

## **5. HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

### **5.1. Hasil Penelitian**

#### **5.1.1. Kinerja Pengelolaan Aset Graha Wisata**

Hasil pengukuran kinerja pengelolaan aset Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta dari seluruh perspektif *Balanced Scorecard* meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, memperoleh skor 31. Nilai tersebut merupakan angka penjumlahan dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang telah diukur dan berdasarkan perhitungan rentang skor kinerja secara keseluruhan, skor 31 berada pada skala 27,03 – 35,04, Nilai tersebut menunjukkan kinerja cukup/sedang.

#### **5.1.2. Diskripsi Kinerja Pengelolaan Aset Graha Wisata**

##### **5.1.2.1. Kinerja Keuangan**

Kinerja keuangan yang dihitung dengan penyerapan anggaran untuk tahun anggaran 2004, 2005, dan 2006 mencapai 98,10 %, 80,42 %, dan 81 % dari keseluruhan anggaran yang disediakan pada tahun tersebut atau mencapai 86,50 % selama 3 tahun berturut-turut. Pencapaian tersebut mengindikasikan hasil sangat baik.

Selain berdasarkan penyerapan anggaran, penilaian kinerja keuangan Graha Wisata juga berdasarkan perolehan retribusi. Jumlah perolehan retribusi Unit Pelaksana Teknis Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta tahun 2004, 2005, dan 2006 mencapai rata-rata 101,52 %. Pencapaian tersebut mengindikasikan hasil sangat baik.

##### **5.1.2.2. Kinerja Pelanggan**

Penilaian kinerja pelanggan Graha Wisata berdasarkan pada tingkat hunian yang telah dicapai. Pada tahun 2004, 2005, 2006 tingkat hunian Graha Wisata mencapai rata-rata 47,17 % dari total 3 Graha Wisata, yaitu Kuningan, Ragunan, dan Taman Mini. Pencapaian tersebut mengindikasikan hasil sedang.

Selain hal tersebut di atas, Kinerja pelanggan atau penerima layanan dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan pelanggan dengan menggunakan teori “*serve quality*” yang diperkenalkan oleh Zeithaml *et al.* (1990). Konsep kualitas layanan menurut teori tersebut dibagi ke dalam lima dimensi yaitu *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *Emphaty*.

#### 5.1.2.2.1. Kinerja Kualitas Layanan

##### A. Tangibility

Tanggapan pengunjung atas dimensi *Tangibility* (lokasi, akses, kualitas jalan, kedekatan dengan tujuan berkunjung) Graha Wisata adalah 43.6 persen menyatakan puas, 43.1 persen cukup puas, 11.5 persen sangat puas, 1.7 persen tidak puas dan 0.1 persen sangat tidak puas (Tabel 5.1).

Tabel 5.1. Tanggapan Pengunjung terhadap *Tangibility* (kolom Persepsi)

No.	Daftar Pertanyaan	1 STP	2 TP	3 CP	4 P	5 SP	Total
1.	Bagaimana penilaian Anda terhadap lokasi/posisi penginapan Graha Wisata?		2	85	127	49	263
			0.8	32.3	48.3	18.6	100.0
2.	Bagaimana penilaian Anda terhadap akses / kemudahan pencapaian menuju penginapan Graha Wisata?		6	118	125	14	263
			2.3	44.9	47.5	5.3	100.0
3.	Bagaimana penilaian Anda terhadap kualitas jalan menuju penginapan Graha Wisata?	1	3	128	100	31	263
		0.4	1.1	48.7	38.0	11.8	100.0
4.	Bagaimana penilaian Anda terhadap kedekatan antara penginapan Graha Wisata dengan tempat tujuan Anda berkunjung ke Jakarta?		7	122	107	27	263
			2.7	46.4	40.7	10.3	100.0
	Total	1	18	453	459	121	1052
		0.1	1.7	43.1	43.6	11.5	100

Harapan pengunjung atas lokasi, akses, kualitas jalan, kedekatan dengan tujuan berkunjung menunjukkan bahwa 46.3 persen menyatakan penting, 45.5 persen sangat penting, 7.6 persen cukup penting dan 0,6 persen tidak penting (Tabel 5.2).

Tabel 5.2. Tanggapan Pengunjung terhadap *Tangibility* (kolom Harapan)

No.	Daftar Pertanyaan	1 STP	2 TP	3 CP	4 P	5 SP	Total
1.	Bagaimana penilaian Anda terhadap lokasi/posisi penginapan Graha Wisata?			26	134	103	263
				9.9	51.0	39.2	100.0
2.	Bagaimana penilaian Anda terhadap akses / kemudahan pencapaian menuju penginapan Graha Wisata?			16	70	177	263
				6.1	26.6	67.3	100.0
3.	Bagaimana penilaian Anda terhadap kualitas jalan menuju penginapan Graha Wisata?		2	22	157	82	263
			0.8	8.4	59.7	31.2	100.0
4.	Bagaimana penilaian Anda terhadap kedekatan antara penginapan Graha Wisata dengan tempat tujuan Anda berkunjung ke Jakarta?		4	16	126	117	263
			1.5	6.1	47.9	44.5	100.0
Total			6	80	487	479	1052
			0.6	7.6	46.3	45.5	100

## B. Reliability

Tanggapan pengunjung atas dimensi Reliability terlihat pada Tabel 5.7 diperoleh hasil bahwa sebanyak 40.1 persen menyatakan cukup puas, 36.3 persen puas, 4.8 persen sangat puas, 18.9 persen tidak puas.

Tabel 5. 3. Tanggapan Pengunjung terhadap *Reliability* (kolom Persepsi)

No.	Daftar Pertanyaan	1 STP	2 TP	3 CP	4 P	5 SP	Total
6.	Bagaiman penilaian Anda terhadap kecepatan pelayanan Room Boy?		31	155	65	12	263
			11.8	58.9	24.7	4.6	100.0
7.	Bagaiman penilaian Anda terhadap kualitas perlengkapan/fasilitas dalam kamar penginapan (tempat tidur, lemari, toilet) penginapan Graha Wisata		111	88	62	2	263
			42.2	33.5	23.6	0.8	100.0
8.	Bagaiman penilaian Anda terhadap ketepatan penyediaan informasi yang diberikan oleh petugas informasi?		31	76	150	6	263
			11.8	28.9	57.0	2.3	100.0
9.	Bagaimana penilaian Anda terhadap kemudahan Anda ketika ingin menggunakan Ruang Pertemuan di penginapan Graha Wisata?		4	126	87	2	263
			18.3	47.9	33.1	0.8	100.0
10.	Bagaimana penilaian Anda terhadap keringanan harga yang diberikan untuk pelajar dan mahasiswa rombongan yang menginap di Graha Wisata?		27	82	113	41	263
			10.3	31.2	43.0	15.6	100.0

	Total		248	527	477	63	1315
			18.9	40.1	36.3	4.8	100.0

Harapan pengunjung terhadap aset UPT Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta dalam hal kecepatan pelayanan, kualitas perlengkapan/fasilitas, ketepatan penyediaan informasi, kemudahan menggunakan fasilitas, keringanan harga, menunjukkan bahwa sebanyak 44.4 persen menyatakan puas, 36.9 persen sangat puas, 16.7 persen, cukup puas, 2,0 persen tidak puas (Tabel 5.4).

Tabel 5.4. Tanggapan Pengunjung terhadap *Reliability* (kolom Harapan)

No.	Daftar Pertanyaan	1 STP	2 TP	3 CP	4 P	5 SP	Total
6.	Bagaiman penilaian Anda terhadap kecepatan pelayanan Room Boy?		4	61	151	47	263
			1.5	23.2	57.4	17.9	100.0
7.	Bagaiman penilaian Anda terhadap kualitas perlengkapan/fasilitas dalam kamar penginapan (tempat tidur, lemari, toilet) penginapan Graha Wisata		6	84	91	82	263
			2.3	31.9	34.6	31.2	100.0
8.	Bagaiman penilaian Anda terhadap ketepatan penyediaan informasi yang diberikan oleh petugas informasi?		2	21	104	136	263
			.8	8.0	39.5	51.7	100.0
9.	Bagaimana penilaian Anda terhadap kemudahan Anda ketika ingin menggunakan Ruang Pertemuan di penginapan Graha Wisata?		8	28	153	74	263
			3.0	10.6	58.2	28.1	100.0
10.	Bagaimana penilaian Anda terhadap keringanan harga yang diberikan untuk pelajar dan mahasiswa rombongan yang menginap di Graha Wisata?		6	26	85	146	263
			2.3	9.9	32.3	55.5	100.0
	Total		26	220	584	485	1315
			2.0	16.7	44.4	36.9	100.0

### C. Responsiveness

Tanggapan persepsi pengunjung terhadap *responsiveness* aset Graha Wisata dalam memberikan layanan adalah 51.3. persen menyatakan cukup puas, 20.1 persen puas,

11.4 persen sangat puas, dan 16.2 persen tidak puas dan 1 persen sangat tidak puas (Tabel 5.5).

