan yang dirasakan karyawan adalah cukup puas.

Davis dan Albright (2003), dalam penelitiannya melihat efektivitas dari bank yang menggunakan *Balanced Scorecard* dan bank yang tidak menerapkan *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bank yang menerapkan *Balanced Scorecard* menghasilkan kinerja keuangan yang superior dibandingkan bank yang hanya menggunakan sistem pengukuran kinerja tradisional.

Augustiawati (2010), meneliti tentang efektifitas dari strategi yang telah diimplementasikan terhadap capaian kinerja Inspektorat Provinsi Sulawesi Selatan serta kinerja Inspektorat Provinsi Sulawesi Selatan ditinjau dari aspek keuangan dan non keuangan dalam mendukung

pengawasan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang telah diimplementasikan pada Inspektorat Provinsi Sulawesi Selatan pada tahun 2008 dan 2009 sangat efektif dalam mendukung pengawasan. Kinerja dari perspektif keuangan dikategorikan sangat baik dengan menggunakan indikator tingkat ekonomis, efisiensi, dan afektifitas. Kinerja perspektif non keuangan yang mencakup perspektif audit, dikategorikan kurang baik dengan menggunakan indikator kepercayaan audit, kecepatan pelayanan, dan hubungan dengan audit. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dikategorikan baik dengan menggunakan indikator kapabilitas, komitmen pegawai dikategorikan baik. Adapun dari perspektif proses bisnis internal kinerja Inspektorat dikategorikan cukup dengan menggunakan indikator kualitas proses, fasilitas pendukung, dan integrasi proses pelayanan kepada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

B. Konsep Kinerja

Kinerja adalah penampilan hasil karya seseorang baik dalam hal kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat berupa penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang menduduki jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga pada keseluruhan jajaran personel dalam organisasi.

Menurut Irawan (2002 : 11), bahwa kinerja adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Jika kita mengenal tiga macam tujuan, yaitu tujuan organisasi, tujuan unit, dan tujuan pegawai, maka kita juga mengenal tiga macam kinerja, yaitu kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai. Dessler (2000 : 87) berpendapat : Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja lembaga (*institutional performance*) juga baik.

C. Pengukuran Kinerja

Pada organisasi publik, sulit menentukan alat ukur kinerja yang sesuai (Fynn, 1986, Jackson dan Palmer, 1992 dalam Bryson, 2002). Sejalan dengan pendapat diatas, Dwiyanto (1995 : 1) mengatakan bahwa, kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi publik karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya kabur akan tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki stakeholders yang jauh lebih banyak dan kompleks dari pada organisasi swasta. Karena banyak dan kompleksnya, tidak jarang kepentingan para stakeholders saling bersinggungan, akibatnya ukuran kinerja organisasi publik dimata para stakeholders juga menjadi bervariasi.

Dalam pemerintahan, kinerja dilaporkan dalam bentuk Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (LAKIP). Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan dengan tujuan yaitu (1) Membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik. (2) Ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. (3) Ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Mengemukakan bahwa beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik (Dwiyanto : 1995) yaitu

didasarkan : (1) produktivitas (2) kualitas layanan (3) responsivitas (4) tanggung jawab (5) akuntabilitas publik. Untuk melakukan kinerja, diperlukan indikator-indikator kinerja yang jelas. Indikator kinerja adalah uraian ringkas tentang suatu kinerja yang akan diukur dalam pelaksanaan suatu program terhadap tujuannya. Indikator kinerja menentukan bagaimana suatu kinerja akan diukur menurut skala dan dimensi. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja kegiatan yang akan ditetapkan dikategorikan ke dalam kelompok :

1. Masukan (*Input*) adalah segala sesuatu agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan dalam rangka menghasilkan output, misalnya sumberdaya manusia, dana, materiil, waktu, teknologi dan sebagainya.
2. Keluaran (*Output*) adalah segala sesuatu berupa produk / jasa (fisik dan/atau non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan.
3. Hasil (*Outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. Outcomes merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk/jasa dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat.
4. Manfaat (*Benefit*) adalah kegunaan suatu keluaran (outputs) yang dirasakan langsung oleh masyarakat, dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh publik.

5. Dampak (*Impact*) adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi, lingkungan atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja setiap indikator dalam suatu kegiatan. Indikator-indikator tersebut secara langsung atau tidak langsung dapat mengidentifikasi sejauh mana keberhasilan pencapaian sasaran.

Indikator kinerja yang komprehensif mempertimbangkan aspek kuantitatif dan kualitatif dalam pengukurannya. Umar (2003) menyatakan bahwa indikator untuk kinerja dilihat dari aspek kualitatif meliputi (1) ketetapan kerja dan kualitas pekerjaan (2) tingkat kemampuan dalam bekerja (3) kemampuan menganalisis data / informasi, kemampuan / kegagalan menggunakan mesin atau peralatan (4) kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen). Disisi lain indikator kinerja dari aspek kuantitatif meliputi (1) proses kerja dan kondisi pekerjaan (2) waktu yang digunakan atau lamanya melakukan pekerjaan (3) jumlah kesalahan dalam melakukan pekerjaan dan (4) jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Di samping itu kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal merupakan faktor yang menyangkut kesaling-tergantungan antar organisasi dan bagian-bagian lain yang ada di sekitar lingkungan organisasi tersebut (Milton J. Esman dalam Eaton : 1972). Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi (Atmosoeparto : 2001) diantaranya : (1) faktor politik (2) faktor ekonomi (3) faktor sosial.

Faktor internal yaitu faktor yang langsung berkaitan dengan organisasi itu sendiri (Suroto : 1998) terdiri dari : perumusan tujuan, departemenisasi, pembagian kerja, koordinasi, pelimpahan wewenang, rentangan kontrol, jenjang organisasi, kesatuan perintah, fleksibilitas, berkelanjutan, keseimbangan, sedangkan menurut Atmosoeparto (2001) faktor internal yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah : tujuan organisasi, struktur organisasi, sumber daya manusia, budaya kerja. Senada dengan pendapat diatas, Ruky (2001) menguraikan bahwa faktor yang langsung mempengaruhi kinerja organisasi diantaranya : teknologi, kualitas input, kualitas lingkungan fisik, budaya kerja, kepemimpinan, pengelolaan SDM.

Tujuan pengukuran kinerja secara umum adalah untuk mereward kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang. Menurut Mulyadi dan Johny Setiawan (1999) tujuan utama dari pengukuran kinerja adalah memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Manfaat pengukuran kinerja menurut setiawan lebih berfokus pada pelanggan. Handoko (1994 : 135), Jennifer (1996 : 223) dan

Siagian (1995:227) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja bermanfaat untuk : (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 organisasi sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Akuntabilitas menunjukkan kemampuan bagaimana uang publik dibelanjakan secara ekonomis, efektif, dan efisien. Adanya sistem pengukuran kinerja yang handal merupakan salah satu faktor kunci suksesnya organisasi.

D. Evaluasi Kinerja

Meggison (Mangkunegara, 2005:9) mendefinisikan evaluasi/penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya, Andrew E. Sikula yang dikutip Mangkunegara (2000:69) mengemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses

penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun sesuatu (barang).

Definisi yang tidak jauh berbeda dikemukakan oleh Simanjuntak (2005:105) yang menyatakan evaluasi kinerja adalah penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit kerja organisasi atau perusahaan. Dengan demikian, evaluasi kinerja dapat dikatakan sebagai suatu system dan cara penilaian pencapaian hasil kerja individu pegawai, unit kerja maupun organisasi secara keseluruhan.

Simanjuntak (2005:106) menyatakan bahwa tujuan dari evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau penyimpangan. Sedangkan tujuan dari evaluasi kinerja menurut Mangkunegara (2005:10) adalah :

- a. Meningkatkan saling pengertian di antara karyawan tentang persyaratan kinerja;
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi terdahulu;
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang;

- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai potensinya;
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang ingin diubah.

Sedangkan kegunaan dari evaluasi kinerja SDM menurut Mangkunegara (2005:11) adalah :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa;
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya;
- c. Sebagai dasar mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan;
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan;
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang ada di dalam organisasi;
- f. Sebagai kriteria menentukan, seleksi, dan penempatan karyawan;
- g. Sebagai alat memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan;
- h. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa manfaat evaluasi kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Peningkatan Kinerja. Terutama bila hasil evaluasi kinerja menunjukkan kinerja seseorang rendah atau dibawah standar yang telah ditetapkan, maka orang yang bersangkutan dan atasannya akan segera membuat segala upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut, misalnya dengan bekerja lebih keras dan tekun. Untuk itu, setiap pekerja perlu menyadari dan memiliki :
 - Kemampuan tertentu sebagai dasar untuk mengembangkan diri lebih lanjut;
 - Keinginan untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan kerja;
 - Sikap tertarik pada pekerjaan dan etos kerja yang tinggi;
 - Keyakinan untuk berhasil.
- b. Pengembangan SDM. Evaluasi kinerja sekaligus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan setiap individu, serta potensi yang dimilikinya. Dengan demikian manajemen dan individu dimaksud dapat mengoptimalkan pemanfaatan keunggulan dan potensi individu yang bersangkutan, serta mengatasi dan mengkompensasi kelemahan-kelemahannya melalui program pelatihan. Manajemen dan individu, baik untuk memenuhi kebutuhan perusahaan atau organisasi, maupun dalam rangka pengembangan karier mereka masing-masing.
- c. Pemberian Kompensasi. Melalui evaluasi kinerja individu, dapat diketahui siapa yang memberikan kontribusi kecil dalam pencapaian

hasil akhir organisasi atau perusahaan. Pemberian imbalan atau kompensasi yang adil haruslah didasarkan kepada kinerja atau kontribusi setiap orang kepada perusahaan. Pekerja yang menampilkan evaluasi kinerja yang tinggi patut diberi kompensasi, antara lain berupa: pemberian penghargaan dan atau uang ; pemberian bonus yang lebih besar daripada pekerja lain, dan atau percepatan kenaikan pangkat dan gaji.

- d. Program Peningkatan Produktivitas. Dengan mengetahui kinerja masing-masing individu, kekuatan dan kelemahan masing-masing serta potensi yang mereka miliki manajemen dapat menyusun program peningkatan produktivitas perusahaan.
- e. Program Kepegawaian. Hasil evaluasi kinerja sangat bermanfaat untuk menyusun program-program kepegawaian, termasuk promosi, rotasi dan mutasi, serta perencanaan karier pegawai.
- f. Menghindari Perlakuan Diskriminasi. evaluasi kinerja dapat menghindari perlakuan diskriminasi dan kolusi, karena setiap tindakan kepegawaian akan didasarkan kepada kriteria obyektif, yaitu hasil evaluasi kinerja.

E. Konsep Balanced Scorecard

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata, yaitu *Scorecard* (kartu skor) dan *Balanced* (berimbang). *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat

digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan ekstern.

Norton dan Kaplan, pada 1996 memperkenalkan pengukuran kinerja dengan beberapa perspektif yang kemudian dikenal dengan *Balanced Scorecard (BSC)*. Awalnya *Balanced Scorecard* hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada organisasi bisnis. Tetapi, dewasa ini *Balanced Scorecard* bukan hanya digunakan digunakan oleh organisasi bisnis tapi juga oleh organisasi publik. *Balanced Scorecard* dapat membantu organisasi publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi menurut Modell (2004) dalam Wartaka (2009).

Pendekatan ini sebagai suatu *measurement system* yang mengukur kinerja organisasi bukan hanya dari aspek keuangan tetapi juga aspek non keuangan.

Balanced Scorecard adalah suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang ke semuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. BSC sangat berperan sebagai penerjemah atau pengubah visi dan strategi organisasi menjadi aksi. *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen untuk menjaga keseimbangan antara indikator finansial dan non finansial, indikator kinerja masa lampau, kini dan masa depan, indikator eksternal dan internal, serta indikator penyebab dan hasilnya. *Scorecard* berarti kartu nilai atau raport, sehingga *Balanced Scorecard* bisa dianggap sebagai sebuah kartu dimana didalamnya terdapat berbagai penilaian atas pencapaian kinerja dari setiap strategi yang telah dibangun.

Keunggulan *Balanced Scorecard* dibandingkan metode lain adalah karena *Balanced Scorecard* tetap menggunakan visi, misi, dan strategi sebagai acuan/ pedoman dalam pengukuran kinerja perusahaan.

Selain digunakan dalam pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard* juga harus diarahkan untuk membangun sebuah sistem manajemen baru, karena sistem pengukuran kinerja seharusnya hanya sebuah sarana untuk mencapai tujuan yang lebih penting misalnya memberikan informasi

bagi pihak manajemen untuk mengatasi point-point yang lemah berdasarkan hasil pengukuran tersebut.

Pengukuran dengan *Balanced Scorecard* menggunakan 4 (empat) perspektif diantaranya :

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan mengacu pada cara pemerintah memenuhi kebutuhan pelayanan publik dengan cara yang efisien. Perspektif ini akan menilai apakah pelayanan publik diberikan pada tingkat biaya yang kompetitif. Perspektif keuangan terkait dengan *financial sustainability*. Perspektif ini digunakan oleh shareholder dalam rangka melakukan penilaian kinerja organisasi apakah sesuai harapan dan dinilai berhasil oleh shareholder. Sasaran strategik yang dapat dicapai dari perspektif ini adalah pertumbuhan pendapatan dan berkurangnya biaya (Mulyadi, 2001:9).

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah perspektif yang berorientasi pada pelanggan karena merekalah pemakai produk/jasa yang dihasilkan organisasi. Organisasi harus memperhatikan apa yang diinginkan oleh pelanggan. Perspektif ini akan menuntun pemerintah untuk melihat apakah pelayanan yang diberikan telah memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai warga Negara dan pembayar pajak. Perspektif ini juga menilai bagaimana orang-orang yang menggunakan jasa/pelayanan publik memandang dan mengevaluasi kinerja

organisasi kita. Ukuran yang diberikan kepada pelanggan dapat dilihat dari segi waktu, kualitas, *performance* layanan, dan biaya. Sasaran strategik yang dapat dicapai dari perspektif ini adalah meningkatnya kepercayaan *customer*, kecepatan layanan, dan kualitas hubungan dengan *customer* (Mulyadi, 2001:9).

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal adalah serangkaian aktifitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Perspektif ini menjelaskan proses bisnis yang dikelola untuk memberikan layanan dan nilai-nilai kepada stakeholder dan customer, membantu organisasi dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategis yang tepat dan efisien. Perspektif ini juga memberikan penjelasan mengenai kemajuan dari program-program pembangunan yang dilaksanakan, apakah telah memberikan hasil-hasil sesuai dengan diinginkan/diharapkan atau belum maksimal. Karena pemerintah harus berfokus pada perubahan cara pelayanan untuk meningkatkan pelayanan publik, maka perspektif proses bisnis internal ini dapat mengevaluasi ekspektasi yang diharapkan pelanggan melalui perbaikan proses di internal organisasi tersebut. Dengan demikian, tingkat keahlian dan produktifitas pegawai, kualitas yang dihasilkan oleh organisasi dan sistem informasi yang berjalan dalam organisasi dapat terukur. Sasaran strategik yang dapat dicapai dari perspektif ini adalah

meningkatnya kualitas proses layanan kepada customer, tersedianya *state of art technology*, dan terintegrasinya proses layanan *customer* (Mulyadi, 2001:9).

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Aktivitas yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Tujuan dimasukkannya kinerja ini adalah mendorong badan usaha menjadi organisasi yang mampu berkembang melalui pembelajaran (*learning organization*). Proses belajar dan berkembang bersumber dari tiga prinsip, yaitu: *people*, *system*, dan *organizational procedure*. Ketiga perspektif sebelumnya dapat mengungkapkan kesenjangan (*gap*) yang besar antara kemampuan yang ada dari orang, sistem, dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Upaya memperkecil kesenjangan ini badan usaha melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employees*, yaitu meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, meluruskan prosedur dan perbaikan rutinitas.

Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif belajar dan berkembang yaitu :

1. Kemampuan pekerja/pegawai

Dalam kaitan dengan pekerja ada 3 hal yang perlu ditinjau oleh manajemen yaitu: tingkat kepuasan pekerja (*employee satisfaction*), retensi (*employee retention*), produktivitas (*employee productivity*).

Beberapa elemen *employee satisfaction* antara lain keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan yang aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif dan dukungan atasan Retensi pekerja adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasi. Produktivitas pekerja merupakan hasil pengaruh agregat dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan konsumen.

2. Kemampuan sistem informasi

Tolak ukur yang tergolong dalam kelompok ini antara lain adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat kecepatan info yang tersedia dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

3. Motivasi, pemberdayaan, dan keserasian individu badan usaha

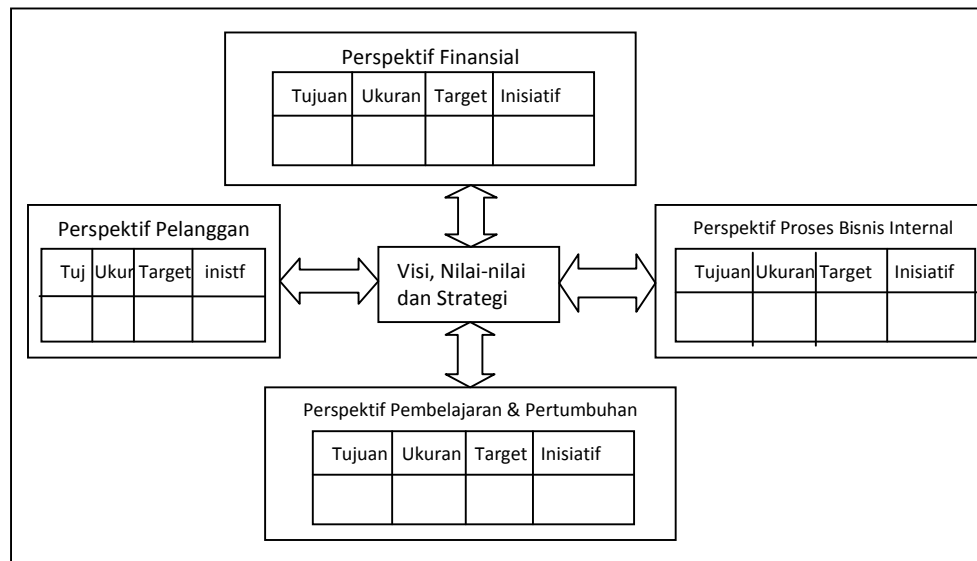
Tolok ukur yang tergabung dalam kelompok ini antara lain adalah jumlah saran tiap pegawai, jumlah saran yang diimplementasikan/direalisasikan, jumlah saran yang berhasil

guna, dan banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti visi dan tujuan badan usaha.

F. Hubungan Balanced Scorecard dengan Visi, Misi, dan Strategi

Sistem pengukuran kinerja harus dapat memotivasi para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan strategi unit bisnisnya. Perusahaan yang dapat menterjemahkan strateginya ke dalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi tersebut, sebab mereka telah mengkomunikasikan tujuan dan targetnya kepada para pegawai. Komunikasi ini akan memfokuskan mereka pada pemicu-pemicu kritis, memungkinkan mereka untuk mengarahkan investasi, inisiatif, dan tindakan-tindakan dengan menyempurnakan tujuan-tujuan strategis.

Visi adalah suatu pernyataan menyeluruh tentang gambaran ideal yang ingin dicapai oleh organisasi di masa yang akan datang, sementara misi adalah suatu pernyataan bisnis dari perusahaan, dan strategi adalah suatu metode yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai visi dan misi. Strategi juga merupakan titik tolak atau referensi bagi keseluruhan proses manajemen.



Gambar 1. Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Manajemen Kinerja (Gaspersz, 2011)

G. Pengaruh Balanced Scorecard pada Sektor Publik

Menurut Kaplan dan Norton dalam Gaspersz (2011), tujuan finansial bukan merupakan tujuan utama yang memadai untuk sektor publik/pemerintah. Organisasi pemerintah mengukur keberhasilan mereka melalui kemampuan mengatur pengeluaran sejumlah anggaran yang berwujud pada kebutuhan masyarakat, instansi pemerintah lain dan pemerintah pusat (*stakeholders*). Dengan demikian, fokus utama organisasi pemerintah bukan pada pencapaian tujuan finansial namun pada tujuan yang berfokus pada pelanggan, yang dalam hal ini adalah masyarakat dan pemerintah pusat.

Keberhasilan pemerintah dan nirlaba (*non-profit organizations*) diukur melalui efektivitas dan efisiensi dalam memenuhi kebutuhan

stakeholders yang diwujudkan melalui tujuan-tujuan yang berwujud (*tangibles objectives*). Para pejabat pemerintah dapat mulai mendefinisikan segmen masyarakat yang dilayani, dan kemudian memilih tujuan dan ukuran kinerja untuk segmen tersebut. Pernyataan visi, misi dan strategi organisasi pemerintah yang berfokus pada masyarakat harus diterjemahkan dalam tujuan yang spesifik yang berorientasi pada masyarakat dan dikomunikasikan ke seluruh organisasi.

Berdasarkan fokus untuk memberikan nilai bagi segmen masyarakat, para pejabat pemerintah harus mendefinisikan proses internal (perspektif proses internal) organisasi pemerintah itu. Dalam hal ini kinerja proses-proses internal yang paling kritis untuk mencapai tujuan pemberian pelayanan berkualitas pada masyarakat harus diidentifikasi, diukur, dianalisis, dan ditingkatkan secara terus menerus.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard*, memberikan suatu infrastruktur untuk organisasi pemerintah mencapai sasaran yang telah diidentifikasi melalui perspektif-perspektif lain. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam organisasi pemerintah adalah sebagai pengendali (*driver*) untuk mencapai keunggulan hasil dalam perspektif yang lain terutama perspektif pelanggan.

