

BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, maka penulis membuat beberapa kesimpulan dan saran sebagai berikut:

6.1. Kesimpulan

- a) Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang menggunakan pendekatan BSC maka peneliti menyimpulkan bahwa kinerja Direktorat Jenderal Bina Marga dengan menggunakan *Balanced Scorecard* adalah **76,26%** yang masuk pada kategori **cukup baik**. Dari keseluruhan perspektif yang diukur, perspektif yang paling menonjol adalah perspektif keuangan yaitu dengan nilai 4 atau 100%, sedangkan perspektif yang mendapat nilai paling kecil adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu 2,65 atau 66,33%
- b) Kinerja keuangan yang diukur dengan menggunakan indikator penyerapan anggaran pada tahun anggaran 2009 memperoleh skor **4 (sangat baik)** karena daya serap anggaran pada tahun 2009 sebesar 94,52%.
- c) Kinerja pelanggan yang diukur dengan menggunakan indikator tingkat kepuasan pelanggan memperoleh nilai akhir **71,84** yang berarti layanan yang diberikan Ditjen Bina Marga kepada pelanggan **cukup baik**. Nilai rata-rata tertinggi ada pada dimensi *assurance* (kemampuan Ditjen Bina Marga dalam memberikan jaminan pelayanan yang dibutuhkan pelanggan) yaitu dengan nilai 3,03 sedangkan nilai rata-rata terendah ada pada dimensi *tangibility* (wujud fisik) dengan nilai 2,78.
- d) Kinerja proses bisnis internal yang diukur dengan menggunakan indikator sarana / prasarana dan proses secara keseluruhan memperoleh nilai akhir **66,88** yang berarti **tidak baik**. Sarana dan prasarana yang berkaitan dengan fasilitas yang dimiliki Ditjen Bina Marga dalam mendukung kegiatan internal mendapat nilai 2,58 sedangkan proses yang berkaitan dengan

kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan terkait dengan target dan waktu yang telah ditetapkan, kemampuan mengatasi hambatan, adanya arahan dan bekerja sesuai dengan SOP memperoleh nilai 2,77. Dalam hal ini ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- Data dan informasi yang dibutuhkan tidak lengkap dan mudah didapat. Hal ini ditunjukkan sebanyak 45,33% responden menyatakan tidak setuju dan 28,33% menyatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan data dan informasi yang dibutuhkan lengkap dan mudah didapat.
 - Komputerisasi belum berjalan dengan baik, hal ini ditunjukkan dengan 58,67% responden menyatakan tidak setuju bahwa komputerisasi telah berjalan dengan baik.
- e) Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara keseluruhan memperoleh nilai kinerja akhir **66,33** yang berarti **tidak baik**. Nilai masing-masing indikator adalah untuk kepuasan pegawai 2,80 kemampuan pegawai dalam berkomitmen kepada organisasi 2,87 dan motivasi dan pemberdayaan pegawai 2,29. Beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah:
- Kurangnya pemahaman dari responden terhadap visi dan misi Ditjen Bina Marga dimana mayoritas responden (69,67%) menyatakan tidak mengetahui visi dan misi organisasi.
 - Mayoritas responden (80%) merasa tidak memiliki kepercayaan pada Ditjen Bina Marga sehingga tidak menimbulkan rasa persatuan dan kesatuan diantara karyawan.
- f) Sesuai dengan **hasil penelitian dengan pendekatan *Balanced Scorecard* kinerja Ditjen Bina Marga secara keseluruhan adalah cukup baik**. Beberapa aspek ada yang perlu mendapat perhatian karena masih memperoleh skor yang cukup yaitu sarana dan prasarana, proses, tingkat kepuasan pegawai dan komitmen pegawai kepada organisasi yang harus ditingkatkan menjadi lebih baik.

6.2. Saran

Aspek pembelajaran dan pertumbuhan yang mendapat nilai paling rendah harus mendapat prioritas dan perhatian, karena perspektif ini sangat diperlukan untuk mendorong suatu organisasi menjadi organisasi pembelajaran (*learning organization*).

Meskipun kepuasan kerja karyawan tidak selalu dapat diukur dengan materi yang diperoleh karyawan. Adanya kesempatan mengembangkan diri, kepedulian pimpinan atas kinerja karyawannya, kondisi kerja sesama staf, dan kesempatan memperoleh pengalaman yang berguna adalah kepuasan kerja yang tidak dapat diukur dengan uang. Adanya komitmen pegawai, seperti adanya perasaan bangga menjadi bagian dari suatu organisasi, loyalitas dan perasaan ikut bertanggung jawab atas keberhasilan rencana kerja organisasi.

Pemberian kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan harus dibuka seluas-luasnya sesuai dengan minat dan bidang kerja yang ditekuni masing-masing dan pembagian kerja yang lebih merata. Selain itu, untuk menumbuhkan pembelajaran perlu adanya kemauan serta komitmen dari pimpinan untuk memberikan kesempatan kepada staf untuk mengembangkan kemampuannya sendiri, serta terus memperhatikan peningkatan kesejahteraan para pegawainya.

Aspek proses bisnis internal juga harus mendapat perhatian, karena perspektif ini sangat diperlukan untuk memfasilitasi pegawai agar kinerjanya dapat lebih baik.

Disamping itu juga perlu mendapat perhatian terhadap penyediaan sarana dan prasarana yang ada di Ditjen Bina Marga yang disesuaikan dengan kemajuan teknologi, sehingga informasi yang dibutuhkan tersedia dengan cepat dan akurat.

6.3. Kekurangan Penelitian

1. Karena keterbatasan waktu dan tenaga, untuk perspektif pelanggan peneliti hanya mengambil responden yang berasal dari mitra kerja atau konsultan Direktorat Jenderal Bina Marga saja.
2. Data yang digunakan dalam penelitian ini sebagian besar merupakan hasil kuesioner yang merupakan jawaban responden atas persepsi mereka atas kinerja Ditjen Bina Marga. Sehingga dapat dikatakan hal ini merupakan bentuk opini responden atas kinerja Direktorat Jenderal Bina Marga.
3. Dalam penentuan sampel untuk perspektif proses bisnis internal dan pertumbuhan/pembelajaran, beberapa responden (untuk latar belakang pendidikan S3 dan S2) diperoleh oleh penulis melalui cara *sampling purposive* yaitu sampel ditentukan dengan pertimbangan tertentu. Hal ini dikarenakan sebagian besar karyawan dengan latar belakang tersebut memiliki mobilitas yang tinggi sehingga penulis menemui sedikit hambatan untuk memberikan kuesioner. Dengan mempertimbangkan waktu yang terbatas maka penentuan responden ini dilakukan.
4. Dari empat perspektif yang digunakan untuk menilai kinerja Ditjen Bina Marga, hanya perspektif keuangan saja yang menggunakan data faktual. Ketiga perspektif lain bersumber dari hasil kuesioner.