Tabel 5.5. Tanggapan Pengunjung terhadap *Responsiveness* (kolom persepsi)

No.	Daftar Pertanyaan	1 STP	2 TP	3 CP	4 P	5 SP	Total
11.	Bagaimana penilaian Anda terhadap tanggapan permintaan penyediaan fasilitas yang menjadi hak Anda, misalnya <i>remote AC</i>	1	67	113	56	26	263
		0.4	25.5	43.0	21.3	9.9	100.0
12.	Bagaimana penilaian Anda terhadap tanggapan permintaan jasa laundry / cuci pakaian		49	114	97	3	263
			18.6	43.3	36.9	1.1	100.0
13.	Bagaimana penilaian Anda terhadap penanganan kerusakan TV dalam kamar yang dilaporkan	12	70	136	18	27	263
		4.6	26.6	51.7	6.8	10.3	100.0
14.	Bagaimana penilaian Anda terhadap kemudahan Anda ketika ingin menggunakan Ruang Pertemuan di penginapan Graha Wisata?		4	183	50	26	263
			1.5	69.6	19.0	9.9	100.0
15.	Bagaimana penilaian Anda terhadap masalah keamanan dari gangguan pekerja seks di penginapan Graha Wisata ?		23	129	43	68	263
			8.7	49.0	16.3	25.9	100.0
Total		13	213	675	264	150	1315
		1.0	16.2	51.3	20.1	11.4	100.0

Untuk harapan pengunjung terhadap aset UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta dalam memberikan pelayanan menunjukkan bahwa 34.4 persen menyatakan puas, 42.9 persen sangat puas, 19.9 persen cukup puas, 2.7 persen tidak puas dan 0.1 persen sangat tidak puas (Tabel 5.6).

Tabel 5.6. Tanggapan Pengunjung terhadap *Responsiveness* (kolom Harapan)

No.	Daftar Pertanyaan	1 STP	2 TP	3 CP	4 P	5 SP	Total
11.	Bagaimana penilaian Anda terhadap tanggapan permintaan penyediaan fasilitas yang menjadi hak Anda, misalnya <i>remote AC</i>		4	97	54	108	263
			1.5	36.9	20.5	41.1	100.0
12.	Bagaimana penilaian Anda terhadap tanggapan permintaan jasa laundry / cuci pakaian		11	35	122	95	263
			4.2	13.3	46.4	36.1	100.0

13.	Bagaimana penilaian Anda terhadap penanganan kerusakan TV dalam kamar yang dilaporkan		10	94	79	80	263
			3.8	35.7	30.0	30.4	100.0
14.	Bagaimana penilaian Anda terhadap kemudahan Anda ketika ingin menggunakan Ruang Pertemuan di penginapan Graha Wisata?		4	23	136	100	263
			1.5	8.7	51.7	38.0	100.0
15.	Bagaimana penilaian Anda terhadap masalah keamanan dari gangguan pekerja seks di penginapan Graha Wisata ?	1	6	13	62	181	263
		0.4	2.3	4.9	23.6	68.8	100.0
	Total	1	35	262	453	564	1315
		0.1	2.7	19.9	34.4	42.9	100.0

#### D. Assurance

Tanggapan pengunjung terhadap aset Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta dalam Assurance seperti terlihat pada Tabel 5.8. Hal ini berarti bahwa sebagian besar pengunjung menyatakan puas terhadap keahlian petugas House Keeper/Cleaning Service, kualitas menu makanan, penampilan fisik gedung, kenyamanan ruang lobby, penyediaan fasilitas telepon pada aset Graha Wisata.

Tabel 5.7. Tanggapan pengunjung terhadap Assurance (kolom Persepsi)

No.	Daftar Pertanyaan	1 STP	2 TP	3 CP	4 P	5 SP	Total
16.	Bagaimana penilaian Anda terhadap keahlian dan pengetahuan petugas House Keeper / Cleaning Service yang membersihkan ruangan dalam kamar ?	2	2	146	99	14	263
		0.8	0.8	55.5	37.6	5.3	100.0
17.	Bagaimana penilaian Anda terhadap kualitas menu makanan yang disediakan oleh penginapan Graha Wisata ?		4	133	111	15	263
			1.5	50.6	42.2	5.7	100.0
18.	Bagaimana penilaian Anda terhadap penampilan fisik gedung penginapan Graha Wisata ?		26	156	62	19	263
			9.9	59.3	23.6	7.2	100.0
19.	Bagaimana penilaian Anda terhadap kenyamanan Ruang Lobby di penginapan Graha Wisata ?		25	128	85	25	263
			9.5	48.7	32.3	9.5	100.0
20.	Bagaimana penilaian Anda terhadap penyediaan fasilitas telepon dan internet ?		52	110	96	5	263
			19.8	41.8	36.5	1.9	100.0
	Total	2	109	673	453	78	1315
		0.2	8.3	51.2	34.4	5.9	100.0

Harapan pengunjung terhadap asset Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta dalam memberikan jaminan pelayanan menunjukkan bahwa 32.1 persen menyatakan penting, sebanyak 30.7 persen sangat penting sebanyak 35.7 persen cukup penting, dan hanya 1.1 persen menyatakan tidak penting (Tabel 5.8).

Tabel 5.8. Tanggapan Pengunjung terhadap *Assurance* (kolom Harapan )

No.	Daftar Pertanyaan	1 STP	2 TP	3 CP	4 P	5 SP	Total
16.	Bagaimana penilaian Anda terhadap keahlian dan pengetahuan petugas House Keeper / Cleaning Service yang membersihkan ruangan dalam kamar ?	2		87	65	109	263
		0.8		33.1	24.7	41.4	100.0
17.	Bagaimana penilaian Anda terhadap kualitas menu makanan yang disediakan oleh penginapan Graha Wisata ?		2	99	86	76	263
			0.8	37.6	32.7	28.9	100.0
18.	Bagaimana penilaian Anda terhadap penampilan fisik gedung penginapan Graha Wisata ?		6	107	73	77	263
			2.3	40.7	27.8	29.3	100.0
19.	Bagaimana penilaian Anda terhadap kenyamanan Ruang Lobby di penginapan Graha Wisata ?		4	46	138	75	263
			1.5	17.5	52.5	28.5	100.0
20.	Bagaimana penilaian Anda terhadap penyediaan fasilitas telepon dan internet ?	4	2	130	60	67	263
		1.5	0.8	49.4	22.8	25.5	100.0
Total		6	14	469	422	404	1315
		0.5	1.1	35.7	32.1	30.7	100.0

## E. Emphaty

Tanggapan pengunjung terhadap aset Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta dalam memahami kebutuhan penerima layanan adalah 37.1 persen responden menyatakan puas, 48.4 persen responden cukup puas, 5.9 persen responden sangat puas, dan 8.4 responden persen tidak puas (Tabel 5.9).

Tabel 5.9. Tanggapan Pengunjung terhadap *Emphaty* (kolom persepsi).

No.	Daftar Pertanyaan	1 STP	2 TP	3 CP	4 P	5 SP	Total
21.	Bagaimana penilaian Anda terhadap kedekatan dan kemudahan yang Anda alami dalam berhubungan dengan petugas ketika Anda Cek In dan Cek Out ?	2	2	70	175	14	263
		0.8	0.8	26.6	66.5	5.3	100.0

22.	Bagaimana penilaian Anda terhadap kemampuan mengakomodasi oleh petugas terhadap keluhan Anda ketika Anda meminta fasilitas toilet (tisu, sabun, pasta gigi, dan shampo) ?		44	127	74	18	263	
			16.7	48.3	28.1	6.8	100.0	
23.	Bagaimana penilaian Anda terhadap keramahan dan kesediaan petugas pada bagian fitness / olah raga ?		38	143	67	15	263	
			14.4	54.4	25.5	5.7	100.0	
24.	Bagaimana penilaian Anda terhadap perhatian petugas parkir yang memberikan layanan ?		5	157	86	15	263	
			1.9	59.7	32.7	5.7	100.0	
25.	Bagaimana penilaian Anda terhadap kecepatan layanan petugas dalam memanggil taxi di penginapan Graha Wisata ?		22	139	86	16	263	
			8.4	52.9	32.7	6.1	100.0	
Total			2	111	636	488	78	1315
			0.2	8.4	48.4	37.1	5.9	100.0

Dilain pihak, harapan pengunjung terhadap aset Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta dalam memberikan fasilitas pengunjung menunjukkan bahwa adalah 31.6 persen menyatakan puas 25.5 persen sangat penting, 30.9 persen cukup penting, dan 11.9 persen tidak penting (Tabel 5.10).

Tabel 5.10. Tanggapan pengunjung terhadap *Empathy* (kolom harapan)

No.	Daftar Pertanyaan	1 STP	2 TP	3 CP	4 P	5 SP	Total
21.	Bagaimana penilaian Anda terhadap kedekatan dan kemudahan yang Anda alami dalam berhubungan dengan petugas ketika Anda Cek In dan Cek Out ?		2	83	137	41	263
			0.8	31.6	52.1	15.6	100.0
22.	Bagaimana penilaian Anda terhadap kemampuan mengakomodasi oleh petugas terhadap keluhan Anda ketika Anda meminta fasilitas toilet (tisu, sabun, pasta gigi, dan shampo) ?		67	44	83	69	263
			25.5	16.7	31.6	26.2	100.0
23.	Bagaimana penilaian Anda terhadap keramahan dan kesediaan petugas pada bagian fitness / olah raga ?		74	93	23	73	263
			28.1	35.4	8.7	27.8	100.0
24.	Bagaimana penilaian Anda terhadap perhatian petugas parkir yang memberikan layanan ?	2	9	59	116	77	263
		0.8	3.4	22.4	44.1	29.3	100.0
25.	Bagaimana penilaian Anda terhadap kecepatan layanan petugas dalam memanggil taxi di penginapan Graha Wisata ?		4	127	57	75	263
			1.5	48.3	21.7	28.5	100.0
Total		2	156	406	416	335	1315
		0.2	11.9	30.9	31.6	25.5	100.0

### 5.1.2.2.2. Analisis Kualitas Pelayanan dan Tingkat Kepuasan Penerima Layanan

#### A. Tangibility

Komponen pelayanan pada dimensi *Tangibility* secara keseluruhan menunjukkan skor persepsi lebih rendah dari skor harapan penerima layanan (Tabel 5.11). Jumlah skor rata-rata kesenjangan pada dimensi *Tangibility* sebesar  $-0.72$ , berarti tingkat persepsi dimensi *tangibility* lebih rendah dari yang menjadi harapan dari penerima layanan.