Kesenjangan antara perspektif pelanggan (fokus utama) dengan perspektif finansial, dan proses internal untuk mencapai tujuan strategis seharusnya menjadi kebutuhan investasi dalam perspektif pembelajaran

dan pertumbuhan. Hal ini berkaitan erat dengan pengembangan kemampuan sumber daya manusia yang bekerja dalam organisasi pemerintah, kemampuan sistem informasi untuk membuat keputusan, peningkatan motivasi dan pemberdayaan aparatur pemerintah (karyawan), dan yang terpenting, kesesuaian dan kesalingterkaitan diantara hal-hal tersebut. Investasi yang tepat di area ini akan memberikan posisi yang lebih baik kepada organisasi pemerintah untuk menjamin tercapainya misi dan tujuan jangka panjang memberikan pelayanan publik yang bernilai tambah (berkualitas) pada masyarakat.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa implementasi BSC pada sektor publik/pemerintah memerlukan beberapa penyesuaian, karena :

- a. Fokus utama sektor publik adalah masyarakat (publik) dan kelompokkelompok tertentu (*interest groups*) misalnya pemerintah pusat, instansi pemerintah lain. Sedangkan fokus utama sektor bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham.
- b. Tujuan utama organisasi publik adalah bukan maksimalisasi hasil-hasil finansial, tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) sesuai dengan visi dan misi organisasi pemerintah.
- c. Mendefinisikan ukuran dan target dalam perspektif *customer/stakeholders* membutuhkan pandangan dan kepedulian yang

tinggi, sebagai konsekuensi dari peran kepengurusan organisasi pemerintah, dan membutuhkan definisi yang jelas serta hasil strategis yang diinginkan.

H. Implementasi *Balanced Scorecard* pada Sektor Publik

Menurut Rohm (2003) dalam Wartaka (2009) sebelum *Balanced Scorecard* diimplementasikan, organisasi terlebih dahulu harus menyusun *Balanced Scorecard*.

Terdapat 6 tahapan dalam menyusun suatu *Balanced Scorecard*, yaitu :

1) Menilai Fondasi Organisasi

Langkah pertama organisasi untuk melakukan penilaian atas fondasi organisasi adalah membentuk tim yang akan merumuskan dan membangun *balanced scorecard*. Tim ini merumuskan visi dan misi organisasi, termasuk didalamnya mengidentifikasi kebutuhan dan faktor-faktor yang mendukung organisasi untuk mencapai misinya.

Tim ini mengembangkan rencana-rencana yang akan dilakukan, waktu yang dibutuhkan serta anggaran untuk menjalankannya.

Penilaian fondasi organisasi meliputi analisa kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman terdapat organisasi yang dapat dilakukan dengan menggunakan *SWOT analysis*. Organisasi juga dapat melakukan benchmarking terhadap organisasi lainnya. Dari penilaian fondasi ini organisasi mengetahui apa yang menjadi visi dan misi

organisasi, kekuatan dan kelemahan, bahkan tindakan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Pada tahap ini organisasi publik, dapat merumuskan kembali visi dan misinya, kemudian organisasi publik dapat menggunakan *SWOT analysis* dalam menilai kekuatan, kelemahan, kesempatan bahkan ancaman bagi organisasi. Organisasi publik juga dapat melakukan *benchmarking*, dengan cara membandingkan organisasi publik dengan organisasi bisnis yang unggul dalam bidangnya.

2) Membangun Strategi Bisnis

Strategi merupakan pernyataan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai keberhasilan. Strategi ini didapatkan dari misi dan hasil penilaian fondasi organisasi. Strategi ini menyatakan tindakan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mencapai misi organisasi yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan organisasi.

Dalam kebanyakan organisasi yang pertama kali dibentuk adalah tujuan strategi utama organisasi, misalnya tujuan utama dari suatu organisasi publik adalah peningkatan kualitas pendidikan. Setelah tujuan strategis utama dibentuk selanjutnya di bentuk tujuan-tujuan strategis yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, misalnya untuk mencapai peningkatan kualitas pendidikan maka tujuan-tujuan strategis yang perlu dilakukan antara lain peningkatan kualitas pendidikan, menurunkan biaya pendidikan, dan lainnya.

Dalam membentuk strategi, organisasi harus mempertimbangkan pendekatan apa saja yang bisa digunakan untuk menjalankan strategi tersebut, termasuk didalamnya apakah strategi tersebut bisa dijalankan, berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan dan apakah strategi tersebut mendukung organisasi mencapai misinya.

3) Membuat Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi menunjukkan bagaimanana tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan strategi. Tujuan organisasi merupakan gambaran aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai strategi serta waktu yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan harus dinyatakan dalam bentuk yang spesifik, dapat diukur, dicapai, berorientasi pada hasil serta memiliki batas waktu pencapaian (Gaspersz, 2003 dalam Wartaka, 2009).

Tujuan organisasi publik dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif *customers and stakeholders*, perspektif *financial*, perspektif *internal business process*, dan perspektif *employee and organization capacity*. Untuk masing-masing perspektif dirumuskan tujuan yang akan dilakukan untuk mencapai misi organisasi. Misalnya adalah strategi utama organisasi adalah meningkatkan kualitas pendidikan, strategi tersebut dapat dijabarkan kedalam empat perspektif. Untuk perspektif *customers* dan *stakeholders* (masyarakat) adalah memperoleh pendidikan yang berkualitas dan murah; untuk perspektif

financial, tujuan yang dibentuk adalah mengurangi biaya pendidikan; untuk perpektif *internal business process* adalah peningkatan proses belajar mengajar; sedangkan untuk perspektif *employee and organization capacity* adalah peningkatan kualitas pendidik.

4) Membuat *Strategic Map* bagi Strategi Organisasi

Kebanyakan organisasi mempunyai unit-unit yang mempunyai strategi dan tujuan sendiri-sendiri. Untuk dapat dijalankan secara efektif, maka strategi–strategi dan tujuan tersebut harus digabungkan dan dihubungkan secara bersama-sama. Untuk menggabungkan dan menghubungkan strategi-strategi dan tujuan tersebut dibutuhkan yang namanya *strategic map*.

Strategic map dapat dibangun dengan menghubungkan strategi dan tujuan dari unit-unit dengan menggunakan hubungan sebab akibat (*cause-effect relationship*). Dengan menggunakan hubungan sebab akibat organisasi dapat menghubungkan strategi dan tujuan ke dalam empat perspektif dalam *scorecard*. Hubungan diantara strategi-strategi tersebut digunakan untuk menunjukkan faktor-faktor yang mendukung kesuksesan organisasi dan sebaliknya.

5) Pengukuran Kinerja

Mengukur kinerja (*performance*) berarti memantau dan mengukur kemajuan yang sudah dicapai atas tujuan-tujuan strategis yang telah diciptakan. Pengukuran kinerja ini bertujuan untuk meningkatkan kemajuan organisasi kearah yang lebih baik. Untuk dapat mengukur

kinerja, maka harus ditetapkan ukuran-ukuran yang sesuai untuk setiap tujuan-tujuan strategis.

Dalam setiap perspektif dinyatakan tujuan-tujuan strategis yang ingin dicapai, yang kemudian untuk setiap tujuan–tujuan strategis tersebut ditetapkan paling sedikit satu pengukuran kinerja. Untuk dapat menghasilkan pengukuran kinerja yang bermanfaat maka organisasi harus dapat mengidentifikasi hasil (*outcome*) yang diinginkan dan proses yang dilakukan untuk mencapai outcome tersebut.

Terdapat dua jenis pengukuran dalam *balanced scorecard* (Gaspersz, 2003 dalam Wartaka 2009), yaitu: 1) outcome kinerja outcome (lagging) measurements, dan 2) pengendali kinerja performance driver (leading) measurements.

Tabel 1. Pengukuran Strategis pada Organisasi Publik (www.odgroup.com, 2004 dalam Wartaka, 2009)

Perspektif	Tujuan	Ukuran	Tipe
<i>Customer and Stakeholders</i>	1. Meningkatkan kepuasan konsumen	1. Tingkat Kepuasan konsumen	<i>Lag</i>
	2. Meningkatkan kesadaran masyarakat akan organisasi	2. Kegiatan yang melibatkan masyarakat	<i>Lead</i>
<i>Financial</i>	Mengurangi biaya jasa	Biaya jasa yang diberikan	<i>Lag</i>
<i>Internal Business Process</i>	Mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyerahkan jasa	Waktu penyerahan jasa	<i>Lag</i>
<i>Employee and Organization Capacity</i>	Meningkatkan kemampuan karyawan	Jumlah training yang diikuti oleh karyawan	<i>Lead</i>

Lag measure merupakan ukuran yang menggambarkan apa yang dihasilkan (*outcome*), misalnya kepuasan pelanggan, sedangkan *lead measures* adalah ukuran-ukuran yang menjadi pemicu *outcome* dimasa yang akan datang misalnya pengembangan proses internal yang baru. Suatu *balanced scorecard* yang baik harus memiliki *lead* dan *lag measures*. Tabel 1 di atas adalah contoh pengembangan ukuran bagi setiap tujuan yang ditentukan.

6) Menyusun Inisiatif

Inisiatif merupakan program-program yang harus dilakukan untuk memenuhi salah satu atau berbagai tujuan strategis. Sebelum menetapkan inisiatif, yang harus dilakukan adalah menentukan target. Target merupakan suatu tingkat kinerja yang diinginkan. Untuk setiap ukuran harus ditetapkan target yang ingin dicapai. Penetapan target ini bisa berdasarkan pengalaman masa lalu atau hasil *benchmarking* terhadap organisasi-organisasi yang unggul dalam bidangnya. Target target tersebut biasanya ditetapkan untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun.

Setelah target-target ditentukan maka selanjutnya ditetapkan program-program yang akan dilakukan untuk mencapai target tersebut. Setelah program-program tersebut ditetapkan maka program-program tersebut harus diuji terlebih dahulu, artinya program-program tersebut harus dinilai apakah program yang ditetapkan dapat memberikan dampak

positif bagi organisasi atau sebaliknya, dengan menggunakan matriks keterkaitan hubungan program dengan setiap tujuan strategis.

Secara ringkas tahapan yang digunakan dalam membangun suatu *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut: permintaan konsumen memicu organisasi untuk menghasilkan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Misi, visi, dan *core values* yang dimiliki organisasi membentuk budaya bagi organisasi tersebut. Selanjutnya visi, misi dan *core values* tersebut dinyatakan dalam sasaran yang ingin dicapai dan kemudian sasaran tersebut diterjemahkan kedalam strategi-strategi. Langkah berikutnya menterjemahkan strategi kedalam tujuan, yang dibentuk dalam strategik map, yang kemudian untuk setiap tujuan ditetapkan ukuran yang ingin dicapai. Setelah ukuran ditetapkan maka proses selanjutnya adalah menetapkan target dan program yang harus dilakukan untuk mencapai misi organisasi. Identifikasi sumberdaya dan anggaran merupakan langkah penutup dalam membangun suatu balanced scorecard.

Setelah membangun *Balanced Scorecard* maka langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan apa yang telah dibangun atau disusun. Langkah pertama dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard* adalah team yang telah disusun melakukan identifikasi data yang diperlukan untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard*. Selanjutnya menentukan teknologi informasi yang digunakan untuk

memudahkan proses mengkomunikasikan *Balanced Scorecard*. Implementasi dari *Balanced Scorecard* tidak bisa langsung dilakukan pada setiap unit organisasi secara bersamaan, tetapi harus dilakukan secara bertahap.

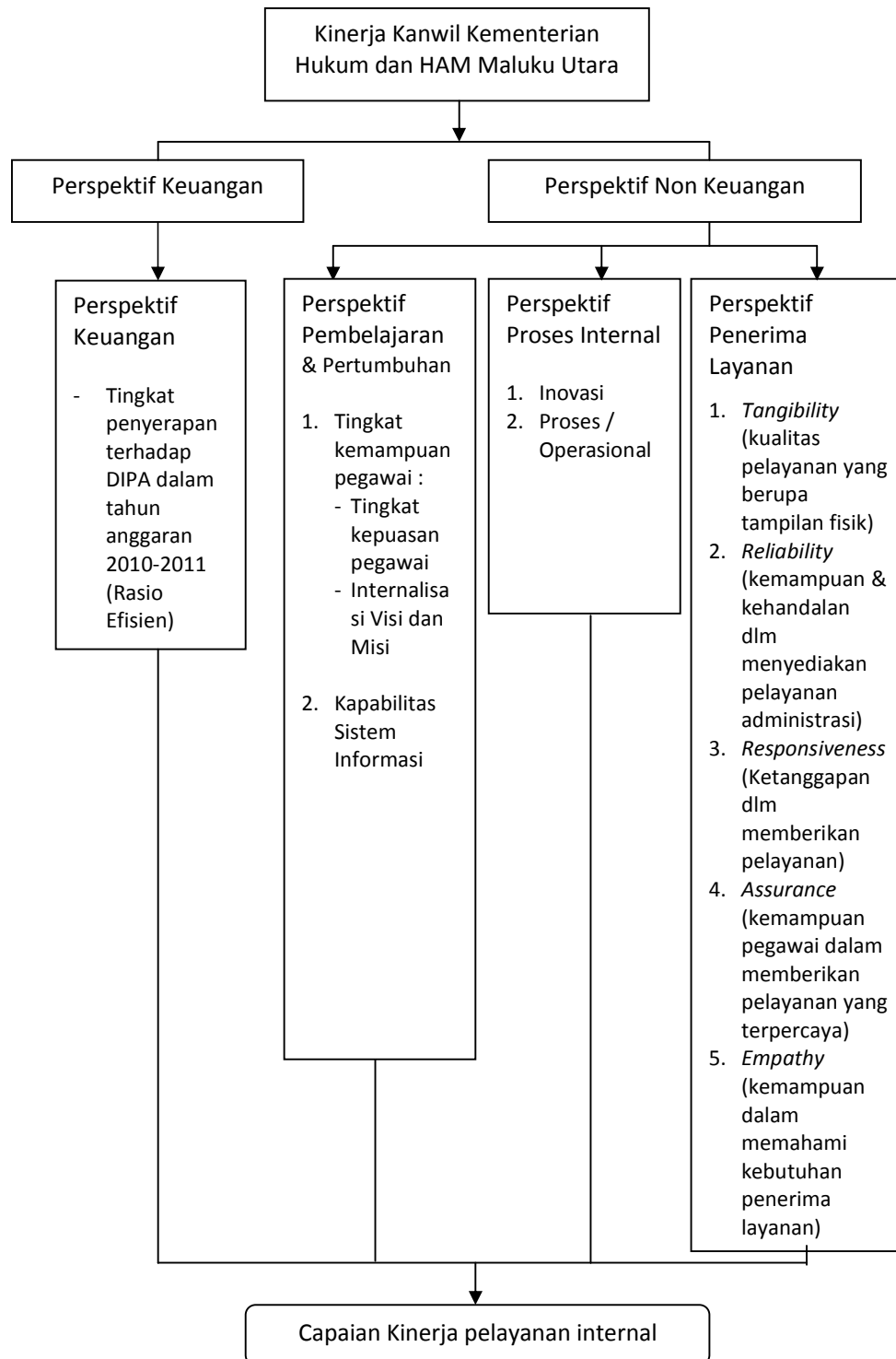
Langkah kedua adalah membangun *Balanced Scorecard* secara menyeluruh. Pada awalnya *Balanced Scorecard* dibuat pada tingkat organisasi, yang kemudian diterjemahkan ke dalam *Balanced Scorecard* unit-unit dalam organisasi, diterjemahkan lagi kedalam *Balanced Scorecard* departemen, dan yang terakhir adalah *Balanced Scorecard* tim atau individu. Pada tahapan ini tim yang terbentuk mengkomunikasikan inisiatif strategis dan ukuran yang dibutuhkan untuk setiap perspektif kepada manager dari masing-masing unit organisasi. Selanjutnya manager dari setiap unit organisasi berpartisipasi dalam menentukan ukuran dari setiap proses yang dilakukan oleh unitnya. Pada tahapan ini terjadi pertukaran informasi dari tim pusat kepada manager unit dan sebaliknya.

Langkah ketiga adalah menggunakan data *Balanced Scorecard* untuk evaluasi dan peningkatan. Pada tahapan ini terjadi arus informasi dari setiap tim atau individu kepada departemen, yang oleh departemen dilanjutkan ke unit organisasi, yang akhirnya semua informasi dikumpulkan pada tingkat organisasi.

Penggunaan *Balanced Scorecard* memberikan manfaat bagi organisasi antara lain meningkatkan komunikasi antar individu dalam

organisasi, manajemen dapat fokus pada proses organisasi secara keseluruhan, membawa setiap unit dalam organisasi kearah yang sama yaitu melayani masyarakat, memotivasi pekerja, meningkatkan sistem penghargaan, dan meningkatkan kepuasan pekerja. Ketidakmampuan organisasi dalam memilih dan menggunakan ukuran kinerja yang tepat, ketidakmampuan sistem informasi organisasi yang ada untuk menyediakan data yang diminta, kurangnya dukungan dan komitmen dari manajemen, dan pekerja kurang mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan, merupakan beberapa kendala yang harus diperhatikan dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard*.

I. Kerangka Konseptual



Gambar 2. Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif dimaksudkan untuk mengetahui capaian kinerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dilihat dari empat perspektif yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif penerima layanan, perspektif proses internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Metode penelitian ini adalah deduktif dimana pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai titik tolak dan sumber jawaban utama dalam penelitian ini. Penelitian ini juga menggunakan metode deskriptif dengan menggunakan data kuantitatif berupa pernyataan dalam kuesioner.

Jenis penelitian dapat dilihat menurut tingkat analisisnya, kegunaan, dan waktu penelitian. Berdasarkan tingkat analisisnya, penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi penelitian eksplanasi. Berdasarkan kegunaannya, penelitian ini termasuk jenis penelitian terapan yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah-masalah yang berkaitan kinerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara. Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini dilakukan pada satu waktu tertentu (*cross sectional*).

B. Populasi

Populasi pada penelitian ini hanya dibatasi pada lingkup Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara yang terdiri dari 96 pegawai yang terbagi ke dalam empat divisi dengan jumlah masing-masing yaitu :

1. Divisi Administrasi : 43 orang
2. Divisi Pelayanan Hukum dan HAM : 27 orang
3. Divisi Keimigrasian : 9 orang
4. Divisi Pemasarakatan : 17 orang

Dan terbagi kedalam dua tingkatan yaitu tingkatan pertama pejabat eselon IV, III, II dan tingkatan kedua adalah staf dari masing-masing divisi.

Jumlah populasi ini diberlakukan untuk dua perspektif yang akan diteliti yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran serta perspektif proses internal adalah pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara.

Kemudian untuk perspektif penerima layanan digunakan populasi gabungan dari pegawai Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dan pegawai dari Unit Pelaksana Teknis yang terdiri dari :

1. 86 orang pegawai Kantor Wilayah dari masing-masing 4 divisi.
2. 10 orang pegawai Unit Pelaksana Teknis.

Dalam pelaksanaan pengisian kuisisioner pada Unit Pelaksana Teknis diambil secara *insidental*.

C. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder :

1. Data primer

Berupa isian kuisisioner yang dibagikan kepada 96 responden Kantor Wilayah, Unit Pelaksana Teknis dengan lampiran daftar pertanyaan yang berkaitan dengan kepuasan penerima layanan, kemampuan pegawai, kehandalan informasi, dan proses internal. Kuesioner; digunakan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan perspektif penerima layanan, proses internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

2. Data sekunder

Berupa data yang diperoleh dan dikumpulkan dari buku-buku teks, literatur, Laporan Realisasi Anggaran, DIPA, LAKIP, Bezetting Pegawai, data kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara, dan data umum lainnya.

D. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik dokumentasi dan survey.

- a. Teknik dokumentasi dilakukan melalui penelusuran terhadap berbagai dokumen seperti buku-buku teks, literatur, Laporan Realisasi

Anggaran, DIPA, LAKIP, Bezetting pegawai , data kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara, dan data umum lainnya.

- b. Survey dilakukan melalui pengisian kuesioner yang dibagikan kepada 88 responden Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dan Unit Pelaksana Teknis. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang terkait dengan objek penelitian. Dalam pengolahan data kuesioner digunakan skala likert, setiap pernyataan berisi lima pilihan dengan nilai berskala 1, 2, 3, 4, dan 5. Jawaban terendah diberi nilai 1, dan tertinggi diberi nilai 5. Tabel pemeringkatan skala Likert adalah sebagai berikut :

Tabel 2. Pemeringkatan Skala Likert

No.	Jawaban	Skor
1	Sangat Setuju / Sangat Puas	5
2	Setuju / Puas	4
3	Cukup Setuju / Cukup Puas	3
4	Tidak Setuju / Tidak Puas	2
5	Sangat Tidak Setuju / Sangat Tidak Puas	1

E. Teknik dan Model Analisis Data

Model analisis yang digunakan untuk menjawab permasalahan dalam penulisan ini adalah analisis Balanced Scorecard. Analisis ini digunakan untuk melihat kinerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dari aspek keuangan dan non keuangan. Adapun pengukuran kinerja dalam Balanced Scorecard didasarkan pada empat variabel/perspektif. Variabel-variabel yang digunakan untuk mengukur

kinerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara, antara lain terdiri dari :

1. Perspektif Keuangan :

Pada perspektif ini, digunakan untuk mengidentifikasi apakah layanan yang diberikan sudah efisien. Analisis terhadap kinerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dilakukan dengan membandingkan antara realisasi anggaran dengan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) untuk tahun anggaran 2010 dan 2011. Analisis dilakukan terhadap data sekunder berupa DIPA, dokumen dan laporan realisasi anggaran tahun 2010 dan 2011 serta dengan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Realisasi anggaran menentukan keberhasilan penyerapan anggaran pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara.

