

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pengukuran kinerja Rutan Klas I Jakarta Pusat dengan menggunakan pendekatan BSC, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan, aspek ini mendapat skor 17. Dengan demikian, dengan melihat gradasi yang telah ditetapkan maka kinerja Rutan Klas I Jakarta Pusat pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan dapat dikategorikan **cukup baik**. Skor minimal untuk aspek ini adalah 5 dan skor tertinggi adalah 25.
2. Pada aspek Proses Operasi Internal, pengukuran kinerja Rutan Klas I Jakarta Pusat pada aspek proses bisnis internal menunjukkan tingkat kinerja **baik**, hal ini ditunjukkan dengan skor yang diperoleh pada aspek ini adalah sebesar 8. Skor terendah pada aspek ini adalah 2 dan skor tertinggi adalah 10. Pengukuran pada aspek ini terdiri dari 2 (dua) komponen, yaitu proses operasi dan inovasi. Pada komponen proses operasi, Rutan Klas I Jakarta Pusat mendapat skor 11.46 dimana skor terendah pada aspek ini adalah 3 dan aspek tertinggi adalah 15. Dengan demikian, kinerja aspek proses operasi internal pada komponen proses inovasi dapat dikategorikan dalam skala baik. Pada komponen inovasi, kinerja Rutan Klas I Jakarta Pusat mendapat skor 14.88, dimana skor terendah pada komponen ini adalah 4 dan

skor tertinggi adalah 20. Dengan demikian, pada komponen ini kinerja Rutan Klas I Jakarta Pusat mendapat kualifikasi baik.

3. Pada aspek pelayanan, berdasarkan penelitian yang dilakukan, diperoleh data bahwa tingkat persepsi warga binaan terhadap pelayanan yang diberikan oleh Rutan Klas I Jakarta Pusat adalah berada pada skala **cukup baik** yaitu dengan skor 63.42 Dimana dalam aspek ini skor terendah adalah 18 dan skor tertinggi adalah 90. Sedangkan berkaitan dengan kepuasan warga binaan diperoleh data bahwa pada variabel *tangibility* dengan tingkat kepuasan 96.11, *reliability* 93.53, *responsiveness* 95.87, *assurance* 96.84, dan variabel *emphaty* 96.43. Apabila kelima variabel ini dijumlahkan maka tingkat kepuasan pelayanan adalah sangat baik yaitu dengan skor 95.89. Apabila kinerja kualitas layanan dan kepuasan pelanggan digabungkan akan diperoleh kinerja Rutan Klas I Jakarta Pusat pada aspek pelanggan, yaitu 8. Dengan demikian, kinerja Rutan Klas I Jakarta Pusat pada aspek pelanggan adalah dikualifikasikan **baik**.
4. Pada aspek kinerja keuangan, berdasarkan penelitian yang dilakukan diperoleh data bahwa tingkat penyerapan anggaran Rutan Klas I Jakarta Pusat adalah sebesar 90.69%, dengan skor 5. Dengan demikian kinerja keuangan Rutan Klas I Jakarta Pusat dapat dikualifikasikan **Sangat baik**.
5. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada keempat aspek di atas diperoleh tingkat kinerja Rutan Klas I Jakarta Pusat secara

keseluruhan yaitu sebesar 38. Dimana skor terendah adalah 10 dan skor tertinggi adalah 49. Dengan demikian, kinerja Rutan Klas I Jakarta Pusat dengan menggunakan pendekatan BSC dapat dikualifikasikan **baik**.

B. Saran

Dalam sub bab ini akan disajikan beberapa saran yang diharapkan dapat dilakukan oleh Rutan Klas I Jakarta Pusat dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

1. Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan

1.1. Kepuasan Pegawai

- 1.1.1. Saya selalu sibuk sepanjang waktu, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan menata kembali beban tugas yang diemban setiap pegawai, sehingga beban tugas yang diemban setiap pegawai sama rata, sesuai konsep organisasi yang dikemukakan oleh fayol yaitu salah satunya adalah pembagian tugas dan tanggung jawab yang seimbang.
- 1.1.2. Saya mempunyai kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan, maka sebagai upaya memenuhi kebutuhan tersebut perlu di usulkan tambahan pegawai baru dengan kualifikasi pendidikan sarjana agama, atau dengan mencari tenaga pembinaan keagamaan dari sumber daya yang telah ada.
- 1.1.3. Saya mempunyai kesempatan melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu, maka upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan kesempatan setiap pegawai untuk memberikan usul kegiatan dengan mengajukan

proposal kegiatan kepada Kepala Rutan Klas I Jakarta Pusat.