Tabel 5.11. Skor Persepsi, Harapan, Kesenjangan, dan Tingkat Kepuasan Penerima Layanan pada Dimensi *Tangibility*

No.	Daftar Pertanyaan	Persepsi	Harapan	Kesenjangan	TKP (%)
1.	Bagaimana harapan Anda terhadap lokasi/posisi penginapan Graha Wisata ?	3.8479	4.2928	-0.44	89.74
2.	Bagaimana harapan Anda terhadap terhadap akses / kemudahan pencapaian menuju penginapan Graha Wisata?	3.5589	4.6122	-1.05	77.22
3.	Bagaimana harapan Anda terhadap kualitas jalan menuju penginapan Graha Wisata?	3.5970	4.2129	-0.62	85.51
4.	Bagaiman harapan Anda terhadap kedekatan antara penginapan Graha Wisata dengan tempat tujuan Anda berkunjung ke Jakarta?	3.5856	4.3536	-0.77	82.53
	Rata-rata	3.65	4.37	-0.72	83.75

Berdasarkan data di atas selanjutnya dihitung tingkat kepuasan penerima layanan dengan cara membagi skor Persepsi dengan skor harapan dikalikan 100 persen. Hasil pembagian menunjukkan bahwa untuk dimensi *Tangibility* tingkat kepuasan penerima layanan sebesar 83.75 persen. Hasil tersebut berada pada skala 80,04 persen - 100 persen, berarti pengunjung yang menerima layanan merasa sangat puas terhadap *Tangibility* pada asset Graha Wisata milik Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta.

#### B. Reliability

Komponen pelayanan pada dimensi *Reliability* maupun secara keseluruhan menunjukkan skor persepsi lebih kecil dari skor harapan (Tabel 5.12). Skor rata-rata kesenjangan bernilai negatif sebesar  $-0.892$ , berarti tingkat *Reliability* kurang memberikan kepuasan kepada pengunjung.

Tabel 5.12. Skor Persepsi, Harapan, Kesenjangan, dan Tingkat Kepuasan Penerima Layanan pada Dimensi *Reliability*

No.	Daftar Pertanyaan	Persepsi	Harapan	Kesenjangan	TKP (%)
6.	Bagaiman harapan Anda terhadap kecepatan pelayanan Room Boy?	3.2205	3.9163	-0.7	82.14
7.	Bagaimana harapan Anda terhadap kualitas perlengkapan/fasilitas dalam kamar penginapan (tempat tidur, lemari, toilet) penginapan Graha Wisata	2.8289	3.9468	-1.12	71.65
8.	Bagaiman hrapan Anda terhadap ketepatan penyediaan informasi yang diberikan oleh petugas informasi?	3.4981	4.4221	-0.92	79.19
9.	Bagaiman harapan Anda terhadap kemudahan Anda ketika ingin menggunakan Ruang Pertemuan di penginapan Graha Wisata?	3.1635	4.1141	-0.95	76.89
10.	Bagaimana harapan Anda terhadap keringanan harga yang diberikan untuk pelajar dan mahasiswa rombongan yang menginap di Graha Wisata?	3.6388	4.4106	-0.77	82.54
	Rata-rata	3.27	4.16	-0.892	78.48

Namun demikian, skor tingkat kepuasan penerima layanan sebesar 78.48 persen. Skor tersebut berada pada skala 60.03 persen – 80.03 persen, berarti pengunjung aset Graha Wisata merasa puas terhadap *Reliability* aset graha Wisata Provinsi DKI Jakarta dalam memberikan pelayanan.

### C. *Responsiveness*

Komponen pada dimensi *Responsiveness* menunjukkan skor persepsi lebih kecil dari skor harapan (Tabel 5.13). Skor rata-rata kesenjangan bernilai negatif sebesar  $-0.926$  berarti tingkat *Responsiveness* belum memberikan kepuasan kepada pengunjung selaku penerima layanan.

Tabel 5.13.Skor Persepsi, Harapan, Kesenjangan, dan Tingkat Kepuasan Penerima Layanan pada Dimensi *Responsiveness*

No.	Daftar Pertanyaan	Persepsi	Harapan	Kesenjangan	TKP (%)
11	Bagaimana harapan Anda terhadap tanggapan permintaan penyediaan fasilitas yang menjadi hak Anda, misalnya <i>remote AC</i>	3.1483	4.0114	-0.86	78.55
12	Bagaimana harapan Anda terhadap terhadap tanggapan permintaan jasa laundry / cuci pakaian	3.2053	4.1445	-0.94	77.54

13	Bagaimana harapan Anda terhadap penanganan kerusakan TV dalam kamar yang dilaporkan	2.9163	3.8707	-0.95	75.45
14	Bagaimana harapan Anda terhadap masalah keamanan dari kehilangan barang di lingkungan penginapan Graha Wisata ?	3.3726	4.2624	-0.89	79.11
15	Bagaimana harapan Anda terhadap masalah keamanan dari gangguan pekerja seks di penginapan Graha Wisata ?	3.5932	4.5817	-0.99	78.38
	Rata-rata	3.25	4.17	-0.926	77.81

Selanjutnya, skor untuk tingkat kepuasan penerima layanan sebesar 77.81 persen. Skor tersebut berada pada skala 60,03 persen – 80.3 persen, hal ini berarti pengunjung aset Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta yang menerima layanan merasa puas terhadap *Responsiveness* Graha Wisata .

#### A. Assurance

Untuk komponen pelayanan pada dimensi *Assurance* menunjukkan skor persepsi lebih kecil dari skor harapan penerima layanan (Tabel 5.14). Jumlah skor rata-rata kesenjangan pada dimensi *Assurance* sebesar -0.538, berarti tingkat *Assurance* belum memberikan kepuasan kepada pengunjung selaku penerima layanan.

Tabel 5.14. Skor Persepsi, Harapan, Kesenjangan, dan Tingkat Kepuasan Penerima Layanan pada Dimensi *Assurance*

No.	Daftar Pertanyaan	Persepsi	Harapan	Kesenjangan	TKP (%)
16	Bagaimana harapan Anda terhadap keahlian dan pengetahuan petugas House Keeper / Cleaning Service yang membersihkan ruangan dalam kamar ?	3.4601	4.0608	-0.6	85.22
17	Bagaimana harapan Anda terhadap kualitas menu makanan yang disediakan penginapan Graha Wisata ?	3.5209	3.8973	-0.38	90.26
18	Bagaimana harapan Anda terhadap penampilan fisik gedung penginapan Graha Wisata ?	3.2814	3.8403	-0.56	85.42
19	Bagaimana harapan Anda terhadap kenyamanan Ruang Lobby di penginapan Graha Wisata ?	3.4183	4.0798	-0.66	83.82
20	Bagaimana harapan Anda terhadap penyediaan fasilitas telepon dan internet ?	3.2053	3.6996	-0.49	86.76
	Rata-rata	3.38	3.92	-0.538	86.30

Selanjutnya, skor untuk tingkat kepuasan penerima layanan sebesar 86.30 persen. Skor tersebut berada pada skala 80,04 persen - 100 persen, hal ini berarti pengunjung Graha Wisata yang menerima layanan merasa sangat puas terhadap *Assurance* aset Graha Wisata.

### E. *Emphaty*

Komponen pada dimensi *Emphaty* menunjukkan skor persepsi lebih kecil daripada skor harapan penerima layanan (Tabel 5.15). Skor rata-rata kesenjangan bernilai negatif sebesar  $-0.302$  berarti tingkat *Emphaty* lebih kecil dari yang diharapkan pengunjung.

Tabel 5.15. Skor Persepsi, Harapan, Kesenjangan, Dan Tingkat Kepuasan Penerima Layanan pada Dimensi *Emphaty*

No.	Daftar Pertanyaan	Persepsi	Harapan	Kesenjangan	TKP (%)
21	Bagaimana harapan Anda terhadap kedekatan dan kemudahan yang Anda alami dalam berhubungan dengan petugas ketika Anda Cek In dan Cek Out ?	3.7490	3.8251	-0.08	97.91
22	Bagaimana harapan Anda terhadap keluhan Anda ketika Anda meminta fasilitas toilet (sabun, pasta gigi, shampo)	3.2510	3.5856	-0.33	90.53
23	Bagaimana harapan Anda terhadap keramahan dan kesediaan petugas pada bagian fitness / olah raga ?	3.2243	3.3612	-0.14	95.83
24	Bagaimana harapan Anda terhadap perhatian petugas parkir yang memberikan layanan ?	3.4221	3.9772	-0.56	85.93
25	Bagaimana harapan Anda terhadap kecepatan layanan petugas dalam memanggil taxi di penginapan Graha Wisata ?	3.3650	3.7719	-0.4	89.39
	Rata-rata	3.40	3.71	-0.302	91.92

Skor tingkat kepuasan penerima layanan pada dimensi *Emphaty* sebesar 91.92 persen. Skor tersebut berada pada skala 80,04 persen - 100 persen, berarti pengunjung di lingkungan Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta merasa sangat puas terhadap *Emphaty* yang diberikan oleh pegawai Graha Wisata.

### 5.1.2.3. Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran

#### 5.1.2.3.1. Pengembangan Isu Operasional

Dari dimensi Pengembangan Isu Operasional, diperoleh hasil bahwa sebanyak 53.6 persen pengembangan isu peningkatan pelayanan sudah sesuai, 29.6 persen cukup sesuai, 14.4 persen sangat sesuai dan sebanyak 2.4 persen tidak sesuai (Tabel 5.16).