Persentase capaian kinerja diperoleh dari perbandingan antara realisasi dengan anggaran yang tersedia. Kemudian untuk menentukan skala tingkat penyerapan anggaran menggunakan skala nilai kinerja yang ditetapkan oleh BPK-RI dengan ketentuan sebagai berikut :

1. 0% - 50,00% = Sangat tidak baik
2. 50,01% - 60,00% = Tidak baik
3. 60,01% - 75,00% = Cukup
4. 75,01% - 91,00% = Baik
5. 91,01% - 100,00% = Sangat baik

2. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari tiga indikator yang akan diukur yaitu (Kaplan dan Norton : 1996):

- a. Kapabilitas pegawai, yang diukur dalam indikator ini adalah tingkat pemahaman pegawai tentang tugas dan fungsi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara.
- b. Pada indikator kapabilitas pegawai terdiri dari dua sub indikator yaitu tingkat kepuasan pegawai dan pemahaman terhadap internalisasi visi dan misi organisasi. Pengukuran tingkat kepuasan pegawai dilakukan dengan mengajukan pertanyaan tentang kompensasi, supervisi, bekerja sendiri, kerjasama dengan tim, keamanan bekerja dan kesempatan berkembang dalam pekerjaan yang ada saat ini. Pengukuran tingkat pemahaman terhadap internalisasi visi dan misi dengan mengajukan pertanyaan tentang pemahaman tujuan organisasi dan strategi yang digunakan.
- c. Kapabilitas sistem informasi, yang diukur adalah mengenai ketersediaan informasi, kecepatan memperoleh informasi dan keakuratan informasi.

Pengisian kuesioner dilakukan kepada masing-masing Divisi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara, dengan masing-masing divisi terdiri atas 35 pegawai divisi Administrasi, 27 pegawai divisi Pelayanan Hukum dan HAM, 9 pegawai divisi Keimigrasian, dan 17 pegawai divisi Pemasarakatan.

Pada indikator ini, setelah menentukan sampel, selanjutnya membuat kuesioner yang dibagikan kepada responden yang berisi indikator tingkat kehandalan informasi. Pernyataan dalam kuesioner tersebut memuat 5 pilihan jawaban. Kelima pilihan jawaban tersebut adalah pilihan jawaban pertama sangat tidak baik / lama sekali / sangat tidak akurat, pilihan jawaban kedua tidak baik / lama / tidak akurat, pilihan jawaban ketiga hampir baik / hampir cepat / hampir akurat, pilihan jawaban keempat baik / cepat / akurat dan pilihan jawaban kelima sangat baik / sangat cepat / sangat akurat. Untuk memudahkan pengelolaan maka dilakukan tabulasi data. Untuk kepentingan tersebut peneliti menggunakan skala likert.

Dalam menentukan rentang skala suatu aspek kinerja dilakukan analisis rentang kriteria (Umar, 2010). Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan rentang skala yang akan digunakan. Tahapan 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.

Persamaan matematik untuk perhitungan rentang skala pada perspektif perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut :

pelaksanaan program dan kegiatan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara.

- b. proses operasional, yang diukur adalah upaya-upaya agar proses pelaksanaan kegiatan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dapat lebih ditingkatkan. Hal yang dapat dilakukan adalah dengan mengikutsertakan pegawai dalam pendidikan dan pelatihan, workshop dan seminar untuk menambah wawasan dalam pekerjaan

Proses pengukuran indikator ini dilakukan dengan menggunakan kuisisioner untuk selanjutnya hasil dari kuisisioner tersebut diolah dengan menggunakan skala likert. Pengisian kuisisioner dilakukan kepada masing-masing divisi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara, dengan masing-masing divisi terdiri atas 35 pegawai divisi Administrasi, 27 pegawai divisi Pelayanan Hukum dan HAM, 9 pegawai divisi Keimigrasian, dan 17 pegawai divisi Pemasyarakatan.

Persamaan matematik untuk perhitungan rentang skala pada perspektif proses internal adalah sebagai berikut :

$$RS = \frac{(Rt - Rr) \times \text{Jumlah Kuesioner}}{M}$$

Dengan penjelasan :

RS = Rentang Skala

Rt = Rentang tertinggi

Rr = Rentang terendah

M = Jumlah alternatif jawaban

Perhitungan rentang skor untuk perspektif proses internal dapat dilihat pada lampiran 2, dengan hasil kategori jawaban pada tabel 4.

Tabel 4. Rentang skor capaian kinerja perspektif proses internal

	Rentang Skor :	Kategori Capaian
5	37,84 - 45,04	Sangat Baik
4	30,63 - 37,83	Baik
3	23,42 - 30,62	Cukup Baik
2	16,21 - 23,41	Tidak Baik
1	9,00 - 16,20	Sangat Tidak Baik

4. Perspektif Penerima layanan :

Pengukuran kinerja penerima layanan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara diukur dari tingkat kepuasan penerima layanan saja. Untuk mengetahui kepuasan penerima layanan tersebut penulis menggunakan teori kepuasan penerima layanan atau *service quality* dari Parasuraman yang terdiri dari 5 dimensi mutu layanan, yaitu :

1. *Tangibility* atau tampilan fisik, yaitu kualitas pelayanan yang berupa sarana fisik peralatan, perlengkapan dan fasilitas yang disediakan.
2. *Reliability* atau kepercayaan, yaitu kemampuan dan kehandalan untuk menyediakan pelayanan yang terpercaya.
3. *Responsiveness* atau ketanggapan, yaitu kesanggupan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat serta tanggap terhadap keinginan konsumen.
4. *Assurance* atau kepastian yaitu kemampuan dan keramahan, serta sopan santun pegawai dalam menyakinkan kepercayaan konsumen.

5. *Empathy* yaitu sikap tegas tetapi penuh perhatian dari pegawai terhadap konsumen.

Tahap berikutnya yang dilakukan adalah menyiapkan pertanyaan (kuesioner) yang berhubungan dengan kelima dimensi mutu layanan. Pertanyaan yang diberikan berhubungan dengan kelima dimensi mutu pelayanan dengan 5 pilihan jawaban. Kelima pilihan jawaban tersebut adalah pilihan jawaban pertama sangat tidak puas, pilihan jawaban kedua tidak puas, pilihan jawaban ketiga hampir puas, pilihan jawaban keempat puas dan pilihan jawaban kelima sangat puas. Masing-masing jawaban memiliki bobot berbeda-beda, dimana pilihan jawaban pertama memiliki bobot paling rendah sedangkan pilihan jawaban kelima memiliki bobot tertinggi. Untuk kepentingan pengukuran tersebut digunakan skala likert.

Pengisian kuesioner dilakukan kepada masing-masing divisi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dan pegawai Unit Pelaksana Teknis, dengan komposisi masing-masing terdiri atas 78 pegawai Kantor Wilayah dan 10 pegawai Unit Pelaksana Teknis.

Persamaan matematik untuk perhitungan rentang skala pada perspektif penerima layanan adalah sebagai berikut :

$$RS = \frac{(R_t - R_r) \times \text{Jumlah Kuesioner}}{M}$$

Dengan penjelasan : RS = Rentang Skala

R_t = Rentang tertinggi

R_r = Rentang terendah

M = Jumlah alternatif jawaban

Perhitungan rentang skor untuk perspektif penerima layanan dapat dilihat pada lampiran 2, dengan hasil kategori jawaban pada tabel 5.

Tabel 5. Rentang skor capaian kinerja perspektif penerima layanan

	Rentang Skor :	Kategori Capaian
5	58,81 - 70,00	Sangat Baik
4	47,61 - 58,80	Baik
3	36,41 - 47,60	Cukup Baik
2	25,21 - 36,40	Tidak Baik
1	14,00 - 25,20	Sangat Tidak Baik

Untuk mengukur tingkat kepuasan yang dirasakan penerima layanan dalam hal ini pengguna layanan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara, diperoleh dengan cara membandingkan antara skor harapan penerima layanan dengan skor persepsi penerima layanan terhadap kenyataan layanan yang diterima. Dari hasil pengukuran tersebut diketahui tingkat kepuasan penerima layanan. Bila diterjemahkan dalam bahasa matematika tingkat kepuasan penerima layanan ditulis sebagai berikut :

$$\text{Tingkat Kepuasan Penerima layanan} = \frac{\text{Skor persepsi}}{\text{Skor harapan}} \times 100 \%$$

F. Definisi Operasional Variabel

Konsep-konsep dalam penelitian ini akan dioperasionalkan sebagai berikut :

1. Pengukuran Kinerja merupakan cara untuk membandingkan antara rencana kinerja dengan capaian masing-masing indikator sasaran maupun indikator kinerja kegiatan.
2. Penerima Layanan, adalah pegawai/pejabat dalam jajaran dan lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara.
3. Kepuasan Penerima Layanan, adalah kepuasan terhadap layanan yang diterima oleh penerima layanan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara.
4. Pegawai, adalah semua pegawai yang bekerja di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil.
5. Kepuasan Pegawai, adalah kepuasan yang diterima oleh pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara.
6. Keandalan Informasi adalah mencakup ketersediaan, kecepatan dan keakuratan informasi yang tersedia pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.

7. *Tangibility* atau tampilan fisik, yaitu kualitas pelayanan yang berupa sarana fisik peralatan, perlengkapan dan fasilitas yang disediakan.
8. *Reliability* atau kepercayaan, yaitu kemampuan dan kehandalan untuk menyediakan pelayanan yang terpercaya.
9. *Responsiveness* atau ketanggapan, yaitu kesanggupan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat serta tanggap terhadap keinginan penerima layanan.
10. *Assurance* atau kepastian yaitu kemampuan dan keramahan, serta sopan santun pegawai dalam menyakinkan kepercayaan penerima layanan.
11. *Empathy* yaitu sikap tegas tetapi penuh perhatian dari pegawai terhadap konsumen.
12. Kapabilitas pegawai yang diukur dalam indikator ini adalah tingkat pemahaman pegawai tentang tugas dan fungsi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara.
13. Kapabilitas sistem informasi yang diukur adalah mengenai ketersediaan informasi, kecepatan memperoleh informasi dan keakuratan informasi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Kondisi Umum Kantor Wilayah kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara

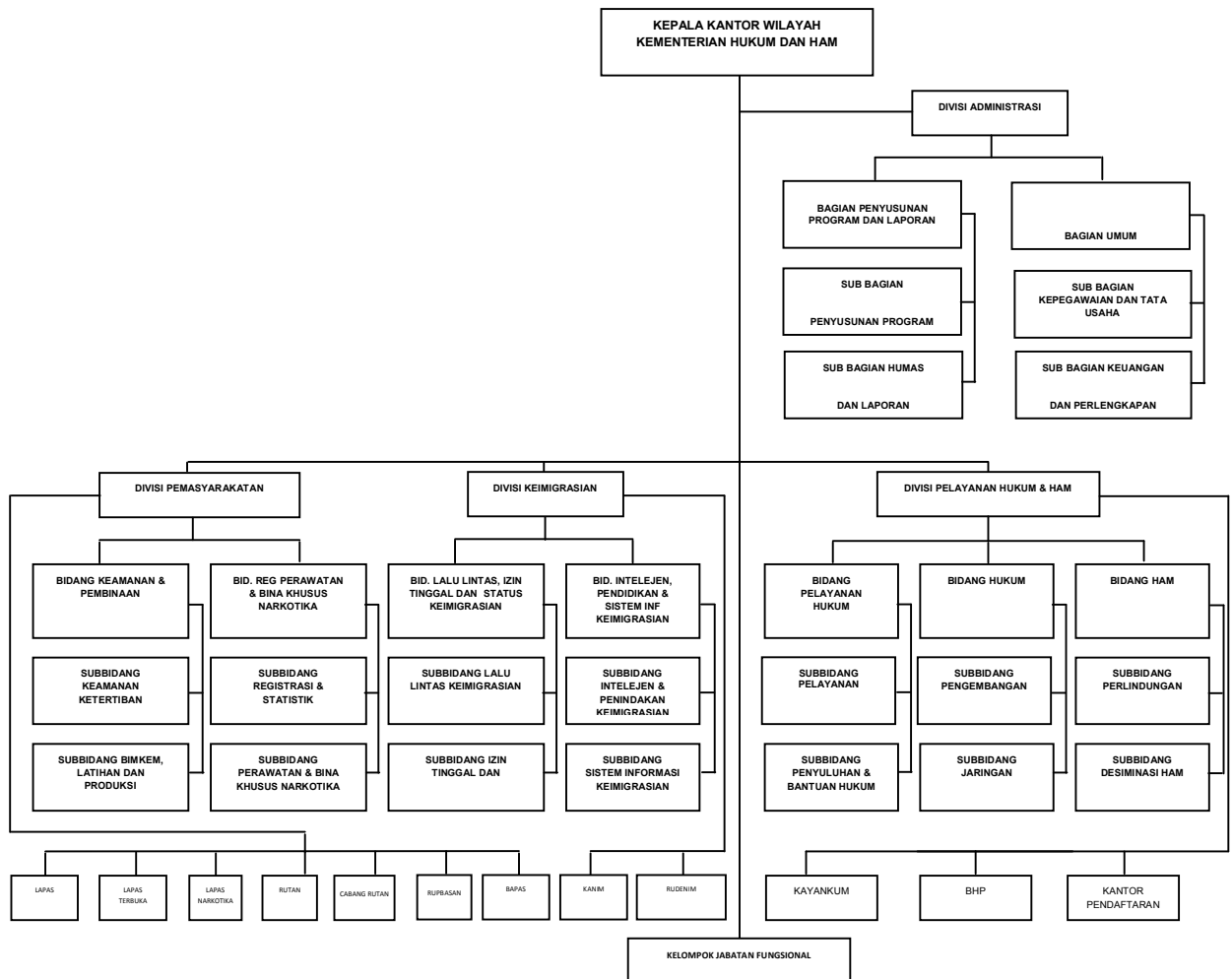
Sesuai dengan Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor M-01.PR.07.10 Tahun 2005 tanggal 01 Maret 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, bahwa Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Republik Indonesia adalah instansi vertikal Departemen Hukum dan HAM yang berkedudukan di Propinsi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia.

Kantor Wilayah mempunyai tugas melaksanakan tugas pokok dan fungsi Departemen Hukum dan HAM RI dalam wilayah Propinsi berdasarkan kebijakan Menteri Hukum dan HAM RI dan Peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugas dimaksud, Kantor Wilayah menyelenggarakan fungsi :

- a. Pengkoordinasian, perencanaan, pengendalian program, dan pengawasan;
- b. Pembinaan di bidang hukum dan hak asasi manusia;
- c. Penegakan hukum di bidang pemasyarakatan, keimigrasian, administrasi hukum umum, dan hak kekayaan intelektual;

- d. Perlindungan, pemajuan, pemenuhan, penegakan dan penghormatan hak asasi manusia;
- e. Pelayanan hukum;
- f. Pengembangan budaya hukum dan pemberian informasi hukum, penyuluhan hukum, dan diseminasi hak asasi manusia;
- g. Pelaksanaan kebijakan dan pembinaan teknis di bidang administrasi di lingkungan Kantor Wilayah.

Kantor Wilayah terdiri dari Divisi Administrasi, Divisi Pemasyarakatan, Divisi Keimigrasian, Divisi Pelayanan Hukum dan Hak Asasi Manusia. Struktur Organisasi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia berdasarkan Lampiran Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor M.01-PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, diperlihatkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Struktur Organisasi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM (ORTA Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM, 2005)

1. Divisi Administrasi

Divisi Administrasi mempunyai tugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan pembinaan administrasi dan pelaksanaan teknis di wilayah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Sekretaris Jenderal.

Dalam melaksanakan tugas dimaksud, Divisi Administrasi menyelenggarakan fungsi :

- a. Koordinasi penyusunan pelaksanaan kebijakan teknis, rencana dan program serta laporan;
- b. Pelaksanaan urusan keuangan dan perlengkapan;
- c. Pengelolaan urusan kepegawaian, hubungan masyarakat, tata usaha dan rumah tangga di lingkungan kantor wilayah.

Divisi Administrasi terdiri dari :

a. Bagian Penyusunan Program dan Laporan

Bagian Penyusunan Program dan Laporan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang penyusunan rencana dan program, pengolahan data dan penyajian informasi, hubungan masyarakat dan protokoler, serta evaluasi dan laporan di lingkungan Kantor Wilayah.

Dalam melaksanakan tugas dimaksud, Bagian Penyusunan Program dan Laporan menyelenggarakan fungsi :

- 1) Penyusunan rencana dan program di lingkungan Kantor Wilayah;
- 2) Pengumpulan dan pengolahan data serta penyajian informasi;
- 3) Evaluasi dan laporan hasil pelaksanaan kegiatan di lingkungan Kantor Wilayah;
- 4) Pelaksanaan hubungan masyarakat dan protokoler.

Bagian Penyusunan Program dan Laporan terdiri dari :

a) Subbagian Penyusunan Program;

Subbagian Penyusunan Program mempunyai tugas melakukan penyiapan pelaksanaan penyusunan rencana dan program, pengumpulan dan pengolahan data.

b) Subbagian Hubungan Masyarakat dan Laporan.

Subbagian Hubungan Masyarakat dan Laporan mempunyai tugas melakukan pemberian informasi dan komunikasi kepada masyarakat dan protokoler, serta penyiapan bahan evaluasi dan laporan, pemantauan perkembangan program kegiatan-kegiatan di lingkungan Kantor Wilayah.

b. Bagian Umum

Bagian Umum mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang urusan kepegawaian, tata usaha dan rumah tangga, keuangan dan perlengkapan di lingkungan Kantor Wilayah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugas dimaksud, Bagian Umum menyelenggarakan fungsi :

- 1) Pengelolaan urusan kepegawaian;
- 2) Pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga;
- 3) Pelaksanaan urusan keuangan dan perlengkapan.

Bagian Umum terdiri dari :

a) Subbagian Kepegawaian dan Tata Usaha;

Subbagian Kepegawaian dan Tata Usaha mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, tata usaha dan rumah tangga.

b) Subbagian Keuangan dan Perlengkapan.

Subbagian Keuangan dan Perlengkapan mempunyai tugas melakukan urusan keuangan dan perlengkapan di lingkungan Kantor Wilayah.

2. Divisi Pemasyarakatan

Divisi Pemasyarakatan mempunyai tugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan sebagian tugas Kantor Wilayah di bidang pemasyarakatan berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pemasyarakatan. Dalam melaksanakan tugas dimaksud, Divisi Pemasyarakatan menyelenggarakan fungsi :

- a. Pembinaan dan bimbingan teknis di bidang pemasyarakatan;
- b. Pengkoordinasian pelaksanaan teknis di bidang pemasyarakatan;
- c. Pengawasan dan pengendalian pelaksanaan teknis di bidang pemasyarakatan.

Divisi Pemasyarakatan terdiri dari :

a. Bidang Keamanan dan Pembinaan

Bidang Keamanan dan Pembinaan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pembinaan, pengevaluasian, pemantauan di bidang keamanan dan ketertiban serta pembinaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugas dimaksud, Bidang Keamanan dan Pembinaan menyelenggarakan fungsi :

- 1) Pembinaan dan pelaksanaan di bidang keamanan dan ketertiban;
- 2) Pengevaluasian di bidang keamanan dan ketertiban;

- 3) Pemantauan di bidang keamanan dan ketertiban;
- 4) Pembinaan dan pelaksanaan di bidang bimbingan kemasyarakatan, latihan kerja dan produksi;
- 5) Pengevaluasian di bidang bimbingan kemasyarakatan, latihan kerja dan produksi;
- 6) Pemantauan di bidang bimbingan kemasyarakatan, latihan kerja dan produksi.

Bidang Keamanan dan Pembinaan terdiri dari :

- a) Subbidang Keamanan dan Ketertiban;

Subbidang Keamanan dan Ketertiban mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan pelaksanaan kebijakan, pengevaluasian dan pemantauan di bidang pengawasan dan pengendalian, dan pembinaan teknis keamanan dan ketertiban.

- b) Subbidang Bimbingan Kemasyarakatan, Latihan Kerja dan Produksi.

Subbidang Bimbingan Kemasyarakatan, Latihan Kerja dan Produksi mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan pelaksanaan kebijakan, pembinaan, pembimbingan, pengevaluasian dan pemantauan di bidang bimbingan kemasyarakatan, latihan kerja dan produksi, pendidikan tahanan serta warga binaan pemasyarakatan, pelatihan keterampilan kerja, produksi dan pendayagunaan tenaga kerja bagi tahanan dan warga binaan pemasyarakatan serta pengembangan kemitraan dan pemasaran.

b. Bidang Registrasi, Perawatan, dan Bina Khusus Narkotika

Bidang Registrasi, Perawatan, dan Bina Khusus Narkotika mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pembinaan, pengevaluasian dan pemantauan di bidang registrasi, statistik, perawatan, dan pembinaan khusus narkotika warga binaan pemasyarakatan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugas dimaksud, Bidang Registrasi, Perawatan, dan Bina khusus Narkotika menyelenggarakan fungsi :

- 1) Pembinaan di bidang registrasi, statistik, perawatan, dan pembinaan khusus narkotika;
- 2) Pengevaluasian di bidang registrasi, statistik, perawatan, dan pembinaan khusus narkotika;
- 3) Pemantauan di bidang registrasi, statistik, perawatan, dan pembinaan khusus narkotika.