- 1.1.4. Saya mempunyai kesempatan menjadi bagian penting dalam kelompok kerja, upaya yang dapat dilakukan adalah memberikan pelatihan-pelatihan baik yang bersifat teknis maupun non teknis kepada pegawai, sehingga apa yang telah didapat oleh pegawai tersebut dapat diterapkan dilingkungan kerjanya.
- 1.1.5. Cara pemimpin anda menangani bawahan, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan membuat acara-acara pertemuan atau tatap muka yang tidak resmi secara rutin, sehingga antara pimpinan dan bawahan saling mengenal karakter masing-masing.
- 1.1.6. Kemampuan atasan langsung dalam membuat keputusan, upaya yang dapat dilakukan bagi atasan langsung dalam hal ini para kepala urusan, kepala sub seksi, kepala seksi, dan kepala pengamanan adalah dengan melakukan observasi langsung bagaimana keadaan dilapangan sebenarnya, selain itu bisa juga meminta masukan dari bawahan, sehingga dalam mengambil keputusan sesuai dengan keadaan.
- 1.1.7. Melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan bathin anda upaya yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan inspeksi mendadak kelapangan dan memberikan hukuman disiplin bagi pegawai yang tidak menjalani tugas sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku.
- 1.1.8. Pekerjaan anda saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan nantinya, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan pelatihan atau training tentang keterampilan khususnya bagi para pegawai yang akan menjelang pensiun, sehingga keterampilan tersebut dapat digunakan setelah lepas masa pengabdianya.

- 1.1.9. Saya mempunyai kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja, upaya yang dapat dilakukan dengan mengadakan rolling atau mutasi antar bagian secara rutin sehingga para pegawai mengerti pekerjaan disetiap bagian dan dapat lebih mengenal pegawai yang lainnya.
- 1.1.10. Saya mempunyai kesempatan untuk memberitahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan, upaya yang dapat dilakukan dengan mengadakan rolling atau mutasi antar bagian secara rutin sehingga para pegawai mengerti pekerjaan disetiap bagian, sehingga bisa memberitahu apa yang seharusnya dilakukan apabila ada rekan kerja yang membutuhkan bantuan.
- 1.1.11. Saya mempunyai kesempatan melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang saya miliki, upaya yang dapat dilakukan adalah memberikan pelatihan-pelatihan baik yang bersifat teknis maupun non teknis kepada pegawai, sehingga kesempatan makin terbuka bagi pegawai untuk melakukan sesuatu, seiring dengan meningkatnya kemampuan yang dimiliki.
- 1.1.12. Penerapan dan kebijaksanaan organisasi dalam kegiatan sehari-hari, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan konsisten dalam penerapan kebijakan.
- 1.1.13. Imbalan yang anda terima dikaitkan dengan beban pekerjaan yang anda lakukan, upaya yang dapat dilakukan adalah pemberian motivasi kepada para pegawai melalui kegiatan-kegiatan resmi seperti apel maupun tidak resmi seperti *cofe morning*.
- 1.1.14. Kesempatan untuk dapat berkembang pada pekerjaan anda saat ini, upaya yang dapat dilakukan dengan mengadakan rolling atau mutasi antar bagian secara rutin sehingga para

pegawai bisa berkembang tidak hanya mengetahui satu bidang kerja saja.