Tabel 5.16. Tanggapan Pegawai Terhadap Pengembangan Isu Operasional

No.	Daftar Pertanyaan	1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS	Total
1.	Anda mempunyai pengetahuan tentang cara melakukan tugas melayani pengunjung dengan baik		2	11	10	2	25
			8.0	44.0	40.0	8.0	100.0
2.	Cara pimpinan Anda membina bawahan yang langsung berhubungan dengan pengunjung			4	20	1	25
				16.0	80.0	4.0	100.0
3.	Kemampuan Atasan Langsung Anda dalam mengambil keputusan			10	10	5	25
				40.0	40.0	20.0	100.0
4.	Pemecahan masalah didiskusikan pimpinan Anda bersama staf dengan terbuka			7	10	8	25
				28.0	40.0	32.0	100.0
5.	Anda mempunyai kesempatan melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu		1	5	17	2	25
			4.0	20.0	68.0	8.0	100.0
	Total		3	37	67	18	125
			2.4	29.6	53.6	14.4	100.0

Setelah dilakukan pembobotan untuk keseluruhan parameter dimensi Pengembangan Isu Operasional maka diperoleh nilai 19, yang berada pada rentang skala 17.03-21.03. Hal tersebut berarti bahwa pengembangan isu operasional sesuai dengan inovasi yang dilakukan Graha Wisata. (Lampiran 7a).

#### 5.1.2.3.2. Pengembangan Kemampuan Staf

Tanggapan pegawai terhadap pengembangan kemampuan staf menunjukkan bahwa sebanyak 48 persen responden menyatakan sesuai, 24 persen responden

menyatakan cukup sesuai, 25 persen responden menyatakan sangat sesuai dan 3.0 persen sisanya menyatakan tidak sesuai (Tabel 5.17).

Tabel 5.17. Tanggapan Pegawai Terhadap Pengembangan Kemampuan Staf

No.	Daftar Pertanyaan	1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS	Total
6	Penghargaan atau sanksi yang Anda terima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau buruk, sehingga mendapat konfirmasi dari pengunjung			9 36.0	12 48.0	4 16.0	25 100.0
7	Anda mempunyai kesempatan untuk mengikuti training yang berkaitan dengan tugas Anda		3 12.0	4 16.0	12 48.0	6 24.0	25 100.0
8	Perasaan puas yang Anda peroleh dalam menyelesaikan pekerjaan			2 8.0	16 64.0	7 28.0	25 100.0
9	Fasilitas dan kenyamanan ruang kerja Anda saat ini		2 8.0	17 68.0	2 8.0	4 16.0	25 100.0
10	Kebanggaan bekerja di UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta			9 36.0	8 32.0	8 32.0	25 100.0
	Total		3 3.0	24 24.0	48 48.0	25 25.0	100 100

Setelah dilakukan pembobotan untuk keseluruhan parameter pengembangan kemampuan staf, diperoleh nilai 15.8, yang termasuk pada rentang skala 13.63 – 16.83. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kemampuan staf sesuai dengan inovasi yang dilakukan Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta. (Lampiran 7a).

#### 5.1.2.3.3. Strategi Informasi dan Manajemen

Tanggapan responden terhadap strategi informasi manajemen menunjukkan 60.8 persen responden pegawai menyatakan puas, 19.2 persen responden menyatakan cukup puas, 16.8 persen responden menyatakan sangat puas dan 3.2 persen responden menyatakan tidak puas (Tabel 5.18).

Tabel 5.18. Tanggapan Pegawai Terhadap Strategi Informasi dan Manajemen

No.	Daftar Pertanyaan	1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS	Total
11	Ada kemudahan dalam menerima informasi dari pimpinan dan dari Pem. Prov DKI Jakarta			10	13	2	25
				40.0	52.0	8.0	100.0
12	Kemudahan informasi untuk disebarkan kepada Graha Wisata lain		4		18	3	25
			16.0		72.0	12.0	100.0

13	Keharmonisan kerja sesama rekan kerja Anda		4	16	5	25	
			16.0	64.0	20.0	100.0	
14	Kesempatan untuk dapat berkembang pada pekerjaan Anda saat ini		6	13	6	25	
			24.0	52.0	24.0	100.0	
15	Kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan		4	16	5	25	
			16.0	64.0	20.0	100.0	
	Total		4	24	76	21	125
			3.2	19.2	60.8	16.8	100.0

Setelah dilakukan pembobotan untuk keseluruhan parameter Strategi Informasi Manajemen, diperoleh nilai 19.56, yang termasuk pada rentang skala 17.03-21.03 Hal ini berarti bahwa Strategi Informasi manajemen yang dilakukan UPT Graha Wisata sudah sesuai dengan kebutuhan pegawai selaku pengelola aset. (Lampiran 7a).

#### 5.1.2.3.4. Penyampaian Informasi

Tanggapan responden pegawai menunjukkan 40.0 persen menyatakan puas, 14.4 persen sangat puas, 37.6 persen cukup puas dan 8 persen tidak puas (Tabel 5.19) Berdasarkan pembobotan untuk keseluruhan parameter penyampaian informasi diperoleh nilai 18.04, yang termasuk pada rentang skala 17.03-21.03 Hal ini berarti bahwa pegawai UPT Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta telah melaksanakan penyampaian informasi dengan efektif. (Lampiran 7a).

Tabel 5.19. Tanggapan Pegawai Terhadap Penyampaian Informasi

No.	Daftar Pertanyaan	1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS	Total
16	Perencanaan pelayanan kepada pengunjung ditujukan agar pengunjung dapat memperoleh informasi yang jelas			8	12	5	25
				32.0	48.0	20.0	100.0
17	Kejelasan petunjuk yang diperlukan oleh pengunjung		5	11	7	2	25
			20.0	44.0	28.0	8.0	100.0
18	Dari pegawai harian lepas sampai pegawai golongan tiga bertugas menyampaikan informasi kepada pengunjung dengan jelas		3	3	14	5	25
			12.0	12.0	56.0	20.0	100.0
19	Ketiadaan komplain atas pelayanan di Graha Wisata		1	15	8	1	25
			4.0	60.0	32.0	4.0	100.0
20	Pekerjaan Anda saat ini dapat		1	10	9	5	25

	memberikan jaminan kehidupan Anda nantinya		4.0	40.0	36.0	20.0	100.0
	Total		10	47	50	18	125
			8.0	37.6	40.0	14.4	100.0

#### 5.1.2.4. Kinerja Proses Bisnis Internal

##### 5.1.2.4.1. Promosi

Tanggapan pegawai terhadap pelaksanaan promosi secara keseluruhan menunjukkan 49.2 persen menyatakan sesuai, 11.2 persen menyatakan sangat sesuai, 12 persen menyatakan tidak sesuai, 27.6 persen menyatakan cukup sesuai. Berdasarkan pembobotan untuk keseluruhan parameter promosi maka diperoleh nilai 35.96 dan termasuk pada rentang skala 34.03-42.03.

Tabel 5.20. Tanggapan Pegawai Terhadap Promosi Aset

No.	Daftar Pertanyaan	1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS	Total
1.	Tujuan pemberian layanan penginapan Graha Wisata kepada pengunjung/tamu telah dilaksanakan agar tamu merasa puas ?			4	19	2	25
				16.0	76.0	8.0	100.0
2.	Apakah tujuan untuk mencapai target sasaran pengunjung telah ditetapkan dengan spesifik ?			9	16		25
				36.0	64.0		100.0
3.	Apakah cara melaksanakan promosi yang selama ini dilaksanakan telah berhasil menarik pengunjung sebanyak-banyaknya, sehingga penginapan Graha Wisata tinggi tingkat huniannya ?		2	7	14	2	25
			8.0	28.0	56.0	8.0	100.0
4.	Penginapan Graha Wisata secara fisik juga mengundang/menarik pengunjung untuk menginap disana ?		4	10	9	2	25
			16.0	40.0	36.0	8.0	100.0
5.	Ada atraksi atau pertunjukan di sekitar lokasi Graha Wisata yang dapat menarik pengunjung untuk menginap di Graha Wisata ?		10	5	6	4	25
			40.0	20.0	24.0	16.0	100.0
6.	Telah dilakukan variasi media promosi yang digunakan untuk menarik pengunjung, misalnya melalui brosur, internet, kunjungan langsung.		3	2	12	8	25
			12.0	8.0	48.0	32.0	100.0
7.	Tingkat kunjungan Graha Wisata selalu naik dari tahun ke tahun		2	11	8	4	25
			8.0	44.0	32.0	16.0	100.0
8.	Ketika tidak dilakukan promosi, akan		4	10	9	2	25

	otomatis tingkat kunjungan menurun		16.0	40.0	36.0	8.0	100.0
9.	Selalu dilakukan koreksi dan evaluasi atas tingkat kunjungan yang dicapai setiap bulan		2	4	17	2	25
			8.0	16.0	68.0	8.0	100.0
10.	Resiko <i>booking</i> yang batal telah diantisipasi dengan baik		3	7	13	2	25
			12.0	28.0	52.0	8.0	100.0
	Total		30	69	123	28	250
			12.0	27.6	49.2	11.2	100.0

#### 5.1.2.4.2. Manajemen fasilitas

Tanggapan responden pegawai terhadap manajemen fasilitas secara keseluruhan menunjukkan sebanyak 33.6 persen menyatakan sesuai, 25.2 persen menyatakan cukup sesuai, 12.0 persen menyatakan sangat sesuai, 24.4 persen menyatakan tidak sesuai, dan 4.8 persen menyatakan sangat tidak sesuai. Hal menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai pada aset Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta menyatakan sudah sesuai terhadap pelaksanaan pengelolaan fasilitas yang selama ini dilaksanakan.