Bidang Registrasi, Perawatan, dan Bina Khusus Narkotika terdiri dari :

a) Subbidang Registrasi dan Statistik;

Subbidang Registrasi dan Statistik mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan pelaksanaan kebijakan, pembinaan, pengevaluasian dan pemantauan di bidang registrasi dan statistik tahanan dan warga binaan pemasyarakatan, pengelolaan benda sitaan Negara dan barang rampasan Negara.

b) Subbidang Perawatan dan Bina Khusus Narkotika.

Subbidang Perawatan dan Bina Khusus Narkotika mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan pelaksanaan kebijakan, pembinaan, pembimbingan, pengevaluasian dan pemantauan di bidang pelayanan, penyuluhan, pendidikan tahanan dan warga binaan pemasyarakatan serta pembinaan khusus narkotika.

3. Divisi Keimigrasian

Divisi Keimigrasian mempunyai tugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan sebagian tugas Kantor Wilayah di bidang keimigrasian berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Imigrasi. Dalam melaksanakan tugas dimaksud, Divisi Keimigrasian menyelenggarakan fungsi :

- a. Perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengamanan teknis operasional di bidang keimigrasian;
- b. Pengaturan, bimbingan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang lalu lintas keimigrasian, izin tinggal dan status keimigrasian;
- c. Pengaturan, bimbingan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang penindakan keimigrasian dan rumah detensi imigrasi;
- d. Pengaturan, bimbingan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang system informasi keimigrasian;
- e. Pengaturan, bimbingan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang intelijen keimigrasian dan Tempat Pemeriksaan Imigrasi.

Divisi Keimigrasian terdiri dari :

a. Bidang Lalu Lintas, Izin Tinggal dan Status Keimigrasian

Bidang Lalu Lintas, Izin Tinggal dan Status Keimigrasian mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang lalu lintas dan fasilitas keimigrasian, izin tinggal orang asing dan status kewarganegaraan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugas dimaksud, Bidang Lalu Lintas, Izin Tinggal dan Status Keimigrasian menyelenggarakan fungsi :

- i. Pelaksanaan kebijakan, bimbingan, pengaturan, dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang lalu lintas keimigrasian;
- ii. Pelaksanaan kebijakan, bimbingan, pengaturan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang izin tinggal orang asing dan status kewarganegaraan.

Bidang Lalu Lintas, Izin Tinggal dan Status Keimigrasian terdiri dari :

a) Subbidang Lalu Lintas Keimigrasian;

Subbidang Lalu Lintas Keimigrasian mempunyai tugas melakukan persiapan bahan pemantauan, pengevaluasian , pelayanan, dan pengawasan teknis pelaksanaan tugas keimigrasian di bidang lalu lintas keimigrasian.

b) Subbidang Izin Tinggal dan Status Keimigrasian.

Subbidang Izin Tinggal dan Status Keimigrasian mempunyai tugas melakukan persiapan bahan pemantauan, pengevaluasian,

pelayanan, dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas keimigrasian di bidang izin tinggal orang asing dan status kewarganegaraan.

b. Bidang Intelijen, Penindakan dan Sistem Informasi Keimigrasian

Bidang Intelijen, Penindakan dan Sistem Informasi Keimigrasian mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang intelijen dan Tempat Pemeriksaan Imigrasi, penindakan keimigrasian serta system informasi keimigrasian sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugas dimaksud, Bidang Intelijen, Penindakan dan Sistem Informasi Keimigrasian menyelenggarakan fungsi:

- 1) Pelaksanaan kebijakan, bimbingan, pengaturan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang intelijen dan tempat pemeriksaan imigrasi, penindakan keimigrasian dan rumah detensi imigrasi;
- 2) Pelaksanaan kebijakan, bimbingan, pengaturan, dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang sistem informasi keimigrasian.

Bidang Intelijen, Penindakan dan Sistem Informasi Keimigrasian terdiri dari :

a) Subbidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian;

Subbidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pemantauan, pengevaluasian dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas keimigrasian di bidang intelijen dan tempat pemeriksaan imigrasi, penindakan keimigrasian dan rumah detensi imigrasi.

b) Subbidang Sistem Informasi Keimigrasian.

Subbidang Sistem Informasi Keimigrasian mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pemantauan, pengumpulan data, pelayanan informasi, pengevaluasian, dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang sistem informasi keimigrasian.

4. Divisi Pelayanan Hukum dan Hak Asasi Manusia

Divisi Pelayanan Hukum dan Hak Asasi Manusia mempunyai tugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan sebagian tugas Kantor Wilayah di bidang pelayanan hukum dan hak asasi manusia berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal/Kepala Badan terkait. Dalam melaksanakan tugas dimaksud, Divisi Pelayanan Hukum dan HAM menyelenggarakan fungsi :

- a. Pembinaan dan bimbingan teknis di bidang hukum;
- b. Pengkoordinasian pelayanan teknis di bidang hukum;
- c. Pelayanan administrasi hukum umum dan jasa hukum lainnya;
- d. Pelayanan penerimaan permohonan pendaftaran di bidang hak kekayaan intelektual;
- e. Pelaksanaan litigasi dan sosialisasi di bidang hak kekayaan intelektual;
- f. Pelaksanaan pemenuhan, pemajuan, perlindungan, dan penghormatan hak asasi manusia;
- g. Pengembangan budaya hukum, pemberian informasi hukum, penyuluhan hukum, dan diseminasi hak asasi manusia;

- h. Pengkoordinasian program legislasi daerah;
- i. Pelaksanaan pengkoordinasian jaringan dokumentasi dan informasi hukum;
- j. Pengawasan pelaksanaan teknis di bidang hukum;

Divisi Pelayanan Hukum dan Hak Asasi Manusia terdiri dari :

a. Bidang Pelayanan Hukum

Bidang Pelayanan Hukum mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang pelayanan penerimaan permohonan pendaftaran, litigasi dan sosialisasi hak kekayaan intelektual, penyuluhan hukum, konsultasi dan bantuan hukum serta pelayanan administrasi hukum umum dan jasa hukum lainnya. Dalam melaksanakan tugas dimaksud, Bidang Pelayanan Hukum menyelenggarakan fungsi :

- 1) Pelaksanaan pelayanan penerimaan permohonan pendaftaran hak kekayaan intelektual;
- 2) Pelaksanaan pelayanan administrasi hukum umum dan jasa hukum lainnya;
- 3) Pelaksanaan penyuluhan hukum, konsultasi hukum dan bantuan hukum;
- 4) Pelaksanaan litigasi dan sosialisasi hak kekayaan intelektual.

Bidang Pelayanan Hukum terdiri dari :

- a) Subbidang Pelayanan Hukum Umum;

Subbidang Pelayanan Hukum Umum mempunyai tugas melakukan pelayanan penerimaan permohonan pendaftaran hak kekayaan

intelektual, permohonan pendaftaran fidusia, penyiapan usulan pengangkatan, penindakan, dan pemberhentian Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS), pengawasan notaries yang ada di wilayahnya, urusan kewarganegaraan, pemantauan pelaksanaan tugas Balai Harta Peninggalan (BHP), pemantauan pelanggaran hukum di bidang hak kekayaan intelektual dan pengambilan berkas sidik jari.

b) Subbidang Penyuluhan dan Bantuan Hukum.

Subbidang Penyuluhan dan Bantuan Hukum mempunyai tugas melakukan pembinaan, pembimbingan, dan koordinasi serta kerja sama di bidang penyuluhan hukum, evaluasi dan pemantauan, pemberian bantuan hukum dan konsultasi hukum.

b. Bidang Hukum

Bidang Hukum mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang penyiapan bahan perencanaan hukum, pengembangan hukum, dan pembinaan jaringan dokumentasi dan informasi hukum serta pengkoordinasian program legislasi daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugas dimaksud, Bidang Hukum menyelenggarakan fungsi :

- 1) Penyiapan bahan perencanaan hukum dan pengembangan hukum;
- 2) Pembinaan dan pengembangan jaringan dokumentasi dan informasi hukum;
- 3) Pengkoordinasian program legislasi daerah.

Bidang Hukum terdiri dari :

a) Subbidang Pengembangan Hukum;

Subbidang Pengembangan Hukum mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana dan program penelitian dan pengkajian hukum, analisa serta evaluasi peraturan perundang-undangan daerah, pengkoordinasian program legislasi daerah, serta peta permasalahan hukum di daerah.

b) Subbidang Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum.

Subbidang Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan kerja sama, koordinasi, konsultasi jaringan dokumentasi dan informasi hukum dengan pemerintah propinsi selaku pusat jaringan di daerah, lembaga resmi serta masyarakat, pengumpulan dan pengolahan peraturan perundang-undangan serta pengolahan perpustakaan hukum sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

c. Bidang Hak Asasi Manusia

Bidang Hak Asasi Manusia mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang penyiapan bahan perumusan pelaksanaan kebijakan teknis, penyusunan rencana dan program, pengkoordinasian dengan instansi terkait, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan HAM sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugas dimaksud, Bidang Hak Asasi Manusia menyelenggarakan fungsi :

- 1) Pelaksanaan penyiapan penyusunan rencana dan program di bidang pemenuhan, pemajuan, perlindungan, dan penghormatan hak asasi manusia;
- 2) Pelaksanaan kebijakan di bidang pemenuhan, pemajuan, perlindungan dan penghormatan hak asasi manusia;
- 3) Penyelenggaraan diseminasi hak asasi manusia;
- 4) Pelaksanaan Rencana Aksi Nasional Hak Asasi Manusia;
- 5) Pelaksanaan evaluasi dan pemantauan.

Bidang Hak Asasi Manusia terdiri dari :

- a) Subbidang Perlindungan dan Pemenuhan Hak Asasi Manusia;

Subbidang Perlindungan dan Pemenuhan Hak Asasi Manusia mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan pelaksanaan kebijakan teknis, pemantauan dan evaluasi di bidang pemenuhan, pemajuan, perlindungan dan penghormatan hak asasi manusia berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- b) Subbidang Diseminasi Hak Asasi Manusia.

Subbidang Diseminasi Hak Asasi Manusia mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan pelaksanaan kebijakan teknis, penyusunan rencana dan program di bidang pemenuhan, pemajuan, perlindungan dan penghormatan hak asasi manusia serta pengkoordinasian kegiatan rencana aksi nasional hak asasi manusia dengan instansi terkait berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

5. Unit Pelaksana Teknis

Unit Pelaksana Teknis adalah unit yang melaksanakan sebagian tugas pokok Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia di bidangnya di wilayah masing-masing.

Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Maluku Utara terdiri dari :

- a. Lembaga Pemasyarakatan;
- b. Rumah Tahanan Negara;
- c. Cabang Rumah Tahanan Negara;
- d. Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara;
- e. Balai Pemasyarakatan;
- f. Kantor Imigrasi;

Kepala Unit Pelaksana Teknis bertanggung jawab dan wajib menyampaikan laporan kepada Kepala Kantor Wilayah.

B. Kinerja Pelayanan Internal Kantor Wilayah Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Maluku Utara

Data dan informasi yang berhasil dikumpulkan oleh peneliti, akan dianalisis dengan menggunakan teori dan metode yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, yaitu menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Analisis pengukuran kinerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara menggunakan *Balanced Scorecard*, yaitu dengan, perspektif keuangan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses internal dan perspektif penerima layanan.

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan mengacu pada cara pemerintah memberikan pelayanan kepada publik dengan cara yang efisien dan pada tingkat biaya yang kompetitif. Tabel 6 merupakan capaian kinerja tiap program yang telah dilaksanakan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara yang terdiri dari 7 program untuk tahun 2010 dan 2 program untuk tahun 2011.

Tabel 6. Realisasi Capaian Kinerja Keuangan Kanwil Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara Tahun 2010-2011 (Data sekunder, 2012)

No	Program	Anggaran		Realisasi		Presentase Capaian Kinerja	
		2010	2011	2010	2011	2010	2011
1	Program Penerapan pemerintahan yang baik	4.182.158.000		3.877.078.161		92.71	
2	Program Pembentukan Hukum	245.520.000		245.520.000		100	
3	Program Peningkatan Kesadaran Hukum dan HAM	566.657.000		561.687.000		99.12	
4	Program Peningkatan Pelayanan dan Bantuan Hukum	108.905.000		105.789.000		97.14	
5	Program Peningkatan Kinerja Lembaga Peradilan dan Lembaga Penegak Hukum Lainnya	12.464.025.000		11.989.166.200		96.19	
6	Program Penegakan Hukum dan HAM	569.273.000		556.993.800		97.84	
7	Program Peningkatan Kualitas Profesi Hukum	353.040.000		352.758.000		99.92	
8	Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Kementerian Hukum dan HAM		6.604.379.000		6.604.379.000		100
9	Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur Kementerian Hukum dan HAM		4.001.000.000		3.432.235.000		85.78
	Total	18.489.578.000	10.605.379.000	17.688.992.161	10.036.614.000		
	Rata-Rata Capaian Kinerja/tahun (%)					95.67	94.64

1) Program Penerapan Pemerintahan Yang Baik :

Capaian kinerja program ini pada tahun 2010 sebesar 92,71 persen disebabkan terdapat beberapa jenis belanja operasional pengeluaran yang tingkat penyerapannya rendah dan tidak terealisasi. Diantara

jenis belanja operasional pengeluaran tersebut mencakup pos-pos belanja dengan penjelasan sebagai berikut :

- a) Belanja tunjangan fungsional, pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Maluku Utara tahun 2010 tidak terdapat pegawai/pejabat yang memiliki jabatan fungsional sehingga anggaran belanja tunjangan fungsional dengan jumlah sebesar Rp 119.665.000,- tidak terealisasi dan pada akhir tahun 2010 dikembalikan ke Kas Negara. Diharapkan agar pada tahun berikutnya Sub Bagian Perencanaan dapat berkoordinasi dengan Sub Bagian Kepegawaian tentang pegawai/pejabat yang dapat menduduki jabatan fungsional sehingga usulan anggaran dapat disesuaikan dengan jumlah pegawai yang akan menduduki jabatan fungsional tahun berikutnya.
- b) Kegiatan Peningkatan Pelayanan Mutasi, Pensiun dan Pengadaan PNS jenis belanja perjalanan biasa. Untuk penggunaan dana pelayanan mutasi dari propinsi ke kabupaten / kota atau sebaliknya hanya diperuntukan bagi pegawai pindahan/mutasi yang sudah memiliki jabatan. Jumlah dana belanja perjalanan pelayanan mutasi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Maluku Utara tahun 2010 sebesar Rp 67.236.000,- yang terealisasi Rp 16.350.000,- sehingga sisa dari dana belanja perjalanan pelayanan mutasi sebesar Rp 50.886.000,- dikembalikan ke kas Negara dikarenakan sampai akhir bulan Desember tahun 2010

tidak ada lagi pejabat yang melakukan mutasi atau pindah ke wilayah kabupaten/kota. Diharapkan pada sub bagian perencanaan dapat berkoordinasi dengan sub bagian kepegawaian untuk menghitung atau melakukan validasi berapa jumlah pegawai/pejabat yang akan dimutasi tahun-tahun berikutnya sehingga anggaran yang direncanakan lebih efektif.

- c) Belanja langganan daya dan jasa, pada jenis belanja ini mencakup Listrik, Air, dan Telpon serta Langganan Internet. Penggunaan layanan Internet tahun 2010 Kantor Wilayah Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Maluku Utara belum difungsikan sehingga penyerapan dana belanja daya dan jasa yang berjumlah Rp 150.405.000,- hanya diperuntukan pada pembayaran Listrik, Air dan Telpon dengan jumlah biaya Rp 85.390.300,- sehingga sisa penyerapan dana pada belanja daya dan jasa untuk Layanan Internet sebesar Rp 65.014.700,- pada akhir tahun 2010 dikembalikan ke Kas Negara.
- d) Kegiatan Pembinaan Administrasi Pengelolaan Kepegawaian jenis belanja perjalanan lainnya ke Kab/Kota dengan jumlah dana Rp 48.800.000,- hanya terserap Rp 1.250.000,- dengan alasan bahwa sering dilakukannya kegiatan-kegiatan pada kantor wilayah yang sifatnya pembinaan kepegawaian dengan peserta dari unit pelaksana teknis, sehingga Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Maluku Utara pada tahun 2010 tidak

melakukan perjalanan ke Unit Pelaksana Teknis (UPT) wilayah kabupaten / kota menyebabkan sisa dana dari belanja perjalanan lainnya ke kab/kota sebesar Rp 47.550.000 tidak digunakan dan dikembalikan ke kas Negara.

Capaian kinerja pada program ini termasuk dalam kategori sangat baik, namun kedepan perlu lebih ditingkatkan lagi agar capaian kinerja sesuai dengan target yang ditetapkan.

2) Program Pembentukan Hukum

Pada program ini terdiri dari kegiatan Pembinaan dan Pengembangan Pemanfaatan Data dan Informasi, Penyelenggaraan Penelitian dan Pengembangan, dan Penyusunan/Penyempurnaan/Pengkajian Peraturan Perundang-undangan. Presentase capaian kinerja pada program ini sebesar 100 persen. Capaian kinerja ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pembentukan hukum pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Maluku Utara tahun 2010 sudah terealisasi dengan baik dan mencapai target.

3) Program Peningkatan Kesadaran Hukum Dan HAM

Presentase capaian kinerja untuk program ini sebesar 99,12 persen dikarenakan terdapat dua jenis belanja yang tingkat penyerapan anggaran rendah yaitu belanja honor terkait dengan output kegiatan dan belanja jasa profesi, dengan penjelasan :

- a) Belanja honor terkait dengan output kegiatan, kegiatan Penyusunan/Perumusan Sistem Dan Prosedur Teknis dengan jumlah dana sebesar Rp 20.025.000,- realisasi sebesar Rp 17.575.000,- sisa dana belanja honor terkait dengan output kegiatan sampai akhir tahun 2010 adalah Rp 2.450.000,- sisa dana tersebut dikarenakan tidak lagi diajukan pembayaran oleh bendaharawan ke kantor KPPN Ternate yang disebabkan adanya kesalahan administrasi dalam pembuatan SK honor anggota penyusun/perumusan sistem dan prosedur teknis kegiatan konsultasi hukum kepada masyarakat.
- b) Belanja jasa profesi kegiatan Pembudayaan Dan Pemasarakatan dengan jumlah dana sebesar Rp 36.250.000,- realisasi sebesar Rp 33.900.000,- sisa dana belanja jasa profesi sampai akhir tahun 2010 adalah Rp 2.350.000,- sisa dana tersebut dikarenakan tidak lagi diajukan pembayaran oleh bendaharawan ke kantor KPPN ternate yang disebabkan adanya kesalahan administrasi dalam pembuatan SK honor pejabat/pemateri/fasilitator kegiatan Bimbingan Teknis HAM.

Capaian kinerja pada program ini termasuk dalam kategori sangat baik, namun kedepannya agar lebih ditingkatkan lagi terutama dalam hal administrasi sehingga tidak ada lagi kesalahan yang menyebabkan rendahnya capaian kinerja dan tidak mencapai target yang diharapkan.

4) Program Peningkatan Pelayanan Dan Bantuan Hukum

Capaian kinerja Program Peningkatan Pelayanan dan Bantuan Hukum tahun 2010 sebesar 97,14 persen. Pada program tersebut terdapat jenis belanja yang memiliki kontraktual bersifat pengadaan dengan pihak penyedia barang/jasa dan Jenis belanja jasa profesi yang tingkat penyerapannya rendah, antara lain sebagai berikut :

- a) Kegiatan Pendataan dan Pengawasan Orang Asing, jenis belanja barang operasional lainnya jumlah dana sebesar Rp 43.805.000,- penggunaannya tidak semua terealisasi karna jenis belanja dengan nilai tersebut dilakukan kontraktual dengan pihak penyedia barang/jasa berdasarkan dari pada nilai RAB dan HPS yang dikontrakkan.
- b) Kegiatan Operasional Pelayanan Hukum, jenis belanja jasa profesi jumlah dana sebesar Rp 12.900.000,- realisasi sebesar Rp 11.400.000,- sisa dana belanja jasa profesi sampai akhir tahun 2010 adalah Rp 1.500.000,- sisa dana tersebut disebabkan adanya kesalahan administrasi dalam pembuatan daftar lampiran SK honor anggota Majelis Pengawasan Wilayah Notaris. Sehingga sisa dana tersebut dikembalikan ke Kas Negara.

Capaian kinerja pada program peningkatan pelayanan dan bantuan hukum Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara tahun 2010 termasuk dalam kategori sangat baik, namun kedepannya agar lebih ditingkatkan lagi terutama dalam hal administrasi sehingga

tidak ada lagi kesalahan yang menyebabkan rendahnya penyerapan anggaran.