- 1.1.15. Kebebasan untuk menggunakan penilaian anda sendiri, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan kesempatan sebesar-besarnya atau kewenangan kepada pegawai jika dalam kondisi tersebut, khususnya kejadian kejadian tertentu dilapangan (bagian keamanan).
- 1.1.16. Kesempatan untuk mencoba menggunakan cara/metode anda sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menggunakan cara/metode sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 1.1.17. Kondisi kerja (kenyamanan, fasilitas kerja) anda saat ini, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mendayagunakan fasilitas yang ada semaksimal mungkin.
- 1.1.18. Keharmonisan kerja sesama rekan kerja anda, dari hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan puas, sementara yang menyatakan tidak puas cukup tinggi, maka upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mengadakan rolling atau mutasi antar bagian secara rutin sehingga para pegawai bisa saling mengenal dan mengetahui tugas masing-masing dan keharmonisan kerja sesama rekan kerja akan terjalin, serta tidak ada gap antar rekan kerja.
- 1.1.19. Penghargaan atau sanksi yang anda terima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau buruk, dari hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian pegawai menyatakan puas, dan yang menyatakan tidak puas juga cukup tinggi, upaya yang dapat dilakukan adalah memberlakukan sistem reward bagi yang berprestasi, sebagai contoh untuk setiap bulannya ada penghargaan bagi

pegawai dengan jumlah jam kerja terbanyak, sekalipun penghargaan tersebut hanya selembar piagam, begitu juga untuk harus diterapkan secara konsisten.

- 1.1.20. Perasaan puas yang anda peroleh dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut, upaya yang harus dilakukan adalah dengan lebih memperhatikan reward bagi para pegawai yang telah menyelesaikan tugas dengan baik, sehingga setiap pegawai akan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

1.2. Internalisasi Visi dan Misi

- 1.2.1. Organisasi Rutan Klas I Jak Pus mengetahui secara jelas kemana tujuannya dan bagaimana cara mencapai kesana, yang dapat dilakukan adalah dengan mensosialisasikan visi, misi, sasaran, serta tujuan organisasi secara rutin kepada seluruh pegawai.
- 1.2.2. Sasaran dan tujuan organisasi Rutan Klas I Jak Pus dipahami bersama oleh anggota kelompok kerja anda, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mensosialisasikan visi, misi, sasaran, serta tujuan organisasi secara rutin kepada seluruh pegawai.
- 1.2.3. Karyawan di setiap level merasakan tanggung jawab terhadap sasaran Rutan Klas I Jakarta Pusat dan berupaya mencapainya, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mensosialisasikan visi, misi, sasaran, serta tujuan organisasi secara rutin kepada seluruh pegawai, sehingga setiap

pegawai mempunyai tanggung jawab terhadap sasaran organisasi.

1.2.4. Manajemen tingkat atas mengkomunikasikan ke bawah semua informasi yang dibutuhkan (seperti sasaran/tujuan, kinerja organisasi, permasalahan, keterbatasan, strategi, dll) demi kinerja yang efektif, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mensosialisasikan visi, misi, sasaran, tujuan, permasalahan, keterbatasan, strategi organisasi secara berkala kepada seluruh pegawai, sehingga setiap pegawai mengetahui dan paham.

1.2.5. Terbuka lebar kesempatan untuk mengkomunikasikan informasi (bertalian dengan sasaran/tujuan, usulan/masukan, permasalahan, permohonan, dll) kepada atasan, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mensosialisasikan visi, misi, sasaran, tujuan, permasalahan, keterbatasan, strategi organisasi secara berkala kepada seluruh pegawai, sehingga setiap pegawai mempunyai kesempatan yang lebih terbuka untuk mengkomunikasikan informasi.

1.2.6. Masalah-masalah didiskusikan secara terbuka, terus terang, dan membangun, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mensosialisasikan visi, misi, sasaran, tujuan, permasalahan, keterbatasan, strategi organisasi secara

berkala kepada seluruh pegawai, sehingga dapat dijadikan ajang diskusi.

1.3. Kemampuan Sistem Informasi

- 1.3.1. Tingkat ketersediaan informasi (yang berhubungan dengan pekerjaan) yang dibutuhkan, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan membuat suatu program yang memuat semua data pada setiap bagian, sehingga setiap perubahan dapat langsung diperbaharui, dan pada digunakan secara online oleh setiap pegawai yang membutuhkan, dan tingkat ketersediaan informasi dapat terpenuhi.
- 1.3.2. Tingkat keakuratan informasi yang tersedia, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan membuat suatu program yang memuat semua data pada setiap bagian, sehingga setiap perubahan dapat langsung diperbaharui, dan pada digunakan secara online oleh setiap pegawai yang membutuhkan, dan keakuratan data tetap terjamin.
- 1.3.3. Waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan membuat suatu program yang memuat semua data pada setiap bagian, sehingga setiap perubahan dapat langsung diperbaharui, dan pada digunakan secara online oleh setiap

pegawai yang membutuhkan, dan tingkat waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi dapat lebih cepat.