Tabel 5.21. Tanggapan Pegawai Terhadap Manajemen Fasilitas

No	Daftar Pertanyaan	1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS	Total
11	Apakah perencanaan kegiatan pelayanan tamu di penginapan Graha Wisata telah dilaksanakan tepat waktu dan kebutuhan ?			9	12	4	25
				36.0	48.0	16.0	100.0
12	Apakah pengadaan fasilitas di penginapan Graha Wisata telah sesuai kebutuhan yang ditetapkan ?		4	10	7	4	25
			16.0	40.0	28.0	16.0	100.0
13	Apakah pemeliharaan dan perawatan fasilitas di penginapan Graha Wisata telah dilaksanakan secara berkala ?		3	7	11	4	25
			12.0	28.0	44.0	16.0	100.0
14	Apakah pemakaian fasilitas bagi pengunjung di penginapan Graha Wisata telah ditetapkan peraturannya ?		1	9	11	4	25
			4.0	36.0	44.0	16.0	100.0
15	Pelaksanaan <i>outsourcing</i> berkaitan dengan petugas kebersihan telah dilaksanakan dengan jadwal pemantauan yang ketat		8	7	8	2	25
			32.0	28.0	32.0	8.0	100.0
16	Perawatan tanaman hias dan barang-barang inventais telah terpantau dengan metode <i>check list</i> yang mudah diketahui keterlambatan penanganannya		8	5	10	2	25
			32.0	20.0	40.0	8.0	100.0

17	Renovasi dan pemeliharaan gedung sering dilakukan demi menarik minat pengunjung		4	5	12	4	25
			16.0	20.0	48.0	16.0	100.0
18	Pegawai dan pengunjung Graha Wisata telah diasuransikan keselamatannya	4	14	4	1	2	25
		16.0	56.0	16.0	4.0	8.0	100.0
19	Terdapat alarm tanda bahaya untuk kebakaran atau gempa bumi	5	12	3	3	2	25
		20.0	48.0	12.0	12.0	8.0	100.0
20	Apakah fasilitas yang sudah rusak dan usang sudah dihapuskan sesuai ketentuan yang berlaku di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta ?	3	7	4	9	2	25
		12.0	28.0	16.0	36.0	8.0	100.0
	Total	12	61	63	84	30	250
		4.8	24.4	25.2	33.6	12.0	100.0

Hasil pembobotan untuk keseluruhan paramater manajemen fasilitas diperoleh nilai 32.36, yang termasuk pada rentang skala 26.02-34.02 Hal tersebut berarti bahwa pegawai UPT Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta cukup sesuai terhadap pelaksanaan pengelolaan fasilitas. (Lampiran 7b).

### 5.1.3. Perbandingan Karakter Pengunjung Pada 3 Lokasi Yang berbeda

Dari hasil Perbandingan Karakter Pengunjung Pada 3 Lokasi Yang berbeda, terdapat kesimpulan bahwa ada hubungan antara pengunjung dengan jenis kelamin, pekerjaan, kota asal/alamat, tujuan alat transportasi, lama kunjungan dan penghasilan rata-rata per bulan pengunjung. Sedangkan pada karakter usia pengunjung, tidak terdapat hubungan atau kecenderungan pada 3 lokasi asset.

## 5.2. Pembahasan Penelitian

### 5.2.1. Pembahasan Hasil Pengukuran Kinerja Aset Graha Wisata

Hasil pengukuran kinerja aset Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta dari seluruh perspektif *Balanced Scorecard* meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat pada Tabel 5.23. Dari hasil perhitungan keseluruhan perspektif, maka kinerja aset Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta memperoleh skor 31. Nilai tersebut merupakan angka penjumlahan dari keempat perspektif *Balanced*

*Scorecard* yang telah diukur dan berdasarkan perhitungan rentang skor kinerja secara keseluruhan, skor 31 berada pada skala 27,03 – 35,04 Nilai tersebut menunjukkan kinerja cukup/sedang.

Perspektif Keuangan yang diukur menggunakan indikator penyerapan anggaran dan perolehan retribusi untuk tahun 2004, 2005, 2005 memperoleh nilai 5 (94,01%) yang berarti sangat baik.

Perspektif Pelanggan yang diukur dengan tingkat kunjungan selama tahun 2004, 2005, 2006, tingkat kepuasan pelanggan dan analisis kualitas pelayanan mencakup lima dimensi mutu yaitu *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty* memperoleh skor 3 (43,38%), angka tersebut berada pada rentang skala 40,02 – 60,02 yang berarti cukup/sedang.

Perspektif Proses Bisnis Internal yang menggunakan variabel promosi dan manajemen fasilitas memperoleh skor 7, Angka tersebut berada pada rentang skala 6,83-8,43 berarti baik.

Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran yang menggunakan variabel Pengembangan Isu Operasional, Pengembangan Kemampuan Staf, Strategi Informasi dan Manajemen, serta Proses Penyampaian Informasi memperoleh skor 16 Angka tersebut berada pada rentang skala 13,63 – 16,83 berarti baik (Tabel 7b). Tabel hasil pengukuran kinerja pengelolaan aset Graha Wisata dapat dilihat pada tabel 5.23. berikut ini :

Tabel 5.23. Hasil Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan

No.	Aspek Kinerja	Hasil Pengukuran	Skor	Keterangan
<b>I</b>	<b>Kinerja Keuangan</b>			
	Realisasi Target Retribusi	101.52%	<b>5</b>	Sangat Baik
	Realisasi Penyerapan Anggaran	86.50%	<b>5</b>	Sangat Baik
	Skor perspektif I	<b>94.01%</b>	<b>5</b>	<b>Sangat Baik</b>
<b>II</b>	<b>Kinerja Pelanggan</b>			
	Tingkat Kepuasan Pelanggan	83.65	<b>5</b>	Sangat Puas
	Analisis Kualitas Pelayanan	-0,67	<b>2</b>	Kurang Baik
	Tingkat Kunjungan	47,17	<b>3</b>	Sedang/cukup
	Skor perspektif II	<b>43.38</b>	<b>3</b>	<b>Sedang/cukup</b>
<b>III</b>	<b>Kinerja Proses Bisnis Internal</b>			
	1. Promosi	35.96	<b>4</b>	Baik
	2. Manajemen Fasilitas	32.36	<b>3</b>	Cukup Baik
	Skor Perspektif III		<b>7</b>	<b>Baik</b>
<b>IV</b>	<b>Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>			
	1. Pengembangan Isu Operasional	19.00	<b>4</b>	Baik
	2. Pengembangan Kemampuan Staf	15.80	<b>4</b>	Baik
	3. Strategi Informasi dan Manajemen	19.56	<b>4</b>	Baik
	4. Proses Penyampaian Informasi	18.04	<b>4</b>	Baik
	Skor Perspektif IV		<b>16</b>	<b>Baik</b>
<b>BSC</b>	<b>Skor Keseluruhan (I,II,III,IV)</b>		<b>31</b>	<b>Sedang/cukup</b>

Dari hasil penghitungan skor kinerja aset tersebut di atas, akan dilanjutkan dengan upaya mendiskripsikan masing-masing perspektif kinerja.

#### 5.2.1.1. Kinerja Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta sebagai unit pengelola anggaran menggunakan indikator besarnya penyerapan anggaran yang terdapat dalam Dokumen Anggaran Satuan Kerja (DASK) untuk tahun 2004, 2005, dan 2006. Anggaran tersebut dipergunakan untuk anggaran belanja periodik dan anggaran belanja aktifitas di lingkungan UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi

DKI Jakarta, yang meliputi Graha Wisata Kuningan, Ragunan, dan Taman Mini. Laporan tersebut merupakan rekapitulasi dari laporan bulanan dan laporan tahunan pada tahun yang bersangkutan.

Sebagai dasar untuk menentukan nilai skor penyerapan anggaran adalah menggunakan pedoman bahwa penyerapan anggaran mencapai target 100 persen, jika kegiatan dalam satu tahun menyerap keseluruhan anggaran yang disediakan pada Dokumen Anggaran Satuan Kerja (DASK). Selanjutnya untuk menentukan skala pembobotan tingkat penyerapan anggaran adalah dihitung melalui rentang skor, sehingga diperoleh skala dengan skor berdasar pedoman LAKIP LAN RI, 1999

1. < 55%	= kurang baik	3. 70% s.d. 85%	= baik
2. 55% s.d. 70%	= sedang	4. 85% s.d. 100%	= sangat baik

(sumber: Pedoman LAKIP-LAN 1999)

Sehubungan dengan rentang skor yang jumlah skornya genap, maka dalam penelitian ini dibuat rentang skor sebagai berikut :

0%	-	20,00%	= Sangat Kurang Baik
20,01%	-	40,01%	= Kurang Baik
40,02%	-	60,03%	= Cukup/sedang
60,04%	-	80,05%	= Baik
80,06%	-	100%	= Sangat Baik

Rentang skor ini berlaku pula untuk skor penerimaan retribusi di Graha Wisata. Untuk rentang skor tingkat hunian digunakan pedoman dari Badan Pusat Statistik RI, 2004 sebagai berikut :

1. < 30 %	= rendah	2. 31 % s.d. 60 %	= sedang	3. 61 % s.d. ke atas	= tinggi
-----------	----------	-------------------	----------	----------------------	----------

Sama halnya dengan jumlah skor yang genap, maka dalam penelitian ini dibuat rentang skor 1-5 seperti di atas :

0%	-	20,00%	= Sangat Rendah
20,01%	-	40,01%	= Rendah
40,02%	-	60,03%	= Cukup/sedang
60,04%	-	80,05%	= Tinggi
80,06%	-	100%	= Sangat Tinggi

Di bawah ini disajikan tabel Pengukuran Kinerja Keuangan Pada aset Graha Wisata berturut-turut secara 3 tahun.