5) Program Peningkatan Kinerja Lembaga Peradilan Dan Lembaga Penegak Hukum Lainnya

Presentase capaian kinerja untuk program ini sebesar 96,19 persen dari jumlah yang dianggarkan sebesar Rp 12.464.025.000,-. Program ini adalah merupakan salah satu program yang dikhususkan untuk pembangunan infrastruktur sarana dan prasarana kantor yang dalam pelaksanaan pekerjaan dan pembiayaannya melalui Jasa Pemborongan/Kontraktual Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa. Realisasi anggaran Program Peningkatan Sarana dan Prasarana yang hanya mencapai 96,19 persen disebabkan karna besaran pagu anggaran ini sudah dihitung presentasi Jasa Konsultan maupun Jasa Pemborongan berdasarkan nilai HPS dengan total harga Penawaran. Sehingga sisa dana Program Peningkatan Kinerja Lembaga Peradilan sebesar Rp 474.858.800,- dikembalikan ke Kas Negara. Capaian kinerja pada program ini termasuk dalam kategori sangat baik.

6) Program Penegakan Hukum Dan HAM

Presentase capaian kinerja 97,84 persen dikarenakan terdapat dua jenis belanja pada kegiatan Pembinaan/Koordinasi dan Konsultasi Pengawasan dengan tingkat penyerapan anggaran rendah yaitu belanja honor terkait dengan output kegiatan dan belanja barang non operasional lainnya, dengan penjelasan :

- a) Belanja honor terkait dengan output kegiatan, kegiatan Pembinaan/Koordinasi dan Konsultasi Pengawasan dengan jumlah dana sebesar Rp 29.400.000,- hanya terealisasi sebesar Rp 26.950.000,- sisa dana belanja honor terkait dengan output kegiatan tersebut sampai akhir tahun 2010 adalah Rp 2.450.000,- dikarenakan tidak lagi diajukan pembayaran oleh bendaharawan ke kantor KPPN Ternate yang disebabkan adanya kesalahan administrasi dalam pembuatan SK honor Tim Pengawasan Pembinaan/Koordinasi.
- b) Kegiatan Pembinaan/Koordinasi dan Konsultasi Pengawasan, Belanja barang non operasional lainnya pada item Bantuan/pengamanan di Lapas/Rutan dan Cabang Rutan dengan jumlah dana sebesar Rp 5.000.000,- tidak direalisasikan dengan alasan bahwa kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang dikhususkan untuk penanganan bantuan apabila terjadi gangguan keamanan dilingkungan Lapas/Rutan. Namun pada tahun 2010 tidak terdapat permintaan bantuan pengamanan dari UPT Lapas maupun Rutan ke Kantor Wiayah sehingga anggaran belanja barang non operasional tersebut dikembalikan ke Kas Negara.

Capaian kinerja pada program ini menunjukkan bahwa program penegakan hukum dan HAM Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara tahun 2010 termasuk dalam kategori sangat baik,

namun kedepannya agar ditingkatkan lagi sehingga capaian kinerja bisa mencapai target.

7) Program Peningkatan Kualitas Profesi Hukum

Presentase capaian kinerja untuk program ini adalah 99,92 persen dari jumlah yang dianggarkan. Dalam penggunaannya tidak semua terealisasi karna jenis belanja dengan nilai tersebut dilakukan kontraktual dengan pihak penyedia barang/jasa berdasarkan pada nilai RAB dan HPS yang dikontrakkan seperti pada belanja Konsumsi dan Akomodasi Peserta dan Petugas kegiatan Diklat Barang dan Jasa maupun Diklat Operator Komputer tahun 2010. Capaian kinerja ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas profesi hukum tahun 2010 termasuk dalam kategori sangat baik.

8) Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Kementerian Hukum dan HAM

Program ini terdiri dari kegiatan pengelolaan administratif, pelayanan dan penegakan hukum dan HAM. Presentase capaian kinerja pada program ini sebesar 100 persen. Capaian kinerja ini menunjukkan bahwa program dukungan manajemen dan pelaksanaan tugas teknis lainnya Kementerian Hukum dan HAM tahun 2011 sudah terealisasi dengan baik dan mencapai target.

9) Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur Kementerian Hukum dan HAM

Pada Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur Kementerian Hukum dan HAM persentase capaian kinerja termasuk dalam kategori baik yaitu 85,78 persen, hal ini disebabkan pada tahun 2011 terdapat mata anggaran kegiatan yang ditandai bintang artinya anggaran tersebut tidak bisa dicairkan yaitu anggaran sarana pendukung law center dan pemasangan paving blok pada perumahan dinas Kanwil, alasannya karena data pendukung tidak lengkap diantaranya tidak ada Rencana Anggaran Biaya dan Kerangka Acuan Kegiatan. Sehingga tidak ada persetujuan pencabutan tanda bintang dari Sekretaris Jenderal Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia. Kedepan diharapkan agar dalam setiap perencanaan program dan anggaran dapat disertai dengan data pendukung yang lengkap supaya tidak terjadi penandaan pada program dan kegiatan.

Melihat persentase capaian kinerja selama dua tahun terakhir memperlihatkan bahwa hampir semua program dan kegiatan yang dilakukan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara mencapai target. Rata-rata capaian kinerja pada tahun 2010 sebesar 95.67 persen dan 94.64 persen untuk tahun 2011. Berpedoman kepada rentang skor skala kinerja yang telah ditetapkan BPK-RI maka tingkat penyerapan anggaran dan capaian kinerja keuangan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara termasuk dalam kategori sangat baik.

2. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif ini menekankan pada kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Perspektif ini mengukur kemampuan pegawai, proses tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi, pengembangan sistem dan prosedur dalam suatu organisasi. Perspektif ini menggunakan indikator, yaitu tingkat kemampuan pegawai dan kapabilitas sistem informasi.

Berikut ini merupakan kinerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara berdasar perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari indikator :

a. Tingkat Kemampuan Pegawai

Indikator ini kemudian dibagi menjadi 2 sub indikator, yaitu Tingkat Kepuasan Pegawai dan Internalisasi Visi dan Misi. Kuisisioner ini diberikan kepada keseluruhan jumlah populasi yaitu 96 responden, namun kuisisioner yang bisa terkumpul kembali hanya sebanyak 88 responden di lingkungan internal Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara. Dari tabel 7 karakteristik responden memperlihatkan bahwa sebagian besar adalah laki-laki dan dilihat masa kerjanya rata-rata mencakup semua usia 20 sampai dengan 60 tahun.

Tabel 7. Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin, umur dan masa kerja (Data Primer, 2012)

Jenis Variabel	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	88	100
1) Laki-laki	56	63,64
2) Perempuan	32	36,36
Umur	88	100
2. 20-30 tahun	39	44,32
3. 31-40 tahun	28	31,82
4. 41-50 tahun	7	7,95
5. 51-60 tahun	14	15,91
Masa Kerja	88	100
1) 1-4 tahun	31	35,23
2) 5-9 tahun	18	20,45
3) 10-14 tahun	19	21,59
4) Lebih dari 15 tahun	20	22,73

1) Tingkat Kepuasan Pegawai

Didalam kuesioner tersebut berisi 23 jenis pertanyaan tentang kompensasi, supervisi, bekerja sendiri, kerjasama dengan tim, keamanan bekerja, dan kesempatan berkembang lebih lanjut dalam pekerjaan yang ada sekarang. Dari hasil uji validitas reabilitas terdapat 4 pernyataan yang tidak valid yaitu nomor 5,6,7,17 dan hanya 19 pernyataan yang valid, namun setelah di lakukan pengujian ulang dari 19 pernyataan tersebut kesemuanya valid dan reliable, dapat dilihat pada lampiran 1. Kuisisioner tersebut dibagikan kepada 96 responden yang berasal dari lingkungan internal Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dan yang berhasil dikumpulkan kembali sejumlah 88 kuisisioner. Berdasarkan jawaban dari kuisisioner yang diajukan oleh penulis diperoleh data-data sebagai berikut :

Tabel 8. Tabulasi Jawaban Pegawai tentang Tingkat Kepuasan Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara (Data Primer, 2012)

No	PERNYATAAN	TINGKAT KEPUASAN					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
1	Selalu Sibuk Sepanjang Waktu	0	7	66	15	0	88
		0,00	7,95	75,00	17,05	0,00	100
2	Kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan	0	16	63	9	0	88
		0,00	18,18	71,59	10,23	0,00	100
3	Kesempatan melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu	0	13	51	23	1	88
		0,00	14,77	57,95	26,14	1,14	100
4	Kesempatan menjadi bagian yang penting dalam kelompok kerja	0	38	39	9	2	88
		0,00	43,18	44,32	10,23	2,27	100
8	Kemampuan Atasan Langsung dalam membuat keputusan	0	17	48	10	13	88
		0,00	19,32	54,55	11,36	14,77	100
9	Melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan bathin Anda	0	10	59	6	13	88
		0,00	11,36	67,05	6,82	14,77	100
10	Pekerjaan Anda saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan nantinya	0	13	62	11	2	88
		0,00	14,77	70,45	12,50	2,27	100
11	Kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan Anda	0	9	70	7	2	88
		0,00	10,23	79,55	7,95	2,27	100
12	Kesempatan untuk memberitahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan	0	8	64	14	2	88
		0,00	9,09	72,73	15,91	2,27	100
13	Kesempatan melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang Anda miliki	0	12	57	17	2	88
		0,00	13,64	64,77	19,32	2,27	100
14	Penerapan kebijakan organisasi dalam kegiatan sehari-hari	0	11	64	11	2	88
		0,00	12,50	72,73	12,50	2,27	100
15	Imbalan yang Anda terima dikaitkan dengan beban pekerjaan yang Anda lakukan	0	20	61	5	2	88
		0,00	22,73	69,32	5,68	2,27	100
16	Kesempatan untuk dapat berkembang pada pekerjaan Anda saat ini	0	12	43	31	2	88
		0,00	13,64	48,86	35,23	2,27	100
18	Kebebasan untuk menggunakan penilaian Anda sendiri	0	24	54	5	5	88
		0,00	27,27	61,36	5,68	5,68	100
19	Kondisi kerja (kenyamanan, fasilitas kerja) Anda saat ini	0	22	52	11	3	88
		0,00	25,00	59,09	12,50	3,41	100

20	Kesempatan untuk mencoba menggunakan metode/cara anda sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan	0	17	57	9	5	88
		0,00	19,23	64,77	10,23	5,68	100
21	Keharmonisan kerja sesama rekan kerja Anda	0	7	64	8	9	88
		0,00	7,95	72,73	9,09	10,23	100
22	Penghargaan atau sanksi yang Anda terima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau buruk	0	11	63	7	7	88
		0,00	12,50	71,59	7,95	7,95	100
23	Perasaan puas yang Anda peroleh dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut	0	12	52	10	14	88
		0,00	13,64	59,09	11,36	15,91	100
	JUMLAH	2	299	1133	226	100	1760
	SKOR RATA-RATA	0,11	16,99	64,38	12,84	5,68	100
	KEPUASAN PEGAWAI (%)						

Ket : 5= Sangat Puas/Sangat Setuju, 4= Puas/Setuju, 3= Cukup Puas/Cukup Setuju, 2= Tidak Puas/Tidak Setuju, 1= Sangat Tidak Puas/Sangat Tidak Setuju

Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara cukup setuju dengan kondisi bahwa pegawai mempunyai kesibukan selama berada di kantor. Namun demikian masih ada pegawai yang tidak setuju jika selalu sibuk sepanjang waktu yaitu sebesar 7,95 persen hal itu dikarenakan beban tugas yang diserahkan tidak relatif merata kepada setiap pegawai. Di samping itu pembagian kerja yang tidak merata ini juga akan merusak irama kerja secara keseluruhan, misalnya gangguan dari aktivitas pegawai-pegawai yang sekedar bercanda, main catur, main kartu di komputer dan sebagainya. Oleh sebab itu, kecenderungan ini harus dihindari oleh seorang pimpinan yaitu dengan memberikan beban tugas secara merata kepada pegawai-pegawai dengan tujuan agar tidak terjadi penumpukan beban kerja di satu orang pegawai dan sebaliknya, kekurangan beban kerja di pegawai yang lain.

Sebagian besar pegawai cukup setuju terhadap kesempatan yang diberikan untuk melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu. Namun masih terdapat 14,77 persen pegawai yang tidak setuju terhadap kesempatan yang diberikan untuk melakukan sesuatu hal yang baru dari waktu ke waktu, hal ini disebabkan pekerjaan yang dibebankan serta kondisi pekerja yang ada di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara, tidak selamanya dapat mendukung kelancaran pelaksanaan tugas. Hal ini dikarenakan adanya faktor-faktor seperti usia pegawai yang relatif tua dan mendekati usia pensiun.

Selanjutnya pernyataan keempat yang memuat tentang kesempatan menjadi bagian yang penting dalam suatu pekerjaan. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai cukup setuju bisa diberikan kesempatan untuk menjadi bagian dalam suatu kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh Kantor Wilayah. Namun terdapat 43,18 persen responden merasa tidak setuju dengan pernyataan tersebut, itu dikarenakan tidak semua pegawai dilibatkan menjadi bagian dalam suatu kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh Kantor Wilayah, bukan karena mereka tidak mampu akan tetapi tidak diberikan kesempatan menjadi bagian penting dalam pekerjaan tersebut. Oleh sebab itu, Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dalam hal ini harus memberi kesempatan pada setiap pegawainya untuk dapat dilibatkan dalam kelompok kerja yang ada pada kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM

Maluku Utara, agar semua pegawai dapat merasakan tanggungjawabnya dalam pekerjaan.

Melihat pada data yang terdapat pada pernyataan tentang pekerjaan saat ini yang dapat memberikan jaminan hidup pegawai serta keluarganya, sebagian besar cukup puas, namun 14,77 persen menjawab tidak puas dengan jaminan pekerjaan yang diberikan. Kemudian pada pernyataan terhadap imbalan yang diterima dikaitkan dengan beban kerja yang dilakukan diperoleh hasil sebagian besar pegawai cukup puas dan 22,73 persen merasa tidak puas. Hasil keseluruhan pernyataan ini menunjukkan bahwa pekerjaan yang dijalani dapat memberikan jaminan kehidupan bagi pegawai dan keluarganya. Hal ini karena dengan telah diberikannya imbalan berupa tunjangan kinerja kepada setiap pegawai yang didapat diluar gaji pokok pegawai dengan jumlah sesuai dengan kelas jabatan (grade) nya masing-masing seperti yang terdapat dalam tabel 9. Kemudian pegawai yang merasa tidak puas disebabkan adanya penetapan kelas jabatan yang tidak sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan maupun kebutuhan organisasi serta tidak ada aturan yang baku tentang jumlah atau jenis tugas yang harus ditangani oleh seorang pegawai sehingga pegawai tidak mendapatkan kelas jabatan yang sesuai dengan kemampuannya. Oleh karena itu prinsip yang harus dipegang pimpinan dalam pembagian tugas adalah kemampuan pegawai, bukan kesanggupannya.

Tabel 9. Besaran Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Maluku Utara (Data Sekunder, 2012)

KELAS JABATAN (GRADE)	ESELON	BESARAN TUNJANGAN KINERJA
13	Ila	6.023.000,-
12	Ilb	4.819.000,-
11		3.855.000,-
10	IIla	3.352.000,-
9	IIlb	2.915.000,-
8		2.535.000,-
7	Iva	2.304.000,-
6	IVb	2.095.000,-
5	V	1.904.000,-
4	Non Eselon	1.814.000,-
3	Non Eselon	1.727.000,-
2	Non Eselon	1.645.000,-
1		-

Sampe dengan tahun 2011, pegawai Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara berjumlah 96 orang Pegawai Negeri Sipil dengan klasifikasi pendidikan sebagai berikut :

Tabel 10. Klasifikasi Pendidikan (Data Primer, 2012)

NO	PENDIDIKAN	JUMLAH PNS
1	S3	-
2	S2	9
3	S1	50
4	D3	9
5	SLTA	28
6	SLTP	-
7	SD	-
JUMLAH		96

Dari 96 pegawai yang dimiliki Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara 50 persen atau 50 Pegawai memiliki pendidikan terakhir Strata Satu. Persentase ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dinilai kompeten dalam melakukan tugas dan tanggungjawab dalam

bekerja. Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara belum sepenuhnya ditempatkan sesuai keahliannya. Hal ini disebabkan karena proporsi latar pendidikan yang beragam.

Pada poin pernyataan tentang penerapan kebijakan organisasi dalam kegiatan sehari-hari, diketahui sebagian besar pegawai cukup setuju, dan 12,5 persen menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan ini. Dalam suatu organisasi, saluran perintah dan tanggungjawab harus dengan jelas menentukan bahwa seorang pegawai menerima perintah dari siapa dan kepada siapa ia harus bertanggungjawab, dan kepada siapa ia harus melapor. Ketidakjelasan semua ini akan menimbulkan ketidakpastian di kalangan pegawai yang pada akhirnya akan mengacaukan jalannya roda organisasi.

Organisasi Kantor Wilayah kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dibentuk untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dan diusahakan berkembang terus. Oleh sebab itu, usaha tersebut harus disertai dengan kebijakan-kebijakan yang bisa menjamin terwujudnya usaha-usaha tersebut, misalnya dengan melengkapi dan memperbaharui peralatan sesuai dengan tuntutan kebutuhan yang selalu berubah. Di samping itu, organisasi harus berusaha terus meningkatkan kinerja pegawai melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, asas keberlangsungan organisasi dapat dicapai melalui upaya-upaya yang kreatif dan inovatif dari pimpinan.

Untuk meningkatkan ketrampilan dan keahliannya, setiap pegawai juga diberikan kesempatan untuk mengembangkan karir melalui pendidikan dan pelatihan baik formal maupun pengikutsertaan pegawai dalam diklat atau pelatihan yang diselenggarakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara.

Hal ini dapat dilihat pada pernyataan yang berisi kesempatan untuk dapat berkembang pada pekerjaan saat ini diperoleh hasil sebagian besar pegawai merasa cukup puas, dan 13,64 persen menyatakan tidak puas. Ketidakpuasan ini dikarenakan tidak semua pegawai mendapat kesempatan untuk berkembang pada pekerjaannya saat ini. Cukup puasnya pegawai terkait dengan kesempatan untuk dapat mengembangkan karir selama bekerja di lingkup Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara terkait dengan diberikannya kesempatan untuk ikut serta dalam pelatihan dan pendidikan yang diadakan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Melalui pendidikan dan pelatihan yang diikuti, bukan hanya pengetahuan yang meningkat, tetapi juga kemampuan pegawai untuk beradaptasi dengan perkembangan informasi dan teknologi.

Berikut jumlah pegawai Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara yang mengikuti pelatihan pada 2011 baik pelatihan yang diselenggarakan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara maupun dari instansi lain.

Tabel 11. Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan untuk Pegawai Kanwil Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara tahun 2011 (Data Sekunder, 2012)

Tahun	Jenis Pelatihan	Jumlah Pegawai
2011	a. Instruktur Penanggulangan Narkoba	4
	b. Operator Komputer	4
	c. Diklat Barang dan Jasa	8
	d. Pelatihan Aplikasi Sistem Pelaporan	2
	e. Bimtek Sistem Pelaporan PNBPNBP	2
	f. Diklat Teknis Penyusunan Perancangan Perundang-undangan	6
	g. Diklat Daktiloskopi	3
	h. Penyusunan Anggaran Berbasis Gender dan Penyusunan LAKIP Berbasis Teknologi Informasi	2
	i. Diklat Jabatan Fungsional Pemeriksa Paten	1
	j. Bimtek Perencanaan	3
	k. Diklat Pim Tk. IV	3
	l. Diklat Pim Tk. III	1
	m. Diklat HAM	1
	n. Penyuluhan Kebijakan Keimigrasian Terpusat	3
	o. Reformasi Birokrasi Pemasarakatan	3

Dari jumlah pegawai yang diikutsertakan dalam pelatihan, bimbingan teknis, dapat diketahui bahwa setiap tahun Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara selalu memprogramkan berbagai pelatihan sesuai dengan kebutuhan organisasinya. Pelatihan tersebut menunjang pegawai dalam melakukan pelaksanaan tugasnya masing-masing.

Sebagian besar pegawai menyatakan cukup puas terhadap kesempatan yang diberikan untuk menggunakan metode atau cara sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan, namun masih terdapat 19,32 persen yang menyatakan tidak puas terhadap pernyataan ini. Hasil ini

menunjukkan kepercayaan yang diberikan cukup baik kepada pegawai untuk dapat mencoba menggunakan alternatif lain dalam menyelesaikan pekerjaan. Dan ketidakpuasan pegawai dikarenakan tidak semua pegawai yang dibebani pekerjaan oleh atasan mendapatkan kebebasan untuk menggunakan caranya sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Disamping itu kondisi lingkungan pekerjaan juga sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Lingkungan pekerjaan terbagi atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal mengacu pada hal-hal yang berada di dalam organisasi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara, sedangkan lingkungan eksternal mengacu pada hal-hal yang berada diluar instansi. Dalam beberapa literatur, lingkungan pekerjaan dibagi dalam dua kelompok, yang pertama adalah kondisi pegawai saat ini. Dalam analisis tersebut hal-hal yang harus diperhatikan adalah kualitas dan kuantitas pegawai yang ada saat ini, tingkat produktivitas kerja yang telah dicapai, kondisi rotasi dan mutasi pegawai serta frekuensi ketidakhadiran pegawai di tempat kerja. Kondisi lingkungan kerja juga cukup baik untuk menunjang pekerjaan, hal ini dapat dilihat dari tanggapan pegawai mengenai kondisi kerja yang ada (kenyamanan dan fasilitas kerja) diperoleh hasil sebagian besar cukup puas. Namun terdapat 25 persen yang menyatakan tidak puas terhadap pernyataan kondisi kerja yang ada, hal ini disebabkan karena tidak semua pegawai mendapatkan kenyamanan dan fasilitas kerja yang layak. Dari tabel 12 dan fakta yang ada menunjukkan bahwa

masih terdapat pegawai yang tidak memiliki fasilitas meja kursi dan alat penyimpanan data yang layak untuk menjalankan aktifitas pekerjaan sehari-hari, bahkan sebaliknya ada beberapa pegawai yang diberikan fasilitas lebih dari pegawai yang lain. Hal ini terlihat dari masih adanya pegawai yang menggunakan barang-barang pribadi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan kantor.

