

6. SIMPULAN DAN SARAN

Sesuai dengan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya, maka sebagai penutup pada bab terakhir penelitian ini akan ditarik suatu simpulan dan saran-saran sebagai berikut:

6.1. Simpulan

- a) Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* disimpulkan bahwa kinerja Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI (Ditjen HKI) adalah cukup baik dan berdasarkan pembobotan oleh para ahli disimpulkan bahwa kinerja Ditjen HKI adalah baik. Dari keseluruhan perspektif yang diukur, diperoleh nilai yang bervariasi dari cukup baik sampai dengan baik. Perspektif yang paling menonjol karena mendapat skor paling besar adalah perspektif kinerja keuangan dan perspektif kinerja pelanggan yang masing-masing memperoleh nilai baik. Sedangkan perspektif yang mendapat skor paling kecil adalah perspektif kinerja proses bisnis internal dan perspektif kinerja pembelajaran dan pertumbuhan yang masing-masing mendapat nilai baik.
- b) Perspektif kinerja proses bisnis internal yang diukur dengan menggunakan indikator inovasi, operasi/proses, kerja sama, dan otomasi administrasi HKI secara keseluruhan mendapat skor cukup baik. Inovasi yang berkaitan dengan upaya untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanan mendapat nilai tidak baik. Otomasi administrasi HKI sebagai salah satu indikator untuk meningkatkan kualitas pelayanan mendapat nilai cukup baik, sedangkan indikator seperti operasi/proses yang berkaitan dengan usaha untuk mewujudkan kebutuhan pelanggan memperoleh nilai baik. Begitupula indikator kerja sama juga mendapat nilai baik.
- c) Perspektif kinerja pertumbuhan dan pembelajaran secara keseluruhan mendapat skor cukup baik. Masing-masing indikator seperti tingkat kemampuan pegawai dalam memahami internalisasi visi dan misi organisasi, serta tingkat kepuasan pegawai dan tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai mendapat skor cukup baik.

- d) Perspektif pelanggan/penerima jasa layanan HKI yang diukur dengan menggunakan indikator tingkat kepuasan pelanggan memperoleh penilaian baik. Masing-masing unsur yang dinilai memperoleh nilai cukup beragam. Unsur *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty*, memperoleh nilai baik. Sedangkan unsur *tangibility* memperoleh nilai tidak baik. Dari aspek kesesuaian antara persepsi dan harapan penerima jasa layanan HKI masih terjadi kesenjangan. Secara keseluruhan aspek kesenjangan bernilai negatif karena skor persepsi lebih kecil dari skor harapan. Dari aspek tingkat penting, diperoleh hasil bahwa prioritas utama perbaikan layanan Ditjen HKI dari unsur *reliability* yang terdiri dari ketersediaan brosur, pamflet, dan buku panduan, kecepatan dan ketepatan pelayanan, kesesuaian pelayanan dengan prosedur yang ada merupakan prioritas pertama dalam melakukan perbaikan pelayanan di Ditjen HKI.
- e) Perspektif kinerja keuangan diukur dengan menggunakan indikator penyerapan anggaran pada tahun anggaran 2007 dan tingkat penerimaan negara bukan pajak (PNBP) pada tahun anggaran 2007. Indikator penyerapan anggaran pada tahun anggaran 2007, Ditjen HKI memperoleh nilai sangat baik karena berhasil menyerap anggaran tahun anggaran 2007 sebesar 90,15%. Indikator PNBP tahun anggaran 2007, Ditjen HKI memperoleh nilai baik. Pada tahun anggaran 2007, tingkat PNBP tidak memenuhi target yang ditentukan yaitu 82,31% dari target PNBP yang Ditjen HKI tetapkan.
- f) Sesuai dengan hasil penelitian dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dan hasil pembobotan penilaian para ahli, kinerja Ditjen HKI secara keseluruhan adalah baik. Namun, masih banyak aspek-aspek yang perlu Ditjen HKI perhatikan karena mendapat nilai yang rendah seperti aspek proses bisnis internal serta aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Aspek pelanggan yang mendapat nilai baik perlu ditingkatkan menjadi sangat baik. Sedangkan aspek keuangan yang mendapat nilai baik, perlu ditingkatkan menjadi sangat baik. Dari hasil penelitian penulis ditemukan beberapa upaya-upaya strategik yang dapat Ditjen HKI lakukan dalam meningkatkan kinerjanya yaitu sebagai berikut:

- Dari perspektif kinerja pembelajaran dan pertumbuhan, upaya-upaya strategik yang dapat ditempuh antara lain: peninjauan kembali visi dan misi Ditjen HKI secara periodik, mengkomunikasikan rencana strategis 5 tahunan kepada seluruh pegawai, merencanakan anggaran sesuai dengan indikator kinerja Ditjen HKI yang telah ditentukan, melakukan diskusi berkesinambungan dengan pegawai, mengadakan evaluasi kinerja pimpinan, melakukan rotasi/perpindahan pegawai secara periodik, menetapkan imbalan yang sesuai dan pemberian kepastian jaminan hari tua dan kesehatan, meninjau kembali sistem penggajian yang berlaku saat ini, meningkatkan insentif, melakukan pemetaan strategi pengembangan karier sumber daya manusia (SDM), adanya keterbukaan dan kesempatan untuk lebih kreatif, meningkatkan kondisi kerja, memberikan penghargaan atau sanksi kepada pegawai agar jauh dari unsur *like* atau *dislike* antara pegawai yang satu dengan yang lainnya, bagian kepegawaian dapat membuat perencanaan periodik dan *timetable* berkaitan dengan proses rekrutmen pegawai baru, mengadakan analisa pelatihan sebagai dasar penentuan program pelatihan di masa yang akan datang, mengadakan evaluasi pasca pelatihan, mengadakan *Job Tender* dan *Fit and Proper Test* sebagai salah satu program promosi pegawai dan melakukan perencanaan yang matang terhadap pengadaan barang dan fasilitas lainnya.
- Dari perspektif kinerja proses bisnis internal, upaya-upaya strategik yang dapat dilakukan antara lain adalah dengan meningkatkan sistem teknologi informasi (TI) sehingga otomasi administrasi HKI dapat segera dipergunakan oleh seluruh pengguna jasa layanan HKI, membenahi prosedur pendaftaran HKI, menempatkan poster atau gambar dan keterangan prosedur pendaftaran HKI di loket pendaftaran serta mengadakan pelatihan mengenai prosedur pendaftaran HKI, melihat kembali isi dari setiap kerja sama yang dibuat dan membuat rencana pertemuan secara periodik (paling sedikit 2 bulan sekali) untuk menentukan langkah-langkah implementasi dari kerja sama yang telah

dibuat bersama, *outsource vendor* melakukan pelatihan dan pengajaran kepada petugas TI Ditjen HKI secara detail.

- Dari perspektif kinerja kepuasan pelanggan, upaya-upaya strategik yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan para pengguna jasa layanan HKI adalah dengan mengadakan perbaikan layanan berdasarkan tingkat prioritas yang telah ada. Prioritas pertama pada unsur *reliability* yaitu ketersediaan brosur, pamflet, dan buku panduan, kecepatan dan ketepatan pelayanan, dan kesesuaian pelayanan dengan prosedur yang ada.
- Dari perspektif kinerja keuangan, upaya strategik yang perlu ditingkatkan adalah upaya pemenuhan target penerimaan negara bukan pajak (PNBP) dimana PNBP yang diperoleh pada tahun anggaran yang ditentukan sesuai dengan yang ditargetkan.

6.2.Saran

Penilaian kinerja Ditjen HKI secara keseluruhan adalah baik, di masa yang akan datang Ditjen HKI perlu meningkatkan kinerja dari seluruh perspektif yang ada. Khususnya perspektif proses bisnis internal yang menjadi aspek terpenting dalam menyajikan pelayanan HKI yang berkualitas. Pada perspektif pelanggan perlu dicatat bahwa perbaikan peningkatan kualitas pelayanan kepada pengguna jasa layanan HKI dapat dilakukan berdasarkan urutan prioritas/tingkat kepentingan yaitu pada (1) *Reliability* (2) *Emphaty*, (3) *Responsiveness*, (4) *Assurance*, (5) *Tangibility* agar perbaikan yang akan dilakukan dapat berjalan dengan optimal. Selain itu pihak-pihak yang terkait dengan pelayanan di Ditjen HKI harus lebih memperhatikan keinginan pelanggannya dalam rangka meningkatkan kinerja pelayanan. Kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan pelayanan di Ditjen HKI perlu dikaji ulang, diperbaharui, atau disempurnakan, mengingat kebijakan yang ada sudah tidak sesuai dengan perkembangan yang ada saat ini.