Tabel 5.23. Kinerja Keuangan UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta Tahun Anggaran 2006

Jenis Laporan	Target Retribusi 2006 (Rp)		Penerimaan Retribusi 2006 (Rp)	Realisasi Target 2006
	I. Retribusi	GWK	302.500.000	301.345.000
	GWT	297.750.000	302.120.000	101,47%
	GWR	812.750.000	673.300.000	82,84%
	<b>Total</b>	<b>1.413.000.000</b>	<b>1.306.765.000</b>	<b>92,48%</b>
	Anggaran (Rp)		Penyerapan (Rp)	Persentase
II. Anggaran Belanja UPT 2006	3.594.400.000		2.927.68.5495	<b>81%</b>

Sumber : UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta, 2006

Tabel 5.24. Kinerja Keuangan UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta Tahun Anggaran 2005

Jenis Laporan	Target Retribusi 2005 (Rp)		Penerimaan Retribusi 2005 (Rp)	Realisasi Target 2005
	I. Retribusi	GWK	210.000.000	214.125.000
	GWT	200.000.000	205.310.000	102,6 %
	GWR	230.000.000	271.035.000	117,8 %
	<b>Total</b>	<b>640.000.000</b>	<b>690.470.000</b>	<b>107,79%</b>
	Anggaran (Rp)		Penyerapan (Rp)	Persentase
II. Anggaran Belanja UPT 2005	3.065.000.000		2.465.000.000	<b>80,42 %</b>

Sumber : UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta, 2005

Tabel 5.25. Kinerja Keuangan UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta Tahun Anggaran 2004

Jenis Laporan	Target Retribusi 2004 (Rp)		Penerimaan Retribusi 2004 (Rp)	Realisasi Target 2004
	I. Retribusi	GWK	235.250.000	247.105.000
	GWT	210.500.000	216.325.000	102,77%
	GWR	173.000.000	181.855.000	105,12%
	<b>Total</b>	<b>618.750.000</b>	<b>645.285.000</b>	<b>104,29%</b>
	Anggaran (Rp)		Penyerapan (Rp)	Persentase
II. Anggaran Belanja UPT 2004	2.630.000.000		2.580.134.443	<b>98,10%</b>

Sumber : UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta, 2004

Penyerapan anggaran untuk tahun anggaran 2004, 2005 dan 2006 mencapai di atas 80 persen dari keseluruhan anggaran yang disediakan pemerintah. Pencapaian tersebut

mengindikasikan hasil yang sangat baik. Dimensi penyerapan anggaran ini pada tahun terakhir agak bergeser dengan paradigma "penghematan", namun sampai saat ini belum ada ukuran yang dianggap lebih tepat untuk mengukur tingkat keberhasilan kinerja organisasi.

Selain berdasarkan penyerapan anggaran, penilaian kinerja keuangan Graha Wisata, juga berdasarkan perolehan retribusi. Jumlah perolehan retribusi Unit Pelaksana Teknis Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta tahun 2004, 2005, dan 2006 pencapaian retribusinya sebesar 92,48 persen dari target yang telah ditetapkan. Bila dilihat perolehan retribusi selama 3 tahun berturut-turut mengindikasikan bahwa Graha Wisata sebagai aset yang potensial untuk selalu ditingkatkan retribusinya.

#### 5.2.1.2. Kinerja Pelanggan

Kinerja Pelanggan diukur dengan tingkat kunjungan atau hunian Graha Wisata selama 3 tahun, yaitu 2004, 2005, 2006, sebagai berikut :

Tabel 5. 26. Tingkat Kunjungan Graha Wisata

			Tingkat hunian	
1. Tingkat Kunjungan/ Hunian 2006	GWK	40.79%	Cukup	<b>Total 56.69%</b>
	GWT	36.68%	Rendah	
	GWR	89.25%	Sangat Tinggi	
2. Tingkat Kunjungan/ Hunian 2005	GWK	55,53	Cukup	<b>54,68 %</b>
	GWT	38,28	Rendah	
	GWR	70,23	Tinggi	
3. Tingkat Kunjungan/ Hunian 2004	GWK	37,67%	Rendah	<b>30,15%</b>
	GWT	19,22%	Sangat rendah	
	GWR	33,56%	Rendah	
Total/rata-rata				<b>47,17 %</b>

Sumber : UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta

Penilaian kinerja Unit Pelaksana Teknis Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta berdasarkan pada tingkat hunian yang telah dicapai. Pada tahun 2004, 2005, dan 2006 tingkat hunian Graha Wisata mencapai rata-rata dapat mencapai 47,17 dari total 3

Graha Wisata, yaitu Kuningan, Ragunan, dan Taman Mini. Kondisi ini patut dipertanyakan, karena selama ini terlihat hunian di Graha Wisata lebih sering penuh dibanding kosong, dan menurut hasil wawancara terdapat beberapa kunjungan yang tidak dilaporkan.

Kinerja pelanggan atau penerima layanan juga dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan pelanggan dengan menggunakan teori “*serve quality*” yang diperkenalkan oleh Zeithaml *et al.* (1990). Konsep kualitas layanan menurut teori tersebut dibagi ke dalam lima dimensi yaitu *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *Empathy*.

#### **5.2.1.2.1. Kinerja Kualitas Layanan**

##### **A. *Tangibility*** (Bukti langsung pada lokasi aset)

Dimensi *tangibility* (terwujud) dalam lokasi dan penampilan fisik aset Unit Pelaksana Teknis Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta mencakup akses/kemudahan untuk mencapai Graha Wisata, kualitas jalan menuju Graha Wisata, kebersihan dan kedekatan antara Graha Wisata dengan tujuan pengunjung berkunjung ke Kota Jakarta.

Tanggapan pengunjung atas dimensi *Tangibility* (lokasi, akses, kualitas jalan, kedekatan dengan tujuan berkunjung) Graha Wisata adalah 43.6 persen menyatakan puas, 43.1 persen cukup puas, 11.5 persen sangat puas, 1.7 persen tidak puas dan 0.1 persen sangat tidak puas (Tabel 5.1). Dengan demikian, sebagian besar pengunjung menyatakan puas terhadap lokasi, akses, kualitas jalan, dan kedekatan dengan tujuan berkunjung yang ada pada aset UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta. Sedangkan untuk dimensi kebersihan ditiadakan atau dihilangkan, karena dinyatakan tidak valid atau bernilai minus pada uji validitas yang telah dilakukan (lampiran 3b)

Harapan pengunjung atas lokasi, akses, kualitas jalan, kedekatan dengan tujuan berkunjung menunjukkan bahwa 46.3 persen menyatakan penting, 45.5 persen sangat penting, 7.6 persen cukup penting dan 0,6 persen tidak penting (Tabel 5.2). Dengan demikian, lokasi, akses, kualitas jalan, kedekatan dengan tujuan berkunjung dan kebersihan UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta, merupakan faktor yang penting untuk diperhatikan oleh penyelenggaraan pelayanan UPT Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta.

## **B. *Reliability*** (Kemampuan mewujudkan janji layanan )

Dimensi *Reliability* dalam pelayanan UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta mencakup kecepatan pelayanan, kualitas perlengkapan/fasilitas, ketepatan penyediaan informasi, kemudahan menggunakan fasilitas, keringanan harga. Berdasarkan tanggapan pengunjung terhadap kemampuan aset Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta dalam mewujudkan janji layanan mencakup kecepatan pelayanan, kualitas perlengkapan/fasilitas, ketepatan penyediaan informasi, kemudahan menggunakan fasilitas, keringanan harga. (Tabel 5.3) diperoleh hasil bahwa sebanyak 40.1 persen menyatakan cukup puas, 36.3 persen puas, 4.8 persen sangat puas, 18.9 persen tidak puas.

Dari tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa sebagian besar pengunjung menyatakan cukup puas terhadap aset UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta dalam mewujudkan kecepatan pelayanan, kualitas perlengkapan/fasilitas, ketepatan penyediaan informasi, kemudahan menggunakan fasilitas, keringanan harga. Graha Wisata sebagai barang publik, mungkin adalah satu-satunya yang menyediakan pelayanan akomodasi alternatif.

Harapan pengunjung terhadap aset UPT Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta dalam hal kecepatan pelayanan, kualitas perlengkapan/fasilitas, ketepatan penyediaan informasi, kemudahan menggunakan fasilitas, keringanan harga, menunjukkan bahwa sebanyak 44.4 persen menyatakan puas, 36.9 persen sangat puas, 16.7 persen, cukup puas, 2,0 persen tidak puas (Tabel 5.4).

Hal ini berarti bahwa sebagian besar pengunjung mengharapkan aset UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta dapat merealisasikan visinya dalam melayani pengunjung mencakup kecepatan pelayanan, kualitas perlengkapan/fasilitas, ketepatan penyediaan informasi, kemudahan menggunakan fasilitas, serta keringanan harga. Dengan demikian sebenarnya pegawai atau pihak pengelola aset Graha Wisata telah menunjukkan hasil kerja pengelolaan asset dengan baik.

### C. *Responsiveness* (Ketanggapan memberikan layanan)

Dimensi *Responsiveness* pada pelayanan aset Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta mencakup tanggapan permintaan penyediaan fasilitas, tanggapan permintaan jasa laundry, tanggapan penanganan kerusakan, tanggapan masalah keamanan dari kehilangan barang, tanggapan terhadap pengamanan dari gangguan pekerja seks.