Tabel 12. Daftar Inventaris Barang Milik Negara Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara Tahun 2011 (Data Sekunder, 2012)

No.	Nama Barang	Jumlah
1.	Meja Kerja Kayu	53 Buah
2.	Meja Kerja	9 Buah
3.	Kursi Besi Metal	110 Buah
4.	Kursi Kayu	55 Buah
5.	Kursi Dorong	33 Buah
6.	Kursi Zeis	15 Buah
7.	PC Unit	26 Unit
8.	Laptop	12 Unit
9.	Printer	12 Unit
10.	AC Split	13 Unit
11.	Kipas Angin	2 Buah
12.	Filling Kabinet Besi	8 Buah
13.	Filling Kabinet Kayu	13 Buah
14.	Lemari Besi	5 Buah
15.	Lemari Kayu	12 Buah

Setelah mengetahui tingkat kepuasan pegawai Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dari 19 pernyataan kuesioner, berikutnya dibuat rangkuman untuk mengukur skor atau nilai kepuasan pegawai. Setiap pernyataan yang diajukan terdiri atas 5 kategori jawaban, yaitu : pilihan 1 berarti sangat tidak puas, pilihan 2

berarti tidak puas, pilihan 3 berarti cukup puas, pilihan 4 berarti puas dan pilihan 5 berarti sangat puas. Masing-masing kategori tersebut disusun berdasarkan skala likert, dengan pilihan jawaban pertama mempunyai bobot paling rendah dan pilihan jawaban kelima mempunyai bobot tertinggi. Sedangkan pilihan jawaban kedua, ketiga dan keempat merupakan gradasi antara skor pilihan jawaban pertama dengan pilihan jawaban kelima.

Dari tabel 8 dapat dilihat skor keseluruhan pegawai yang menyatakan sangat puas sebesar 5,68 persen, pegawai yang menyatakan puas sebesar 12,84 persen, pegawai yang menyatakan cukup puas sebesar 64,38 persen, pegawai yang menyatakan tidak puas sebesar 16,99 persen, dan pegawai yang menyatakan sangat tidak puas sebesar 0,11 persen. Dari perhitungan total dengan perhitungan skor rata-rata dari tiap pernyataan dan pilihan jawaban dibagi dengan jumlah pegawai diperoleh skor rata-rata sebesar 61,39 yang termasuk kategori cukup baik, tetapi ke depannya Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara perlu lebih meningkatkan dan memperhatikan kepuasan pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Karena kapabilitas pegawai merupakan modal utama dalam organisasi untuk lebih berkembang ke arah yang lebih baik.

Sedangkan yang menjadi titik penting dalam kapabilitas pegawai ini adalah pada poin pernyataan nomor 4, dimana persentase jawaban

merupakan yang tertinggi pada pilihan jawaban tidak puas sebanyak 43,18 persen. Ketidakpuasan ini dapat disimpulkan dari pelaksanaan kegiatan pada divisi-divisi di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara tidak melibatkan seluruh pegawai. Kedepannya diharapkan dalam setiap pelaksanaan kegiatan dan kelompok kerja para pegawai juga ikut dilibatkan untuk melatih kemampuan pegawai tersebut dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan.

Kapabilitas dan komitmen bisa tumbuh dalam diri pegawai jika pegawai tersebut sudah merasa menjadi bagian dalam organisasi. Besarnya kapabilitas pegawai juga terlihat dari perilaku, cara pegawai bekerja dan hubungan antar pegawai yang harmonis. Selain itu kompensasi atau imbalan yang diberikan organisasi kepada pegawai juga berpengaruh motivasi untuk bekerja. Bentuk kompensasi dapat diberikan berupa tunjangan remunerasi, dan lain sebagainya. Dengan adanya peningkatan tunjangan tambahan penghasilan yang disesuaikan dengan great atau beban kerja, motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik dapat ditingkatkan.

Titik kritis pada total pernyataan indikator ini adalah pada pernyataan nomor 15 sebesar 27,27 persen pegawai yang merasa tidak puas, hal ini perlu disikapi dengan cara perlunya kebebasan untuk menggunakan penilaian sendiri terhadap keputusan yang harus ditentukan ketika harus menentukan pemecahan dari persoalan.

2) Internalisasi Visi dan Misi

Internalisasi visi dan misi merupakan kemampuan pegawai dalam memahami tingkat internalisasi visi dan misi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pada sub indikator ini terdapat 6 pernyataan kuisisioner. Berdasarkan hasil uji validitas reliabilitas diketahui ada pernyataan yang tidak valid yaitu pernyataan nomor 1 dan 4, setelah dilakukan pengujian ulang maka hanya 4 pernyataan yang valid dan reliable, hasil uji validitas reliabilitas dapat dilihat pada lampiran 1. Kuisisioner tersebut dibagikan kepada 96 responden yang berasal dari lingkungan internal Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dan yang berhasil dikumpulkan kembali sejumlah 88 kuisisioner. Berdasarkan jawaban dari kuisisioner yang diajukan oleh penulis diperoleh data-data sebagai berikut :

Tabel 13. Tabulasi Jawaban Pegawai tentang Internalisasi Visi dan Misi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara (Data Primer, 2012)

No	PERNYATAAN	TINGKAT KEPUASAN					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
2	Sasaran dan tujuan organisasi Kanwil Maluku Utara dipahami bersama oleh anggota kelompok kerja anda	0	11	70	5	2	88
		0,00	12,50	79,55	5,68	2,27	100
3	Pegawai di setiap level merasakan tanggungjawab terhadap sasaran organisasi di Kanwil Maluku Utara dan berupaya mencapainya	0	31	46	6	5	88
		0,00	35,23	52,27	6,82	5,68	100
5	Terbuka lebar kesempatan untuk mengkomunikasikan informasi (bertalian dengan sasaran/tujuan, usulan / masukan, permasalahan, permohonan, dll) kepada atasan	0	2	71	2	13	88
		0,00	2,27	80,68	2,27	14,77	100
6	Masalah-masalah didiskusikan secara terbuka, terus terang, dan membangun	0	17	48	10	13	88
		0,00	19,32	54,55	11,36	14,77	100
	JUMLAH	0	98	353	38	39	528
	SKOR RATA-RATA KEPUASAN PEGAWAI (%)	0,00	18,56	66,86	7,20	7,39	100

Ket : 5= Sangat Puas/Sangat Setuju, 4= Puas/Setuju, 3= Cukup Puas/Cukup Setuju, 2= Tidak Puas/Tidak Setuju, 1= Sangat Tidak Puas/Sangat Tidak Setuju

Melihat tentang pemahaman tujuan organisasi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara, dari tabel diatas diperoleh hasil sebagian besar responden menyatakan cukup puas dan hanya 12,5 persen yang menyatakan tidak puas terhadap pernyataan ini. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai memahami sasaran dan tujuan organisasi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara. Apabila pegawai mengetahui arah dan tujuan

organisasi akan lebih mudah untuk meningkatkan kinerja organisasi. Ketidakpuasan tentang pemahaman tujuan organisasi disebabkan karena ketidakpedulian sebagian pegawai terhadap visi, misi dan tujuan dari organisasi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara.

Kemudian tentang tanggung jawab terhadap sasaran organisasi di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara, diperoleh hasil sebagian besar pegawai menyatakan cukup puas, dan 35,23 persen menyatakan tidak puas terhadap pernyataan ini. Dari pernyataan ini diketahui bahwa sebagian besar pegawai memahami tanggung jawab terhadap sasaran dan tujuan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara. Hal ini perlu untuk menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Adanya pilihan jawaban tidak puas yang dipilih sebagian pegawai lebih disebabkan karena efek dari tidak dilibatkannya pegawai dalam kegiatan sehingga pegawai tersebut merasa tidak perlu bertanggung jawab terhadap tujuan yang ingin dicapai organisasi.

Pada pernyataan tentang kesempatan yang terbuka lebar untuk mengkomunikasikan informasi, diperoleh hasil sebagian besar pegawai menyatakan cukup puas dan 13,64 persen menyatakan tidak puas terhadap pernyataan ini. Ketidakpuasan ini dikarenakan kurang ada keterbukaan dalam informasi yang dirasakan sebagian pegawai dan kurangnya koordinasi antar bagian dan divisi. Dari pernyataan ini diketahui bahwa mengkomunikasikan informasi amat penting dalam koordinasi antar bagian dan divisi dalam organisasi. Keterbukaan dalam informasi

dalam mensikapi masalah memiliki poin penting dalam pengembangan organisasi ke arah yang lebih baik, terlebih apabila organisasi telah menganut asas tata kelola pemerintahan yang baik yang mengharuskan organisasi tersebut menetapkan pelayanan yang baik terhadap masyarakat dan internal organisasinya. Koordinasi merupakan tugas yang amat penting dalam suatu organisasi dan memerlukan ketulusan hati untuk melaksanakannya. Dapat dibayangkan, apabila begitu banyak tugas oleh berbagai satuan organisasi tidak diselaraskan, khususnya tugas-tugas yang bersentuhan satu sama lain seperti bagian keuangan dengan bagian kepegawaian atau dengan bagian perlengkapan, akan terjadi tumpang tindih atau saling menghindari sehingga akan mengacaukan kegiatan organisasi secara keseluruhan, yang pada akhirnya akan mengganggu efektifitas pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Setelah mengetahui tingkat pemahaman pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara terhadap internalisasi visi dan misi berdasarkan pernyataan dalam kuesioner, selanjutnya dibuat rangkuman untuk mengukur skor pemahaman pegawai terhadap internalisasi visi dan misi. Dari perhitungan total dengan perhitungan skor rata-rata dari tiap pernyataan dan pilihan jawaban dibagi dengan jumlah responden diperoleh skor rata-rata sebesar 18,2 dan termasuk dalam kategori sangat baik. Untuk meningkatkan kinerja kedepannya perlu dilakukan pemahaman yang mendalam terhadap internalisasi visi dan misi organisasi.

Sementara tabel 14 mengenai pemberian saran, sebanyak 45,45 persen pernah memberikan saran, dan 54,55 persen tidak pernah memberikan saran yang membangun pada organisasi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara. Besarnya angka pemberian saran menunjukkan bahwa pegawai masih tetap berharap dalam waktu yang akan datang organisasi akan lebih meningkat lagi dari segi kualitasnya. Namun sebanyak 54,55 persen pegawai yang tidak pernah memberikan saran disebabkan tidak pernah adanya tindak lanjut dari saran yang diberikan sehingga lebih banyak pegawai yang tidak memberikan saran kepada organisasi. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan pegawai yang menyatakan tidak pernah mendapat tanggapan atas saran yang telah diberikan penerima layanan kepada organisasi serta saran tersebut tidak ditangani secara tepat sebesar 76,14 persen. Saran yang telah diberikan tidak ditanggapi kemungkinan besar diakibatkan oleh saran tersebut sudah ditindaklanjuti namun pada prakteknya lupa untuk dilaksanakan. Hal ini harus diubah, karena menyangkut standar pelayanan kepada mitra kerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara baik setingkat divisi maupun unit pelaksana teknis lainnya dilingkungan kantor wilayah.

Tabel 14. Tanggapan Pegawai Terhadap Pemberian Saran Kepada Organisasi (Data Primer, 2012)

No	Uraian	Jumlah	Persentase (persen)
1	Pernah memberikan saran	40	45,45
2	Tidak pernah memberikan saran	48	54,55
3	Mendapat tanggapan	21	23,86
4	Tidak mendapat tanggapan	67	76,14
5	Ditangani secara tepat	21	23,86
6	Tidak ditangani secara tepat	67	76,14

Sedangkan mengenai pemahaman penerima layanan tentang visi dan misi Kementerian Hukum dan HAM, berdasarkan pada tabel 15. menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai mengetahui visi dan misi dan hanya 17,05 persen yang tidak mengetahui visi dan misi Kementerian. Hal ini berkaitan dengan penetapan visi dan misi yang ditetapkan pada Rencana Strategis 2010-2014 yang sudah banyak diketahui banyak pegawai. Ketidaktahuan sebagian pegawai tentang visi dan misi dikarenakan ketidakpedulian pegawai terhadap visi dan misi organisasi.

Tabel 15. Penilaian Pegawai terhadap Visi dan Misi Kementerian Hukum dan HAM (Data Primer, 2012)

No	Uraian	Jumlah	Persentase (persen)
1	Mengetahui Visi dan Misi	75	82,95
2	Tidak mengetahui visi dan misi	15	17,05
	Total	88	100

b. Kapabilitas Sistem Informasi

Pengukuran kemampuan sistem informasi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dengan menggunakan kuisisioner yang berisi 5 pernyataan. Dari pengujian validitas dan reliabilitas kelima kuisisioner tersebut valid dan reliable, hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada lampiran 1. Kuisisioner tersebut dibagikan kepada 96 responden yang berasal dari lingkungan internal Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dan yang berhasil dikumpulkan kembali sejumlah 88 kuisisioner. Berdasarkan jawaban dari kuisisioner yang diajukan oleh penulis diperoleh data-data sebagai berikut :

Tabel 16. Tabulasi Pendapat Pegawai tentang Kapabilitas Sistem Informasi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara (Data Primer, 2012)

NO	PERNYATAAN	TINGKAT KEPUASAN					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
1	Mendapatkan kemudahan informasi yang berhubungan dengan administrasi dan pelayanan Kanwil	0	12	67	5	4	88
		0,00	13,64	76,14	5,68	4,55	100
2	Informasi yang disampaikan dapat berupa surat, nota dinas, memo	0	9	67	6	6	88
		0,00	10,23	76,14	6,82	6,82	100
3	Media komunikasi dan informasi disampaikan lewat surat, fax dan email	0	3	66	15	4	88
		0,00	3,41	75,00	17,05	4,55	100
4	Akses informasi berupa telepon, fax dan internet dapat dengan mudah diakses oleh pegawai	0	2	70	12	4	88
		0,00	2,27	79,55	13,64	4,55	100
5	Kondisi alat pengolahan dan penyimpanan data dalam keadaan berfungsi baik	0	19	56	13	0	88
		0,00	21,59	63,64	14,77	0,00	100
	JUMLAH	0	45	326	51	18	440
	SKOR RATA-RATA KEPUASAN PEGAWAI	0,00	10,23	74,09	11,59	4,09	100

Ket : 5= Sangat Puas/Sangat Setuju, 4= Puas/Setuju, 3= Cukup Puas/Cukup Setuju, 2= Tidak Puas/Tidak Setuju, 1= Sangat Tidak Puas/Sangat Tidak Setuju

Pada indikator ini titik penting yang harus diperhatikan adalah pada pernyataan nomor 1 tentang ketidakpuasan (13,64%) pegawai terhadap kemudahan informasi yang berhubungan dengan administrasi dan pelayanan Kantor Wilayah. Ketidakpuasan ini disebabkan tidak ada transparansi informasi tentang administrasi dan pelayanan pada Kantor Wilayah yang bisa dengan mudah untuk didapatkan oleh setiap pegawai, dengan alasan kerahasiaan. Kemudian titik kritis yang dapat dilihat pada pernyataan nomor 5 dengan jumlah responden yang tidak puas sebesar 21,59 persen. Pada poin ini dapat disimpulkan bahwa kondisi alat pengolahan dan penyimpanan data dalam tidak berfungsi maksimal disebabkan karena sebagian besar alat pengolahan dan penyimpanan data dalam sudah tidak layak pakai dan sudah dalam perbaikan yang berulang-ulang kali. Hal inilah yang dikeluhkan sebagian besar pegawai dan secara tidak langsung dapat menghambat proses administrasi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara secara keseluruhan.

Dari perhitungan terhadap rangkuman jawaban yang diberikan pegawai terhadap kapabilitas sistem informasi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara diperoleh hasil perhitungan sebesar 15,47 yang termasuk dalam kategori cukup baik. Namun kedepan diharapkan kapabilitas sistem informasi dapat ditingkatkan dengan cara Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dapat memfasilitasi pegawainya dengan alat yang lebih representatif serta

mengoptimalkan sarana yang telah tersedia sehingga informasi yang dibutuhkan penerima layanan dapat cepat diperoleh serta akurat.

3. Perspektif Proses Internal

Perspektif ini merupakan aspek kedua dalam pengukuran kinerja organisasi dengan *Balanced Scorecard*. Pada aspek ini penulis menggunakan satu indikator, yaitu : proses/operasional dan inovasi.

a. Inovasi

Inovasi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara merupakan kondisi apa saja yang akan atau telah dilakukan dalam organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Upaya pembaruan dalam standar pelayanan terus dilakukan untuk meningkatkan layanan administrasi dan sekaligus menjadi fasilitator pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara untuk unit lainnya di Kementerian Hukum dan HAM.

Tabel 17. Tabulasi Penilaian Pegawai terhadap Inovasi Kanwil (Data Primer, 2012)

No	PERNYATAAN	TINGKAT KEPUASAN					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
1	Melakukan standar operasional prosedur sebagai pedoman dalam Pelaksanaan tugas dan fungsi	0	3	41	24	20	88
		0,00	3,41	46,59	27,27	22,73	100
2	Mengikutsertakan pegawai dalam pendidikan dan latihan berkaitan dengan peningkatan administrasi pelayanan	0	8	59	15	6	88
		0,00	9,09	67,05	17,05	6,82	100
3	Tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya relatif rendah	0	6	62	14	6	88
		0,00	6,82	70,45	15,91	6,82	100
4	Melakukan seleksi berdasarkan kemampuan, minat dan bakat sesuai dengan bidang dan latar belakang pendidikan pegawai	0	18	52	18	0	88
		0,00	20,45	59,09	20,45	0,00	100
5	Berkoordinasi dengan unit atau bagian lain dalam pelaksanaan pekerjaan	0	22	55	11	0	88
		0,00	25,00	62,50	12,50	0,00	100
	JUMLAH	0	57	269	82	32	440
	SKOR RATA-RATA KEPUASAN PEGAWAI (%)	0,00	12,95	61,14	18,64	7,27	100

Ket : 5= Sangat Puas/Sangat Setuju, 4= Puas/Setuju, 3= Cukup Puas/Cukup Setuju, 2= Tidak Puas/Tidak Setuju, 1= Sangat Tidak Puas/Sangat Tidak Setuju

Dari tabel 17 menunjukkan bahwa pengikutsertaan pegawai dalam pendidikan dan pelatihan berkaitan dengan peningkatan administrasi pelayanan, diperoleh hasil sebagian besar pegawai cukup setuju dan hanya 9,09 persen menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan ini. Berikutnya terkait dengan tingkat kesalahan pegawai terhadap pekerjaannya, diperoleh hasil sebagian besar cukup setuju dan yang tidak setuju terhadap pernyataan ini sebesar 6,82 persen.

Dari dua pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa pengikutsertaan pegawai dalam pendidikan dan pelatihan sangat diperlukan untuk meningkatkan pemahaman pegawai terhadap tugas dan fungsi organisasi. Pendidikan dan pelatihan sangat diperlukan untuk peningkatan kapabilitas pegawai untuk mengurangi tingkat kesalahan akibat ketidaktahuan pegawai terhadap pengembangan terbaru yang dilakukan oleh organisasi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara untuk menunjang tugas dan fungsi Kementerian.

Kemudian terkait dengan pelaksanaan seleksi berdasarkan kemampuan, minat dan bakat sesuai dengan bidang dan latar belakang pendidikan pegawai, sebagian besar pegawai cukup setuju dengan pernyataan ini. Namun masih terdapat 20,45 persen pegawai yang menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan ini, karena proses pelaksanaan seleksi yang dirasakan oleh sebagian pegawai belum berdasarkan kemampuan, minat dan bakat yang sesuai dengan bidang dan latar belakang pendidikan pegawai.

Dan pernyataan inovasi terakhir tentang koordinasi dengan unit atau bagian lain dalam pelaksanaan pekerjaan, diperoleh hasil sebagian besar cukup setuju, namun terdapat 25 persen yang tidak setuju terhadap pernyataan ini. Hal ini dikarenakan dalam pelaksanaan pekerjaan atau kegiatan kurang ada koordinasi dengan divisi atau bagian lain di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara. Untuk mengatasi hal ini Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM

Maluku Utara perlu untuk meningkatkan koordinasi dengan divisi dan bagian lain dalam pencapaian hasil kinerja yang maksimal.

Hasil yang diperoleh dalam proses inovasi ini menunjukkan bahwa terdapat 12,95 persen pegawai menyatakan tidak setuju, namun sebagian besar pegawai menyatakan cukup setuju. Setelah dihitung diperoleh hasil sebesar 16,01 yang masuk dalam kategori cukup baik. Inovasi yang dilakukan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara sudah cukup baik, namun perlu ditingkatkan lagi untuk pengembangan organisasi ke arah yang lebih baik di masa yang akan datang. Titik kritis dimana sejumlah pegawai merasa tidak puas pada indikator ini adalah pada pernyataan nomor 5 dimana terdapat 25 persen pegawai yang merasa tidak puas terhadap koordinasi antar bagian dan divisi dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal ini harus disikapi dengan lebih ditingkatkannya lagi koordinasi untuk menghindari kesalahan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi dan pelaksanaan pekerjaan atau kegiatan.

b. Proses/Operasional

Dalam indikator ini yang diukur adalah proses dari Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dalam pengadministrasian dan memfasilitasi Divisi-Divisi Kantor Wilayah dan Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Pengukuran kinerja proses internal terdiri dari 4 kuisisioner yang berisi pertanyaan tentang tugas dan fungsi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara.