2. Aspek Proses Operasi Internal

2.1. Proses

- 2.1.1. Mengikutsertakan pegawai dalam diklat berkaitan dengan teknis pekerjaan, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan membuat training yang dilakukan secara internal, apabila kesempatan dalam mengikutsertakan pegawai dalam diklat terbatas.
- 2.1.2. Melakukan seleksi secara ketat pada penentuan personil pada setiap bidang tugas, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan membuat pola mutasi antar bagian yang memuat tentang tahap-tahap mutasi, dan kualifikasi yang harus dipenuhi.
- 2.1.3. Penentuan personil pada setiap bidang tugas didasarkan pada kinerja, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan membuat semacam badan pertimbangan (para pejabat struktural) yang dapat menyampaikan pertimbangannya sebelum keputusan penempatan personil diambil.

2.2. Inovasi

- 2.2.1. Melakukan evaluasi kegiatan secara berkala, upaya yang dapat dilakukan adalah sesering mungkin melakukan evaluasi dimulai dari tingkatan paling bawah.
- 2.2.2. Memberikan kegiatan pembinaan kerja, rohani, dan mental kepada penghuni, Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan pelatihan kepada para pegawai, sehingga keterampilan yang telah didapat oleh para pegawai dapat diteruskan kepada warga binaan.
- 2.2.3. Menyediakan sistem informasi yang cepat, tepat dan akurat, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan membuat suatu program yang memuat semua data pada setiap bagian, sehingga setiap perubahan dapat langsung diperbaharui, dan pada digunakan secara online oleh setiap pegawai dan warga binaan yang membutuhkan.
- 2.2.4. Penyelesaian masalah yang cepat dan profesional, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan menugaskan petugas jaga (paste) disetiap blok dan harus berada diblok tersebut selama jam piket, sehingga setiap ada kejadian atau permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat.

3. Aspek Pelayanan

- 3.1. Performance/penampilan petugas Rutan Klas I Jakarta Pusat, upaya yang dapat dilakukan adalah memberikan hukuman disiplin bagi para pegawai yang melanggar ketentuan dan dapat dimulai dari hal yang kecil seperti seragam, karena masih banyak pegawai yang tidak memakai seragam dalam bekerja.
- 3.2. Fasilitas MCK, upaya yang dapat dilakukan selain menambah jumlah MCK adalah dengan melakukan perawatan MCK oleh warga binaan secara bergiliran dan terjadwal.
- 3.3. Ruang/tempat besukan yang disediakan, upaya yang dapat dilakukan adalah membuat pembagian jadwal bagi warga binaan yang akan dibesuk, sehingga ruang besukan tidak terlalu pada setiap harinya.
- 3.4. Kamar penghuni yang disediakan, upaya yang dapat dilakukan adalah membuat pembagian jadwal roling sehingga warga binaan merasakan kamar setiap type yang ada di Rutan klas I Jakarta Pusat, sehingga tidak ada kecemburuan sosial.
- 3.5. Fasilitas olah raga yang disediakan, upaya yang dapat dilakukan adalah membuat acara pertandingan sesering mungkin, sehingga setiap warga binaan merasa dapat menggunakan fasilitas olah raga, atau dengan membuat jasad per blok untuk menggunakan fasilitas olah raga khususnya disore hari.

- 3.6. Fasilitas Ibadah yang disediakan upaya yang dapat dilakukan adalah menambah kegiatan-kegiatan rohani, sehingga fasilitas ibadah dapat digunakan secara maksimal.
- 3.7. Menu dan kualitas makanan yang disediakan, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan membuat beberapa dapur dengan kuantitas memasak yang dibatasi untuk setiap dapurnya, sehingga kualitas maupun rasa menjadi baik.
- 3.8. Pelaksanaan pelayanan kesehatan, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan pelatihan kepada para medis, sehingga para medis tidak hanya mengobati tetapi bisa melakukan pencegahan.
- 3.9. Kegiatan pembinaan yang ada, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan pelatihan kepada para pegawai, sehingga keterampilan yang telah didapat oleh para pegawai dapat diteruskan kepada warga binaan.
- 3.10. Tindak lanjut terhadap saran dan kritik yang disampaikan oleh penghuni, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan membuat kotak kritik saran di beberapa tempat dalam lingkungan Rutan Klas I Jakarta Pusat, sehingga kritik dan saran dapat ditindak lanjuti secara cepat.
- 3.11. Kesigapan petugas dalam menangani permasalahan yang berkaitan dengan penghuni, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan menugaskan petugas jaga (paste) disetiap blok dan harus berada diblok tersebut selama jam piket, sehingga setiap ada kejadian atau permasalahan dapat lebih sigap.