Tanggapan persepsi pengunjung terhadap *responsiveness* aset UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta dalam memberikan layanan adalah 51.3 persen menyatakan cukup puas, 20.1 persen puas, 11.4 persen sangat puas, dan 16.2 persen tidak puas dan 1 persen sangat tidak puas (Tabel 5.5). Hal ini berarti bahwa sebagian besar pengunjung menyatakan cukup puas terhadap aset UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta dalam mencakup tanggapan permintaan penyediaan fasilitas, tanggapan permintaan jasa laundry, tanggapan penanganan kerusakan, tanggapan masalah keamanan dari kehilangan barang, tanggapan terhadap gangguan pekerja seks.

Untuk harapan pengunjung terhadap aset UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta dalam memberikan pelayanan menunjukkan bahwa 34.4 persen menyatakan puas, 42.9 persen sangat puas, 19.9 persen cukup puas, 2.7 persen tidak puas dan 0.1 persen sangat tidak puas (Tabel 5.6).

Sebagian besar pengunjung menyatakan puas terhadap aset Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta dalam hal mencakup tanggapan permintaan penyediaan fasilitas, tanggapan permintaan jasa laundry, tanggapan penanganan kerusakan, tanggapan masalah keamanan dari kehilangan barang, tanggapan terhadap gangguan pekerja seks. Selama ini berat taruhannya menjadi pimpinan di Graha Wisata, kalau sampai ada peristiwa kehilangan, gangguan pekerja seks, dan kelambatan dalam pelayanan, pimpinan tidak segan-segan dalam memberikan sanksi.

### D. *Assurance* (Kemampuan Memberikan Jaminan Pelayanan)

Tanggapan pengunjung terhadap aset Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta dalam hal keahlian petugas House Keeper/Cleaning Service, kualitas menu makanan, penampilan fisik gedung, kenyamanan ruang lobby, penyediaan fasilitas telepon. adalah 34.4 persen

menyatakan puas, 51.2 persen cukup puas, 5.9 persen sangat puas, dan 8.3 persen tidak puas (Tabel 5.7). Hal ini berarti bahwa sebagian besar pengunjung menyatakan puas terhadap keahlian petugas House Keeper/Cleaning Service, kualitas menu makanan, penampilan fisik gedung, kenyamanan ruang lobby, penyediaan fasilitas telepon pada aset Graha Wisata.

Hal ini berarti bahwa sebagian besar penerima layanan merasakan puas dalam keahlian petugas House Keeper/Cleaning Service, kualitas menu makanan, penampilan fisik gedung, kenyamanan ruang lobby, penyediaan fasilitas telepon pada aset Graha Wisata. Para pegawai/pengelola juga memang telah melakukan beberapa pendidikan dan pelatihan yang telah diselenggarakan oleh Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta setiap tahun.

#### **E. *Emphaty*** (Kemampuan Memahami Kebutuhan Pengunjung)

Dimensi *emphaty* pelayanan aset Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta mencakup kemudahan dalam berhubungan dengan petugas *chek in chek out*, kemampuan mengakomodasi keluhan, keramahan dan kesediaan petugas bagian fitness/olah raga, perhatian petugas parkir, kecepatan pemanggilan taxi.

Tanggapan pengunjung terhadap aset Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta dalam memahami kebutuhan penerima layanan yang mencakup kemudahan dalam berhubungan dengan petugas *chek in chek out*, kemampuan mengakomodasi keluhan, keramahan dan kesediaan petugas bagian fitness/olah raga, perhatian petugas parkir, kecepatan pemanggilan taxi adalah 37.1 persen responden menyatakan puas, 48.4 persen responden cukup puas, 5.9 persen responden sangat puas, dan 8.4 responden persen tidak puas (Tabel 5.9).

Hal ini berarti bahwa sebagian besar pengunjung merasa puas terhadap aset Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta dalam penyediaan kebutuhan yang mencakup kemudahan dalam berhubungan dengan petugas *chek in chek out*, kemampuan mengakomodasi keluhan, keramahan dan kesediaan petugas bagian fitness/olah raga, perhatian petugas parkir, kecepatan pemanggilan taxi.

Dilain pihak, harapan pengunjung terhadap aset Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta dalam memberikan fasilitas pengunjung menunjukkan bahwa adalah 31.6 persen menyatakan puas 25.5 persen sangat penting, 30.9 persen cukup penting, dan 11.9 persen tidak penting (Tabel 5.10).

Dari tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa besar harapan pengunjung terhadap kemampuan aset Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta dalam memahami kebutuhan. Hal ini berarti sebagian besar responden menyatakan puas terhadap kemudahan dalam berhubungan dengan petugas *chek in chek out*, kemampuan mengakomodasi keluhan, keramahan dan kesediaan petugas bagian fitness/olah raga, perhatian petugas parkir, serta kecepatan pemanggilan taxi.

#### **5.2.1.2.2. Analisis Kualitas Pelayanan dan Tingkat Kepuasan Penerima Layanan**

Pengukuran tingkat kepuasan penerima layanan dilakukan dengan membandingkan antara skor persepsi dengan skor harapan. Apabila skor persepsi dikurangi dengan skor harapan akan diperoleh skor kesenjangan yang merupakan tingkat kualitas pelayanan aset Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta. Jika skor kesenjangan positif berarti persepsi melebihi harapan penerima layanan atau kualitas pelayanan sangat memuaskan, tetapi apabila skor kesenjangan negatif berarti persepsi lebih rendah dari harapan, sedangkan apabila skor kesenjangan sama dengan nol berarti persepsi kualitas layanan sama dengan harapan penerima layanan.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan penerima layanan secara keseluruhan maka dilakukan penjumlahan responden yang menjawab skor 1 sampai dengan 5, kemudian dihitung skor rata-rata Persepsi dan harapan pada masing-masing dimensi *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *Emphaty*. Selanjutnya, membagi skor Persepsi dengan skor harapan pada masing-masing dimensi dan dikalikan 100 persen sehingga diketahui tingkat kepuasan penerima layanan.

Untuk menentukan skala pembobotan tingkat kepuasan penerima layanan dihitung melalui rentang skor, sehingga diperoleh skala sebagai berikut :

Tingkat Kepuasan Pelanggan

0 %	-	20,00 %	=	Sangat Tidak Puas
20,01 %	-	40,01 %	=	Tidak Puas
40,02 %	-	60,02 %	=	Cukup Puas
60,03 %	-	80,03 %	=	Puas
80,04 %	-	100 %	=	Sangat Puas

### **B. *Tangibility(bukti langsung)***

Komponen pelayanan pada dimensi *Tangibility* maupun secara keseluruhan menunjukkan skor persepsi lebih rendah dari skor harapan penerima layanan (Tabel 5.11). Jumlah skor rata-rata kesenjangan pada dimensi *Tangibility* sebesar  $-0.72$ , berarti tingkat persepsi dimensi *tangibility* lebih rendah dari yang menjadi harapan dari penerima layanan. Lokasi, akses, kualitas jalan, dan kedekatan Graha Wisata dengan tujuan pengunjung, asset Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta belum sesuai dengan harapan dari seluruh pengunjung.

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan sehingga sesuai dengan yang dipentingkan penerima layanan, maka asset Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta harus memperbaiki kualitas *Tangibility* dengan meningkatkan pelayanan transportasi atau antar jemput pengunjung, maupun membuka akses jalan masuk, misalnya bagi Graha Wiata Ragunan dan Kuningan. Sedangkan untuk Graha Wisata Taman Mini juga perlu diupayakan agar pengunjungnya tidak perlu membayar karcis di pintu gerbang Taman Mini.

Berdasarkan data di atas, selanjutnya dihitung tingkat kepuasan penerima layanan dengan cara membagi skor Persepsi dengan skor harapan dikalikan 100 persen. Hasil pembagian menunjukkan bahwa untuk dimensi *Tangibility* tingkat kepuasan penerima layanan sebesar 83.75 persen. Hasil tersebut berada pada skala 80,04 persen - 100 persen, berarti pengunjung yang menerima layanan merasa sangat puas terhadap *Tangibility* pada asset Graha Wisata milik Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta.

### **C. *Reliability***

Komponen pelayanan pada dimensi *Reliability* maupun secara keseluruhan menunjukkan skor persepsi lebih kecil dari skor harapan (Tabel 5.12). Skor rata-rata

kesenjangan bernilai negatif sebesar  $-0.892$ , berarti tingkat *Reliability* kurang memberikan kepuasan kepada pengunjung. Kemampuan aset Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta dalam mewujudkan janji layanan dalam hal kecepatan layanan, kualitas perlengkapan, ketepatan informasi, kemudahan penggunaan ruang, dan keringanan harga. belum sesuai dengan yang diharapkan oleh pengunjung Graha Wisata yang mendapatkan pelayanan.

Untuk meningkatkan kualitas *Reliability* sehingga mendekati harapan pengunjung, maka perlu usaha dari pengelola aset Graha Wisata untuk menaati sistem dan prosedur yang sudah ditetapkan, tidak berbelit dalam penyediaan dan pelayanan informasi, maupun penyediaan fasilitas dan komitmen dalam pemberian keringanan harga pada pengunjung Graha Wisata. Selama ini hanya pengunjung pelajar yang rombongan saja yang dikenakan keringanan biaya.

Namun demikian, skor tingkat kepuasan penerima layanan sebesar 78.48 persen. Skor tersebut berada pada skala 60.03 persen – 80.03 persen, berarti pengunjung aset Graha Wisata merasa puas terhadap *Reliability* aset graha Wisata Provinsi DKI Jakarta dalam memberikan pelayanan.