Tabel 18. Tabulasi Jawaban Pegawai Tentang Proses / Operasional Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara (Data Primer, 2012)

No	PERNYATAAN	TINGKAT KEPUASAN					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
1	Ada Sosialisasi ORTA yang berisi uraian tugas dan fungsi Kanwil	0	9	64	8	7	88
		0,00	10,23	72,73	9,09	7,95	100
2	Setiap Pegawai pada Kanwil memahami tugas dan fungsi masing-masing divisi dan bagian/bidang	0	33	43	10	2	88
		0,00	37,50	48,86	11,36	2,27	100
3	Pada setiap kegiatan yang diselenggarakan di Kanwil pegawai dilibatkan untuk berpartisipasi	0	4	59	10	15	88
		0,00	4,55	67,05	11,36	17,05	100
4	Melakukan Seleksi terhadap pegawai yang akan ditunjuk untuk melaksanakan program kerja dan kegiatan di Kanwil	0	20	45	14	9	88
		0,00	22,73	51,14	15,91	10,23	100
	JUMLAH	0	66	211	42	33	352
	SKOR RATA-RATA KEPUASAN PEGAWAI (%)	0,00	18,75	59,94	11,93	9,38	100

Ket : 5= Sangat Puas/Sangat Setuju, 4= Puas/Setuju, 3= Cukup Puas/Cukup Setuju, 2= Tidak Puas/Tidak Setuju, 1= Sangat Tidak Puas/Sangat Tidak Setuju

Dari tabel 18 dapat dilihat tentang pemahaman pegawai mengenai tugas dan fungsi masing-masing bagian dan divisi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara terdapat 37,5 persen pegawai yang tidak setuju terhadap pernyataan ini. Hal ini diakibatkan oleh kurangnya sosialisasi ORTA kepada pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara, sehingga pegawai tidak memahami tugas dan fungsi pada masing-masing divisi dan bagiannya.

Kemudian partisipasi pegawai pada setiap penyelenggaraan kegiatan di Kanwil, diperoleh hasil sebagian besar pegawai cukup setuju

dan 4,55 persen menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan ini. Pentingnya partisipasi pegawai dalam proses operasionalisasi organisasi dinilai cukup baik, tetapi belum dianggap sebagai hal yang penting dalam pengembangan organisasi.

Seleksi pegawai dipandang perlu karena terkait dengan keberhasilan pelaksanaan program kerja dan kegiatan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara. Hal ini terlihat dari sebagian pegawai yang menyatakan cukup setuju dengan adanya seleksi terhadap pegawai yang ditunjuk untuk melaksanakan program kerja dan kegiatan di Kanwil. Namun masih terdapat 22,72 persen pegawai yang menyatakan tidak setuju, hal ini dikarenakan komposisi usia pegawai yang tidak seimbang, tidak meratanya pengetahuan dan keahlian antar pegawai. Hal ini juga semakin diperparah oleh motivasi kerja pegawai yang masih kurang, jumlah pegawai yang relatif terbatas dan penyebarannya tidak merata sehingga mengakibatkan produktivitas kerja pegawai yang relatif rendah. Dengan demikian, adanya kesenjangan yang dihadapi oleh pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM dengan kondisi kepegawaian yang ada memerlukan penyelesaian yang tepat. Salah satu cara yang dapat dilakukan, adalah melalui serangkaian tindakan perencanaan kepegawaian. Tindakan tersebut antara lain dimaksudkan untuk merencanakan hal-hal yang berkaitan dengan kepegawaian seperti formasi pegawai, kualitas dan kuantitas pegawai yang dibutuhkan serta waktu penerimaan pegawai.

Dari perhitungan terhadap pernyataan-pernyataan prose/operasional diperoleh hasil 12,48 yang termasuk dalam kategori cukup baik. Kategori yang mayoritas dipilih oleh sebagian besar pegawai dapat segera ditanggapi oleh organisasi dengan lebih meningkatkan lagi pelaksanaan kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusianya untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara. Titik kritis pada indikator ini adalah kurangnya pengetahuan dan informasi bagi pegawai yang mengakibatkan banyaknya pegawai yang tidak puas terhadap pemahaman tugas dari masing-masing divisi dan bagian pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara. Untuk itu diharapkan kedepan Kantor Wilayah mampu melaksanakan pemahaman-pemahaman terhadap tugas dari masing-masing pegawai dengan cara selalu mengadakan sosialisasi ORTA Kementerian Hukum dan HAM.

4. Perspektif Penerima Layanan

Pengukuran kinerja organisasi pada perspektif penerima layanan terdiri dari indikator yang berhubungan dengan tingkat kepuasan penerima layanan. Dalam penelitian ini untuk mengukur tingkat kepuasan penerima layanan dengan menggunakan teori *service quality* dari Valerie Zeithaml. Pada perspektif ini penulis telah memberikan kuisisioner kepada para penerima layanan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara untuk mengetahui respon mereka terhadap tingkat persepsi dan tingkat harapan pada pelayanan administrasi Kantor Wilayah Kementerian

Hukum dan HAM Maluku Utara Kementerian Hukum dan HAM. Kuisisioner terdiri dari 14 pertanyaan dan semua pertanyaan dinyatakan valid dan reliable setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Kuisisioner tersebut dikelompokkan berdasarkan 5 kelompok pertanyaan, yaitu :

Tangibility

Tanggapan Penerima layanan terhadap tampilan fisik organisasi atau kesan ketika Penerima layanan mengunjungi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara. Kuisisioner pada poin ini terdiri atas 4 pertanyaan.

Reliability

Tanggapan Penerima layanan terhadap kemampuan dan kehandalan organisasi untuk menyediakan pelayanan administrasi yang terpercaya. Kuisisioner pada poin ini terdiri atas 3 pertanyaan.

Responsiveness

Tanggapan Penerima layanan terhadap kemampuan organisasi dalam member pelayanan yang cepat serta tanggap terhadap keinginan konsumen. Kuisisioner yang diajukan terdiri dari 3 pernyataan.

Assurance

Tanggapan Penerima layanan terhadap kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan yang terpercaya terhadap konsumen. Kuisisioner yang diajukan terdiri dari 2 pernyataan.

Empathy

Tanggapan Penerima layanan terhadap kemampuan dan keinginan untuk memahami kebutuhan penerima layanan. Kuesioner yang diajukan terdiri dari 2 pernyataan.

Tabel 19. Tabulasi Jawaban Penerima layanan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara berdasarkan Perspektif Penerima layanan (Data Primer, 2012)

NO	PERTANYAAN	TINGKAT KEPUASAN					JUMLAH
		1	2	3	4	5	
Tangibility							
1	Letak Lokasi	0	13	50	13	12	88
		0,00	14,77	56,82	14,77	13,64	100
2	Tersedianya parker	1	4	39	44	0	88
		1,14	4,55	44,32	50,00	0,00	100
3	Ruang Rapat yang tersedia	0	7	74	5	2	88
		0,00	7,95	84,09	5,68	2,27	100
4	Kenyamanan dan kebersihan ruangan	0	20	44	20	4	88
		0,00	22,73	50,00	22,73	4,55	100
Reliability							
5	Ketepatan dan kesesuaian jadwal rapat	0	7	4	77	0	88
		0,00	7,95	4,55	87,50	0,00	100
6	Fasilitas telepon yang disediakan	2	19	44	23	0	88
		2,27	21,59	50,00	26,14	0,00	100
7	Tersedianya fasilitas internet	0	0	0	86	2	88
		0,00	0,00	0,00	97,73	2,27	100
Responsiveness							
8	Tindak lanjut terhadap data dan informasi yang diajukan oleh Kementerian dalam pengkoordinasian dan pengadministrasian kementerian	0	18	55	13	2	88
		0,00	20,45	62,50	14,77	2,27	100
9	Kepekaan terhadap perkembangan lingkungan yang berpengaruh terhadap pengkoordinasian dan pengadministrasian kementerian	0	2	79	5	2	88
		0,00	2,27	89,77	5,68	2,27	100
10	Kepuasan terhadap sistem layanan administrasi Kanwil	0	7	46	35	0	88
		0,00	7,95	52,27	39,77	0,00	100
Assurance							
11	Keahlian dan pengetahuan pegawai yang memberikan layanan	0	21	43	16	8	88
		0,00	23,86	48,86	18,18	9,09	100
12	Kemampuan pegawai dalam menyediakan informasi yang diperlukan	0	19	58	3	8	88
		0,00	21,59	65,91	3,41	9,09	100

Empathy							
13	Keterbukaan dan kemauan dalam menerima masukan/saran dan kritik	0 0,00	29 32,95	51 57,95	8 9,09	0 0,00	88 100
14	Kemudahan dalam meminta pelayanan administrasi dan informasi	0 0,00	19 21,59	62 70,45	7 7,95	0 0,00	88 100
TOTAL		3 0,24	185 15,02	649 52,68	355 28,81	40 3,25	1232 100

Ket : 5= Sangat Puas/Sangat Setuju, 4= Puas/Setuju, 3= Cukup Puas/Cukup Setuju, 2= Tidak Puas/Tidak Setuju, 1= Sangat Tidak Puas/Sangat Tidak Setuju

a. Persepsi Penerima layanan Terhadap Tangibility (Tampilan Fisik)

Tanggapan Penerima layanan terhadap tampilan fisik (*Tangibility*) Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara terdiri atas lokasi kantor, tersedianya tempat parkir yang layak, tersedianya ruang rapat yang representatif, serta kebersihan dan kenyamanan ruang rapat.

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa secara umum, Penerima layanan cukup puas terhadap tampilan fisik Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara. Sedangkan Penerima layanan yang tidak puas hanya 12,5 persen. Data ini menyatakan bahwa tampilan fisik organisasi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara cukup baik.

Terhadap indikator letak/lokasi kantor, 14,77 persen Penerima layanan menyatakan tidak puas, hal ini menunjukkan bahwa lokasi merupakan faktor penentu dalam hal kepuasan penerima layanan. Lokasi yang strategis juga merupakan faktor pengurang Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara, oleh karena terletak di

wilayah strategis, sehingga tak luput dari kemacetan yang menyebabkan sulitnya akses menuju kantor akibat kemacetan yang harus dihadapi.

Terhadap aspek ketersediaan lahan parkir, terdapat 4,55 persen Penerima layanan yang tidak puas, hal ini dapat diakibatkan oleh terbatasnya lahan parkir Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara, sehingga ada sebagian kendaraan yang terpaksa harus parkir di pinggir jalan.

Terhadap ketersediaan ruang rapat yang representatif, sebesar 7,95 persen Penerima layanan menyatakan tidak puas, kondisi saat ini pada Kantor Wilayah telah tersedia ruang rapat, namun kondisi ruang rapat yang panas dan kecilnya kapasitas ruangan, sehingga tidak menutup kemungkinan ruang yang digunakan tidak dapat menampung kapasitas peserta rapat serta tidak nyaman. Oleh karena itu Kantor Wilayah setidaknya harus menambah kapasitas atau paling tidak meningkatkan kualitas ruang rapat sehingga dapat lebih representatif.

Kebersihan dan kenyamanan ruangan merupakan faktor penentu penerima layanan untuk melakukan aktifitas di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara. Namun perlu ditingkatkan lagi kebersihan dan kenyamanannya, karena ada beberapa Penerima layanan yang merasa terganggu akibat dari kurang maksimalnya kebersihan dan kenyamanan ruangan, hal ini terlihat dari masih banyaknya Penerima layanan (22,73%) merasa tidak puas terhadap kebersihan dan kenyamanan ruangan.

b. Persepsi Penerima layanan Terhadap Reliability

Tanggapan Penerima layanan terhadap *Reliability* Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara terdiri atas ketepatan dan kesesuaian jadwal rapat, fasilitas telepon yang disediakan serta fasilitas internet.

Berdasarkan data diatas, diperoleh hasil umumnya tingkat kepuasan penerima layanan terhadap pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana sudah memuaskan. Hal ini ditandai dengan pernyataan sebagian besar Penerima layanan (70,45%) yang menyatakan puas terhadap layanan ini. Sementara yang sangat tidak puas sebesar 0,76 persen, tidak puas sebesar 9,85 persen.

Persentase tertinggi diperoleh dari penyediaan fasilitas internet pada masing-masing divisi di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara. Kemudahan akses internet ini dinyatakan sejumlah Penerima layanan sebesar 97,73 persen. Kebutuhan terhadap layanan internet dijawab dengan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dengan penyediaan layanan *free wi-fi* yang dapat diakses oleh setiap pegawai maupun penerima layanan yang mengunjungi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara. Sementara untuk fasilitas telepon yang disediakan, setengah dari Penerima layanan menyatakan cukup puas terhadap pelayanan ini. Persentase yang tinggi juga diperoleh dari ketepatan dan kesesuaian jadwal rapat yang berjumlah 87,5 persen. Sedangkan persentase tertinggi ketidakpuasan terdapat

pada fasilitas telepon yang disediakan. Minimnya fasilitas telepon diketahui dari panggilan yang dilakukan ke nomor ekstensi yang dituju.

c. Persepsi Responden Terhadap Responsiveness

Penilaian Penerima layanan terhadap kemampuan menangani masalah dan keluhan dari para penerima layanan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara terdiri atas tindak lanjut terhadap data dan informasi yang diajukan oleh Kementerian dalam pengkoordinasian dan pengadministrasian Kementerian, kepekaan terhadap perkembangan lingkungan yang berpengaruh terhadap pengkoordinasian dan pengadministrasian Kementerian, serta kepuasan terhadap sistem layanan administrasi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara.

Berdasarkan data diatas, diketahui bahwa tingkat kepuasan terhadap kemampuan untuk merespon dan menangani keluhan penerima layanan sudah cukup memuaskan. Hal ini dinyatakan dengan pernyataan Penerima layanan sebesar 68,18 persen, dengan persentase terbesar 89,77 persen yang menyatakan bahwa mereka cukup puas terhadap kepekaan pegawai terhadap perkembangan lingkungan yang berpengaruh terhadap pengkoordinasian dan pengadministrasian Kementerian. Kemudian diikuti oleh tindak lanjut terhadap data dan informasi yang diajukan oleh Kementerian dalam pengkoordinasian dan pengadministrasian Kementerian dengan Penerima layanan yang memilih

sebanyak 62,5 persen. Titik kritis pada indikator ini pada tindak lanjut terhadap pengolahan data. Banyaknya Penerima layanan yang menyatakan tidak puas dikarenakan kurang terpadunya tindak lanjut terhadap data yang telah disampaikan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara. Tentunya hal ini tidak bisa hanya disalahkan pada sumber daya manusia, tapi juga kondisi alat penunjang seperti alat pengolah data yang belum berfungsi maksimal. Oleh karena itu Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara harus melakukan koordinasi secara menyeluruh terkait dengan tindak lanjut pelaksanaan pengkoordinasian yang terkait dengan data-data dan informasi.

**d. Persepsi Penerima layanan Terhadap Assurance
(Jaminan Pelayanan)**

Berdasarkan data diatas, kemampuan memberikan jaminan pelayanan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara sebesar 57,39 persen dengan total 88 Penerima layanan yang berada pada kategori cukup puas. Penentu angkanya berdasarkan pernyataan kepekaan terhadap perkembangan lingkungan yang berpengaruh terhadap pengkoordinasian dan pengadministrasian Kementerian sebesar 65,91 persen. Sementara tindak lanjut terhadap data dan informasi yang diajukan oleh Kementerian dalam pengkoordinasian dan pengadministrasian Kementerian sebesar 48,86 persen.

e. Persepsi Penerima layanan Terhadap Kemampuan dalam Memahami Kebutuhan Penerima layanan (Empathy)

Berdasarkan data tersebut diatas diperoleh hasil secara umum bahwa Penerima layanan sebanyak 64,2 persen merasa cukup puas, sebanyak 27,27 persen Penerima layanan menyatakan tidak puas. Data ini menunjukkan bahwa Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dalam memahami kebutuhan penerima layanan baru kepada tahap cukup memuaskan. Diperlukan usaha untuk lebih ditingkatkan lagi pelayanannya.

Setelah diuraikan satu persatu indikator dari kepuasan penerima layanan, penulis mencoba merangkum pernyataan beserta jawaban dari Penerima layanan dan diketahui bahwa umumnya kepuasan penerima layanan berada pada kategori cukup baik dengan skor 44,77. Hal ini ditandai dengan sebagian besar Penerima layanan menyatakan cukup puas, dan hanya 15,02 persen Penerima layanan menyatakan tidak puas. Ke depannya, Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara perlu untuk meningkatkan layanan untuk meningkatkan skor kepuasan penerima layanan. Karena penerima layanan utama Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara yang terdiri dari unit pelaksana teknis dan divisi-divisi/bidang-bidang pada kantor wilayah membutuhkan layanan yang handal, terpercaya untuk proses administrasi yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi.

**f. Analisis Tingkat Kepuasan Penerima layanan Kantor
Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara**

Untuk mengukur tingkat kepuasan penerima layanan dipergunakan cara dengan membandingkan antara tingkat persepsi penerima layanan terhadap layanan yang diterima dengan tingkat harapan terhadap layanan tersebut. Setelah data diolah maka akan diperoleh skor persepsi dan skor harapan. Bila skor persepsi dikurangi skor harapan akan didapat tingkat kualitas layanan atau skor kesenjangan. Apabila hasil pengurangan tersebut menghasilkan skor kesenjangan positif berarti tingkat layanan melebihi harapan Penerima layanan atau dapat dikatakan pelayanan yang diberikan telah memuaskan. Sebaliknya jika skor kesenjangan bernilai negatif, berarti tingkat layanan lebih rendah dari yang diharapkan, dan jika skor kesenjangan sama dengan nol artinya layanan yang diberikan sama dengan pelayanan yang diharapkan.

1) Tampilan Fisik (*Tangibility*)

Pada tabel 20. dibawah ini dapat dilihat hasil skor persepsi, skor harapan dan skor kesenjangan pada kelompok tampilan fisik (*tangibility*) :

Tabel 20. Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kelompok Tampilan Fisik (*Tangibility*) (Data Primer, 2012)

No	PERNYATAAN	SKOR		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
1	Letak Lokasi	3,27	3,65	-0,38
2	Tersedianya parker	3,43	3,75	-0,32
3	Ruang Rapat yang tersedia	3,02	3,30	-0,27
4	Kenyamanan dan kebersihan ruangan	3,09	3,27	-0,18
	TOTAL	12,82	13,97	-1,15
	Skor Rata-Rata	3,20	3,49	-0,29

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa tiap-tiap komponen dalam kelompok tampilan fisik secara keseluruhan skor persepsi lebih rendah dari skor harapan. Terdapat skor kesenjangan sebesar minus 0,29 yang berarti secara keseluruhan pada kelompok tampilan fisik Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara belum dapat memenuhi harapan penerima layanan. Dari keempat komponen tersebut, komponen lokasi kantor memiliki kesenjangan tertinggi sebesar minus 0,38. Hal ini dikarenakan lokasi yang strategis, tetapi juga lokasi yang rawan kemacetan.

Dari tabel 20 diatas juga dapat diperoleh informasi tingkat kepuasan Penerima layanan terhadap tampilan fisik Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara. Kepuasan tersebut diperoleh dengan cara membandingkan total skor persepsi dibagi dengan total skor harapan. Dengan demikian tingkat kepuasan Penerima layanan untuk tampilan fisik adalah:

$$12,82/13,97 \times 100\% = 91,78\%$$

Dari skor tersebut tingkat kepuasan Penerima layanan bisa dikatakan baik. Akan tetapi perlu lebih ditingkatkan lagi mengingat masih terdapat skor kesenjangan sebesar pada kelompok tampilan fisik ini.

2) Kehandalan (*Reliability*)

Skor persepsi, harapan dan kesenjangan pada tabel 21 dibawah ini merupakan kemampuan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM

Maluku Utara untuk mewujudkan fasilitas yang memadai dan reliabel kepada penerima layanannya.

Tabel 21. Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kelompok Kehandalan (*Reliability*) (Data Primer, 2012)

No	PERNYATAAN	SKOR		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
1	Ketepatan dan kesesuaian jadwal rapat	3,80	3,74	0,06
2	Fasilitas telepon yang disediakan	3,00	3,70	-0,70
3	Tersedianya fasilitas internet	4,02	3,98	0,05
	TOTAL	10,82	11,42	-0,60
	Skor Rata-Rata	3,61	3,81	-0,20

Dari tabel diatas, umumnya masih terdapat kesenjangan antara persepsi dan harapan penerima layanan terhadap kemampuan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara untuk mewujudkan fasilitas yang memadai. Kesenjangan tertinggi dapat dilihat pada fasilitas telepon yang disediakan sebesar 0,70. Hal ini disebabkan sulitnya melakukan panggilan telepon ke nomor telepon sentral Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara untuk selanjutnya dapat terhubung kepada bagian yang hendak dihubungi. Sedangkan ketersediaan fasilitas internet memperoleh skor kesenjangan plus diantaranya yaitu sebesar 0,05. Hal ini disebabkan karena telah memadainya fasilitas internet berupa *free wifi* yang diberikan kepada penerima layanan. Total skor kesenjangan pada kelompok ini sebesar minus 0,20.