- 3.12. Kedisiplinan petugas dalam menjalankan tugasnya, upaya yang dapat dilakukan adalah memberikan hukuman disiplin bagi para pegawai yang melanggar ketentuan dan dapat dimulai dari hal yang kecil seperti seragam, karena masih banyak pegawai yang tidak memakai seragam dalam bekerja.
- 3.13. Kemampuan petugas dalam menciptakan ketertiban dan keamanan, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan menugaskan petugas jaga (paste) disetiap blok dan harus berada diblok tersebut selama jam piket.
- 3.14. Kemampuan petugas dalam penyelesaian masalah yang terjadi diantara penghuni, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan menempatkan petugas keamanan (wali blok) yang berpengalaman, sehingga dalam penyelesaian masalah dapat lebih bijaksana.
- 3.15. Kemampuan petugas dalam memberikan informasi kepada penghuni, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan menugaskan petugas piket yang khusus melayani kebutuhan informasi bagi warga binaan, dan juga didukung oleh sebuah program informasi yang dapat diakses secara langsung oleh pegawai, dengan tetap memperhatikan keamanan informasi tersebut.
- 3.16. Kemampuan petugas dalam memberikan jaminan perlindungan terhadap penghuni, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan menugaskan petugas jaga (paste) disetiap blok dan harus berada diblok

tersebut selama jam piket, sehingga apabila ada kejadian yang tidak diinginkan dapat ditanggulangi dengan cepat.

- 3.17. Keterbukaan petugas dalam menerima saran dan kritik, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan membuat kotak kritik saran di beberapa tempat dalam lingkungan Rutan Klas I Jakarta Pusat, sehingga warga binaan yang mempunyai sarab dan kritik dapat disalurkan tanpa rasa takut karena identitasnya diketahui.
- 3.18. Cara-cara yang dilakukan petugas dalam menyelesaikan masalah diantara penghuni upaya yang dapat dilakukan adalah dengan menempatkan petugas keamanan (wali blok) yang berpengalaman, sehingga dalam penyelesaian masalah dapat lebih bijaksana.

4. Aspek Keuangan

Pada aspek ini yang diukur adalah pada tingkat penyerapan anggaran, yaitu sejauh mana anggaran yang dimilikinya dapat dimanfaatkan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, tingkat penyerapan anggaran tahun 2007 mencapai 90,69 %, dari beberapa mata anggaran terdapat realisasi dibawah 75 %, dan juga ada yang melebihi 100 %, maka upaya yang dapat dilakukan adalah agar lebih cermat dalam menyusun anggaran.

C. Saran Bagi Peneliti Lanjutan

Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang tingkat kepuasan pelayanan dari berbagai aspek pelayanan sesuai dengan UU No. 12 Tahun 1995 tentang Pelayan Masyarakat, yang menyangkut hak-hak warga binaan antara lain hak dalam :

1. melakukan ibadah sesuai dengan agama atau kepercayaannya;
2. mendapat perawatan, baik perawatan rohani maupun jasmani;
3. mendapatkan pendidikan dan pengajaran;
4. mendapatkan pelayanan kesehatan dan makan yang layak;
5. menyampaikan keluhan;
6. mendapatkan bahan bacaan dan mengikuti siaran media massa lainnya yang tidak dilarang;
7. mendapatkan upah atau premi atas pekerjaan yang dilakukan;
8. menerima kunjungan keluarga, penasehat hukum, atau orang tertentu lainnya;
9. mendapatkan pengurangan masa pidana (remisi);
10. mendapatkan kesempatan berasimilasi termasuk cuti mengunjungi keluarga;
11. mendapatkan pembebasan bersyarat;
12. mendapatkan cuti menjelang bebas; dan
13. mendapatkan hak-hak lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.