Berdasarkan tabel tingkat kepuasan responden terhadap kemampuan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara

untuk mewujudkan fasilitas yang memadai dengan perhitungan sebagai berikut :

$$10,82/11,42 \times 100 \% = 94,73 \%$$

Dari skor tersebut tingkat kepuasan Penerima layanan bisa dikatakan baik. Akan tetapi perlu lebih ditingkatkan lagi mengingat masih terdapat skor kesenjangan pada kelompok kehandalan ini.

3) Daya Tanggap (*Responsiveness*)

Pada tabel 22 dibawah ini dapat dilihat hasil skor persepsi, skor harapan dan skor kesenjangan pada kelompok daya tanggap (*Responsiveness*) :

Tabel 22. Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kelompok Daya Tanggap (*Responsiveness*) (Data Primer, 2012)

No	PERNYATAAN	SKOR		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
1	Tindak lanjut terhadap data dan informasi yang diajukan oleh Kementerian dalam pengkoordinasian dan pengadministrasian kementerian	2,99	3,23	-0,24
2	Kepekaan terhadap perkembangan lingkungan yang berpengaruh terhadap pengkoordinasian dan pengadministrasian kementerian	3,08	3,31	-0,23
3	Kepuasan terhadap sistem layanan administrasi Kanwil	3,32	3,59	-0,27
	TOTAL	9,39	10,13	-0,74
	Skor Rata-Rata	3,13	3,38	-0,25

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa secara keseluruhan skor persepsi masih lebih rendah daripada skor harapan.dengan demikian pada kelompok ini belum dapat memberikan layanan sebagaimana yang diharapkan penerima layanan. skor rata-rata kesenjangan pada kelompok

ini sebesar minus 0,25. Dengan demikian tingkat kepuasan Penerima layanan untuk kelompok daya tanggap organisasi dalam memberikan pelayanan adalah :

$$9,39/10,13 \times 100\% = 92,70\%$$

Dari skor tersebut tingkat kepuasan Penerima layanan bisa dikatakan baik. Akan tetapi perlu lebih ditingkatkan lagi pelayanannya mengingat masih terdapat skor kesenjangan pada kelompok daya tanggap ini.

4) Jaminan Pelayanan (*Assurance*)

Pada tabel 23. dibawah ini dapat dilihat hasil skor persepsi, skor harapan dan skor kesenjangan pada kelompok daya tanggap (*Responsiveness*) :

Tabel 23. Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kelompok Jaminan Pelayanan (*Assurance*) (Data Primer, 2012)

No	PERNYATAAN	SKOR		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
1	Keahlian dan pengetahuan pegawai yang memberikan layanan	3,13	3,58	-0,45
2	Kemampuan pegawai dalam menyediakan informasi yang diperlukan	3,00	3,60	-0,60
	TOTAL	6,13	7,18	-1,06
	Skor Rata-Rata	3,06	3,59	-0,53

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa secara keseluruhan skor persepsi masih lebih rendah daripada skor harapan. Dengan demikian pada kelompok ini belum dapat memberikan layanan sebagaimana yang diharapkan penerima layanan.

Skor rata-rata kesenjangan pada kelompok ini sebesar minus 0,53. Dengan demikian tingkat kepuasan responden untuk kelompok daya tanggap organisasi dalam memberikan pelayanan adalah :

$$6,13/7,18 \times 100\% = 85,28\%$$

Dari hasil tingkat kepuasan tersebut diatas dapat dikatakan tinggi, tetapi tidak menutup kemungkinan untuk lebih baik ke depannya, karena masih dibawah skor harapan penerima layanan.

5) Empati (*Empathy*)

Hasil skor persepsi, harapan serta kesenjangan pada kelompok terakhir ini dapat dilihat pada tabel 24. dibawah ini :

Tabel 24. Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kelompok Empati (*Empathy*) (Data Primer, 2012)

No	PERNYATAAN	SKOR		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
1	Keterbukaan dan kemauan dalam menerima masukan/saran dan kritik	2,76	3,34	-0,58
2	Kemudahan dalam meminta pelayanan administrasi dan informasi	2,86	3,25	-0,39
	TOTAL	5,63	6,59	-0,97
	Skor Rata-Rata	2,81	3,30	-0,48

Hasil keseluruhan pada skor persepsi ini juga masih lebih rendah dari skor harapan penerima layanan. kesenjangan terbesar diperoleh dari keahlian dan pengetahuan pegawai yang memberikan layanan sejumlah minus 0,58. Kurangnya keahlian dan pengetahuan pegawai terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsi pelayanan administrasi pada Kantor Wilayah perlu diantisipasi dengan diadakannya pendidikan dan pelatihan

bagi pegawai sesuai dengan bidang tugasnya. Dengan demikian tingkat kepuasan penerima layanan pada kelompok ini adalah :

$$5,63/6,59 \times 100\% = 85,34\%$$

Persentase sebesar 85,34 termasuk dalam kategori baik, akan tetapi terkait dengan skor persepsi yang belum melampaui harapan penerima layanan, maka Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara perlu untuk lebih meningkatkan lagi pelayanannya.

Kemudian untuk mengetahui skor persepsi, harapan dan tingkat kepuasan penerima layanan secara keseluruhan, maka masing-masing dari kelompok tersebut digabung untuk kemudian dijumlahkan ke dalam tabel 25 dibawah ini :

Tabel 25. Rata-rata Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan terhadap Layanan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara (Data Primer, 2012)

NO	PERNYATAAN	SKOR			persen
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan	
1.	Tangibility	3,20	3,49	-0,29	91,78
2.	Reliability	3,61	3,81	-0,20	94,73
3.	Responsiveness	3,13	3,38	-0,25	92,70
4.	Assurance	3,06	3,59	-0,53	85,28
5.	Empathy	2,81	3,30	-0,48	85,34
	TOTAL	15,81	17,56	-1,75	90,06
	Skor Rata-Rata	3,95	4,39	-0,44	90,06

Dari penjumlahan total kelompok-kelompok tersebut dapat disimpulkan bahwa skor persepsi secara keseluruhan masih berada dibawah skor harapan penerima layanan, dengan tingkat kesenjangan

sebesar minus 0,44. Sedangkan untuk tingkat kepuasan penerima layanan diperoleh angka sebesar 90,06 persen. Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara harus bisa mempertahankan dan berusaha meningkatkan terus tingkat kepuasan penerima layanannya karena belum mencapai angka 100 persen, sehingga dimasa-masa yang akan datang mampu memberikan pelayanan prima.

5. Hasil Analisis Kinerja Pelayanan Internal Secara Keseluruhan

Hasil dari analisis kinerja secara keseluruhan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dapat dilihat pada tabel 26.

Tabel 26. Hasil Analisis Kinerja Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Data Primer, 2012)

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Hasil Pengukuran	Skor	Keterangan
1. Keuangan			
Tingkat Penyerapan Anggaran 2010	95,67	5	Sangat Baik
Tingkat Penyerapan Anggaran 2011	94,64	5	Sangat Baik
<i>Jumlah Skor Perspektif I</i>		<i>10</i>	<i>Sangat Baik</i>
2. Pertumbuhan dan Pembelajaran			
a. Kapabilitas Pegawai, 19 pernyataan	61,39	3	Cukup Baik
b. Internalisasi Visi dan Misi, 4 pernyataan	18,20	3	Cukup Baik
c. Kapabilitas Sistem Informasi, 5 pernyataan	15,47	3	Cukup Baik
<i>Jumlah Skor Perspektif II, 28 pernyataan</i>		<i>9</i>	<i>Cukup Baik</i>
3. Proses Internal			
a. Proses Inovasi, 5 pernyataan	16,01	3	Cukup Baik
b. Proses Operasional, 4 pernyataan	12,47	3	Cukup Baik
<i>Jumlah Skor Perspektif III, 9 pernyataan</i>		<i>6</i>	<i>Cukup Baik</i>
4. Penerima layanan			
a. Tangibles, 4 pernyataan	12,82	3	Cukup Baik
b. Reliability, 3 pernyataan	10,82	4	Baik
c. Responsiveness, 3 pernyataan	9,36	3	Cukup Baik
d. Assurance, 2 pernyataan	6,12	3	Cukup Baik
e. Empathy, 2 pernyataan	5,62	3	Cukup Baik
<i>Jumlah Skor Perspektif IV, 14 pernyataan</i>		<i>17</i>	<i>Cukup Baik</i>
Total Skor Perspektif I, II, III dan IV		42	Baik

Berdasarkan tabel diatas, hasil penilaian terhadap Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dengan menggunakan metode pengukuran Balanced Scorecard memperoleh nilai 42 yang

termasuk dalam kategori Baik. Kedepannya, berdasarkan pada penilaian dengan metode *Balanced Scorecard*, Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara harus meningkatkan lagi kinerja organisasinya.

Pola pikir (*Mind-set*) dan budaya kerja (*culture-set*) birokrat (pegawai) diharuskan sepenuhnya mendukung birokrasi (organisasi) yang efisien, efektif, produktif dan professional. Selain itu para pegawai juga harus benar-benar memiliki pola pikir yang melayani masyarakat dan berupaya untuk mencapai kinerja yang baik dan berorientasi pada hasil (*outcomes*). Untuk itu harus dilakukan perubahan dengan tujuan untuk mengubah secara sistematis dan konsisten dari sistem dan mekanisme kerja organisasi serta pola pikir dan budaya kerja individu atau unit kerja di dalamnya menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan dan sasaran reformasi birokrasi.

Apabila kebutuhan dan tujuan perubahan sudah jelas, maka perlu menyusun rencana perubahan untuk selanjutnya diimplementasikan. Dalam penyusunan program perubahan maka pola pengukuran yang direncanakan harus meliputi aspek-aspek Fisik/Ruang Kerja, Administrasi dan Sumber Daya Manusia yang mencakup disiplin pegawai, kemampuan/keahlian pegawai dan produktivitas, sebagaimana hasil dari capaian kinerja yang diukur dari keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* diatas.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang menjadi poin pentingnya yaitu perlu adanya upaya untuk melakukan perubahan

dalam peningkatan kemampuan pegawai yang meliputi kecakapan atau potensi untuk menguasai suatu keahlian yaitu dengan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai dalam meningkatkan pengetahuan terhadap tugas dan fungsinya serta adanya peningkatan sarana dan prasarana untuk menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara. Dengan mengelola Sumber Daya Manusia dalam konteks Kementerian berarti mengelola manusia agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi Kementerian, oleh karenanya kinerja pegawai perlu dikelola secara baik untuk mencapai tujuan Kementerian, sehingga menjadi suatu konsep manajemen kinerja (*Performance Management*). Selain itu proses sosialisasi peraturan yang berkaitan dengan Kementerian serta informasi dan komunikasi antar bagian dan divisi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara harus lebih ditingkatkan untuk mendukung proses administrasi yang cepat, tepat dan berkualitas. Perlunya upaya perbaikan sistem dokumentasi, proses dan pelaporan administrasi yang berupa kegiatan ketatausahaan yang meliputi kegiatan catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan dan pengarsipan surat serta hal-hal lainnya yang dimaksudkan untuk menyediakan informasi serta mempermudah memperoleh informasi kembali jika dibutuhkan secara tercatat, terdokumentasi baik manual maupun dengan sistem komputerisasi.

Pada perspektif proses internal, pengembangan yang dilakukan oleh organisasi harus sejalan dengan peningkatan dalam kualitas

pelaksanaan kegiatannya. Hal ini dapat ditingkatkan dengan peningkatan koordinasi antar bagian dan antar divisi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi, serta perlunya diberikan pemahaman bagi pegawai dalam melaksanakan tugasnya untuk mendukung tujuan organisasi, dengan upaya yang dapat dilakukan untuk perbaikan terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai tersebut adalah dengan melihat perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan dalam penyelesaian pekerjaan yang menjadi tugas dan wewenangnya.

Sedangkan pada perspektif penerima layanan, perlunya peningkatan dalam melayani penerima layanan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara karena terkait dengan fungsi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara sebagai fasilitator bagi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia di daerah dan Jajarannya. Perlunya upaya untuk melakukan perubahan fisik berupa penataan, pembangunan, perawatan pada ruang kerja/kantor/lingkungan kerja, baik dari sisi fasilitas, infrastruktur dan kebersihan yang mengakibatkan dapat tercapainya kenyamanan, ketentraman dan keteraturan dalam lingkungan kerja.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan penulis mengenai Pengukuran Kinerja Pelayanan Internal Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara, penulis menyimpulkan :

1. Berdasarkan rentang skala kinerja BPK-RI maka capaian kinerja perspektif keuangan diukur dengan menggunakan indikator penyerapan anggaran pada tahun 2010 dan 2011, dalam kategori sangat baik, artinya bahwa tingkat penyerapan anggaran pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara hampir mencapai target yang ditetapkan.
2. Perspektif Non Keuangan
 - a. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran secara keseluruhan termasuk dalam kategori cukup baik dengan indikator : kemampuan pegawai cukup baik, internalisasi visi dan misi sangat baik, dan kapabilitas sistem informasi cukup baik.
 - b. Perspektif Proses Internal secara keseluruhan termasuk dalam kategori cukup baik dengan indikator proses inovasi dan proses operasional.
 - c. Perspektif Penerima layanan secara keseluruhan termasuk dalam kategori cukup baik dengan masing-masing indikator Tangibility,

Responsiveness, *Assurance* dan *Empathy* mendapat skor 3, dan hanya *Reliability* yang mendapat skor 4 yang termasuk dalam kategori baik. Dari penelitian diperoleh hasil secara keseluruhan kesenjangan antara skor persepsi dan skor harapan bernilai negatif yang berarti pelayanan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara belum dapat memenuhi harapan penerima layanan. Sedangkan rata-rata tingkat kepuasan penerima layanan sebesar 90,06 persen yang berarti pelayanan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara secara keseluruhan termasuk dalam kategori baik.

Berdasarkan capaian kinerja dari ketiga perspektif yaitu pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses internal, dan perspektif penerima layanan tersebut maka capaian kinerja perspektif non keuangan menunjukkan hasil cukup baik.

3. Capaian kinerja pelayanan internal Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Maluku Utara ditinjau dari aspek keuangan dan non keuangan diperoleh hasil baik. Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja pada aspek keuangan yaitu koordinasi antara penyusun anggaran dengan pelaksanaannya, dan faktor non keuangan seperti sarana dan prasarana, sumber daya manusia, proses operasionalisasi, lebih dioptimalkan agar capaian kinerja pelayanan internal kedepan dapat lebih meningkat.

B. Saran

Berdasarkan hasil analisis data mengenai Kinerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara, maka penulis memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dalam rangka meningkatkan kinerja pelayanan internal, diantaranya :

1. Perspektif Keuangan yang secara keseluruhan masuk dalam kategori sangat baik agar dipertahankan dan pada program sarana dan prasarana aparatur kementerian Hukum dan HAM yang mendapat penilaian baik, kedepannya perlu ditingkatkan lagi realisasi capaian kerjanya agar dapat lebih mendukung kinerja pelayanan internal pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara. Disamping pengukuran kinerja berdasarkan data keuangan dan LAKIP, hendaknya organisasi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara mempunyai alat pengukuran kinerja yang lebih menyeluruh dan terintegrasi yang dilakukan secara periodik sehingga diperoleh hasil kinerja yang komprehensif.
2. Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, hal-hal yang perlu dicermati adalah :
 - a) Pada poin kemampuan pegawai, pegawai hendaknya menjadi prioritas pengembangan organisasi, karena pegawai merupakan aset penting dalam suatu organisasi dalam peningkatan pelayanan

dan administrasi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara. Titik kritis indikator ini adalah pada kesempatan menjadi bagian yang penting pada kelompok kerja. Untuk mengatasi hal ini Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara perlu meningkatkan kemampuan individual pegawai melalui pendidikan dan pelatihan, sehingga tercipta sumber daya yang berkualitas sehingga tidak terjadi lagi hilangnya kesempatan bagi pegawai untuk dilibatkan dalam suatu kegiatan dengan anggapan yang bersangkutan tidak mempunyai kapabilitas dalam kegiatan tersebut.

- b) Pada poin Internalisasi visi dan misi yang perlu dibenahi adalah peningkatan komunikasi dan arus informasi antara pimpinan dengan staf antar bagian dan divisi di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara. Titik kritis pada indikator ini adalah tanggung jawab pegawai. Hal ini berkaitan erat dengan tanggung jawab yang diberikan pada pegawai pada indikator sebelumnya, dimana pegawai perlu untuk diberikan kepercayaan untuk dilibatkan pada suatu kegiatan sehingga pegawai yang bersangkutan mempunyai tanggung jawab terhadap apa yang telah diberikan kepadanya.
- c) Pada poin kapabilitas sistem informasi dapat ditingkatkan dengan cara mengoptimalkan sarana yang telah tersedia sehingga informasi yang dibutuhkan dapat cepat diperoleh serta akurat. Titik

kritis indikator ini terdapat pada kondisi alat pengolah dan penyimpanan data yang sudah kurang maksimal. Kedepannya Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara dapat memfasilitasi pegawainya dengan alat yang lebih representatif.

3. Pada Perspektif Proses Internal, untuk indikator inovasi yang perlu diperhatikan adalah koordinasi dengan unit atau bagian lain yang terkait untuk menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara. Sedangkan untuk indikator proses operasionalisasi perlunya pemahaman berupa sosialisasi pada pegawai terhadap pengembangan yang telah dilakukan oleh organisasi.
4. Pada Perspektif Penerima layanan, secara keseluruhan memperoleh penilaian cukup baik, dan harus lebih ditingkatkan lagi pelayanannya berdasarkan titik kritis pada indikator di bawah ini :
 - a) *Tangibility*, tampilan fisik, kenyamanan dan kebersihan ruangan agar lebih diperhatikan. Karena kenyamanan dalam bekerja dapat meningkatkan kinerja pegawai.
 - b) *Reliability*, fasilitas telepon yang disediakan untuk lebih ditingkatkan lagi dalam segi koneksi antar ekstensi.
 - c) *Responsiveness*, perlunya tindak lanjut terhadap data dan informasi yang telah diberikan oleh unit lain dan divisi-divisi untuk meningkatkan proses administrasi kementerian.

- d) *Assurance*, perlunya meningkatkan keahlian pegawai dalam menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh unit lain dan divisi-divisi untuk meningkatkan proses administrasi kementerian.
- e) *Empathy*, Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Maluku Utara perlu memperhatikan usul dan saran yang diberikan oleh penerima layanannya dalam rangka meningkatkan proses administrasi kementerian.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmosoeprapto, K. 2001. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. Gramedia : Jakarta.
- Augustiawati, Erna. 2010. *Peningkatan Kinerja Inspektorat Provinsi Sulawesi Selatan Dalam Mendukung Pengawasan*, Universitas Hasanuddin : Makassar.
- Anonim. 2004. *Building the Balanced Scorecard in Public Sector Organization*. (Online), (<http://www.odgroup.com>, diakses tanggal 25 Juli 2011).
- Budiarti, Isniar. *Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja dan Alat Pengendali Sistem Manajemen Strategis*, (<http://jurnal.unikom.ac.id/ed9/05-Isniar.pdf>, diakses tanggal 11 Agustus 2011)
- Dwiyanto, Agus. 1995. *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, UGM : Yogyakarta.
- Evaluasi Kinerja*, (Online), <http://teorionline.wordpress.com/> (diakses 10 Agustus 2011)
- Gaspersz, Vincent. 2011. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Malcolm Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management contoh Implementasi pada Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Vinchristo Publication : Jakarta.
- Handoko, T. Hani., 1999. *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. BPFE : Yogyakarta.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press : Boston Massachusetts.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 1996. *Translating Strategy into Action The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press : Boston Massachusetts.
- Keputusan Kepala LAN No. 589/IX/6/Y/99 tentang, *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta.

- Mulyadi dan Setyawan, Johny. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Aditya Media : Yogyakarta.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan*. Salemba Empat : Jakarta.
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. UPP AMP YKPN : Yogyakarta.
- Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI No: M-01.PR.07.10 Tahun 2005 Tentang *Organisasi Dan tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum Dan HAM RI*. Jakarta
- Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin. 2004. *Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi Edisi 4*. Makassar
- Robbins, P.S. 1996. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey : Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs.
- Ruky, S.A. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja: Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Gramedia : Jakarta.
- Sumarno, B.E. 2009. *Analisis Kinerja Biro Keuangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Universitas Indonesia : Jakarta.
- Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. PT. RajaGrafindo Persada : Jakarta.
- William, S.R. 2002. *Managing Employee Performance, Design and Implementati in Organization*. Thomson Learning : London:
- Wijaya, Chandra. 1997. *Pengukuran Kinerja BUMN "Studi Kasus Pada PT. (Persero) JIEP dengan pendekatan Balanced Scorecard"*. Universitas Indonesia : Jakarta.
- Wartaka, Mohammad. 2009. *Pelaksanaan Fungsi DPRD dalam Mengevaluasi Kinerja Organisasi Publik dalam Kerangka Balanced Scorecard*, (online), (www.popus.net/users/adminraka/files/sektorpublik.pdf, diakses 25 Juli 2011).
- Yuwono, S.E. dan Jukarno, M.I. 2003. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. PT. Gramedia Pustaka Umum : Jakarta.

Zeithaml, V.A., A. Parasuraman and Leonard L.B. 1990. *Delivering Quality Service*. The Free Press : New York.