### **C. Responsiveness**

Komponen pada dimensi *Responsiveness* menunjukkan skor persepsi lebih kecil dari skor harapan (Tabel 5.13). Skor rata-rata kesenjangan bernilai negatif sebesar  $-0.926$  berarti tingkat *Responsiveness* belum memberikan kepuasan kepada pengunjung selaku penerima layanan. Ketanggapan pegawai Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta dalam memberikan tanggapan permintaan penyediaan fasilitas, permintaan jasa laundry, tanggapan penanganan kerusakan, dan penanganan masalah gangguan keamanan dan pekerja seks belum sesuai dengan yang diharapkan oleh pengunjung di lingkungan Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta yang mendapatkan pelayanan.

Untuk meningkatkan kualitas *Responsiveness* maka aset Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta, sebagai aset milik Pemerintah perlu memberikan layanan yang menjadi hak pengunjung, seperti perbaikan atas fasilitas kamar yang rusak, maupun pengamanan atas gangguan kehilangan barang maupun pekerja seksual

Selanjutnya, skor untuk tingkat kepuasan penerima layanan sebesar 77.81 persen. Skor tersebut berada pada skala 60,03 persen – 80.3 persen, hal ini berarti pengunjung aset Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta yang menerima layanan merasa puas terhadap *Responsiveness* Graha Wisata .

#### **D. Assurance**

Untuk komponen pelayanan pada dimensi *Assurance* menunjukkan skor persepsi lebih kecil dari skor harapan penerima layanan (Tabel 5.14). Jumlah skor rata-rata kesenjangan pada dimensi *Assurance* sebesar -0.538, berarti tingkat *Assurance* belum memberikan kepuasan kepada peserta diklat selaku penerima layanan.

Kemampuan pegawai Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta dalam memberikan jaminan pelayanan apabila ditinjau dari segi keahlian petugas House keeper/Cleaning service, kualitas menu makanan, penampilan fisik gedung, kenyamanan ruang lobby, dan penyediaan fasilitas telepon internet tidak sesuai dengan harapan dari seluruh pengunjung yang dilayani.

Untuk meningkatkan kualitas *Assurance* dengan cara rekrutmen pegawai yang bagus dan mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan-pelatihan, meningkatkan sikap mental pegawai melalui pembinaan rohani sehingga berlaku jujur, sopan, rasa hormat dan penuh perhatian kepada pengunjung selaku penerima layanan di lingkungan Graha Wisata

Selanjutnya, skor untuk tingkat kepuasan penerima layanan sebesar 86.30 persen. Skor tersebut berada pada skala 80,04 persen - 100 persen, hal ini berarti pengunjung Graha Wisata yang menerima layanan merasa sangat puas terhadap *Assurance* aset Graha Wisata.

#### **F. Emphaty**

Komponen pada dimensi *Emphaty* menunjukkan skor persepsi lebih kecil daripada skor harapan penerima layanan (Tabel 5.15). Skor rata-rata kesenjangan bernilai negatif sebesar -0.302 berarti tingkat *Emphaty* lebih kecil dari yang diharapkan pengunjung.

Kemampuan memahami kebutuhan pengunjung dari asset Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta yang meliputi kedekatan dan kemudahan dalam berhubungan dengan petugas

chek in chek out masih belum sesuai dengan yang diharapkan oleh pengunjung yang mendapatkan pelayanan. Meskipun nilai kesenjangan *Emphaty* cukup rendah, namun perlu ditingkatkan sehingga sesuai dengan harapan pengunjung dengan cara meningkatkan komunikasi yang lebih efektif dan intensif dengan pengunjung selaku penerima layanan, memperjelas pihak/orang yang bertanggung jawab dalam setiap kegiatan.

Skor tingkat kepuasan penerima layanan pada dimensi *Emphaty* sebesar 91.92 persen. Skor tersebut berada pada skala 80,04 persen - 100 persen, berarti pengunjung di lingkungan Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta merasa sangat puas terhadap *Emphaty* yang diberikan oleh pegawai Graha Wisata.

### **5.2.1.3. Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Perspektif selanjutnya yang dijadikan pengukuran kinerja aset Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta dengan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah pengukuran terhadap proses bisnis internal. Disesuaikan dengan objek yang diteliti maka pengukuran hanya menyangkut unsur inovasi dalam promosi, dan operasional pengelolaan fasilitas.

Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan aset Graha Wisata untuk seluruh pengunjung, pengelola Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta melakukan langkah-langkah inovasi. Proses Bisnis Internal pada aset Graha Wisata adalah sebagai berikut :

#### **5.2.1.3.1. Pengembangan Isu Operasional**

Dimensi pengembangan isu operasional pada pegawai Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta mencakup pengetahuan tentang cara melakukan tugas untuk melayani pengunjung, membina bawahan yang langsung berhubungan dengan pengunjung, kemampuan dalam mengambil keputusan, pemecahan masalah yang didiskusikan bersama staf dengan terbuka, dan kesempatan melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu.

Dari dimensi Pengembangan Isu Operasional, diperoleh hasil bahwa sebanyak 53.6 persen pengembangan isu peningkatan pelayanan sudah sesuai, 29.6 persen cukup sesuai, 14.4 persen sangat sesuai dan sebanyak 2.4 persen tidak sesuai (Tabel 5.16). Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman terhadap isu atau hal penting yang actual telah mulai dilakukan).

Setelah dilakukan pembobotan untuk keseluruhan parameter dimensi Pengembangan Isu Operasional maka diperoleh nilai 19, yang berada pada rentang skala 17.03-21.03. Hal tersebut berarti bahwa pengembangan isu operasional sesuai dengan inovasi yang dilakukan pada Graha Wisata. (Lampiran 7a).

#### **5.2.1.3.2. Pengembangan Kemampuan Staf**

Dimensi Pengembangan Kemampuan Staf yang dilaksanakan dalam pelayanan pengunjung pada aset Graha Wisata mencakup penghargaan atau sanksi yang diterima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau buruk, kesempatan untuk mengikuti training yang berkaitan dengan tugas, perasaan puas yang diperoleh dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga mendapat konfirmasi dari pengunjung, Fasilitas dan kenyamanan ruang kerja, dan kebanggaan bekerja di UPT Graha Wisata.

Tanggapan pegawai terhadap pengembangan kemampuan staf menunjukkan bahwa sebanyak 48 persen responden menyatakan sesuai, 24 persen responden menyatakan cukup sesuai, 25 persen responden menyatakan sangat sesuai dan 3.0 persen sisanya menyatakan tidak sesuai (Tabel 5.17). Hal ini berarti bahwa sebagian besar pegawai/responden menyatakan bahwa penghargaan atau sanksi yang Anda terima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau buruk, kesempatan untuk mengikuti training yang berkaitan dengan tugas, perasaan puas yang Anda peroleh dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga mendapat konfirmasi dari pengunjung, Fasilitas dan kenyamanan ruang kerja, dan kebanggaan bekerja di UPT Graha Wisata dapat dirasakan manfaatnya

Setelah dilakukan pembobotan untuk keseluruhan parameter pengembangan kemampuan staf, diperoleh nilai 15.8, yang termasuk pada rentang skala 13.63 – 16.83. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kemampuan staf sesuai dengan inovasi yang dilakukan Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta. (Lampiran 7a).

#### **5.2.1.3.3. Strategi Informasi dan Manajemen**

Dimensi Strategi Informasi dan Manajemen pada aset Graha Wisata mencakup kemudahan dalam menerima informasi dari pimpinan dan dari Pem. Prov DKI Jakarta,

Kemudahan informasi untuk disebarkan kepada Graha Wisata lain, keharmonisan kerja sesama rekan kerja, kesempatan untuk dapat berkembang pada pekerjaan saat ini, dan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan.

Tanggapan responden terhadap strategi informasi manajemen menunjukkan 60.8 persen responden pegawai menyatakan puas, 19.2 persen responden menyatakan cukup puas, 16.8 persen responden menyatakan sangat puas dan 3.2 persen responden menyatakan tidak puas (Tabel 5.18).

Setelah dilakukan pembobotan untuk keseluruhan parameter Strategi Informasi Manajemen, diperoleh nilai 19.56, yang termasuk pada rentang skala 17.03-21.03 Hal ini berarti bahwa Strategi Informasi manajemen yang dilakukan UPT Graha Wisata sudah sesuai dengan kebutuhan pegawai selaku pengelola aset. (Lampiran 7a).

#### **5.2.2.3.4. Penyampaian Informasi**

Dimensi Strategi Informasi Manajemen dalam pengelolaan aset Graha Wisata mencakup perencanaan pelayanan kepada pengunjung ditujukan agar pengunjung dapat memperoleh informasi yang jelas, kejelasan petunjuk yang diperlukan oleh pengunjung, pegawai harian lepas sampai pegawai golongan tiga bertugas menyampaikan informasi kepada pengunjung dengan jelas, ketiadaan komplain atas pelayanan di Graha Wisata, serta kondisi pekerjaan saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan masa depan nantinya.

Tanggapan responden pegawai menunjukkan 40.0 persen menyatakan puas, 14.4 persen sangat puas, 37.6 persen cukup puas dan 8 persen tidak puas (Tabel 5.19) Berdasarkan pembobotan untuk keseluruhan parameter penyampaian informasi diperoleh nilai 18.04, yang termasuk pada rentang skala 17.03-21.03 Hal ini berarti bahwa pegawai UPT Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta telah melaksanakan penyampaian informasi dengan efektif. (Lampiran 7a).

#### **5.2.1.4. Kinerja Proses Bisnis Internal**

Perspektif kinerja proses bisnis internal terdiri dari 2 dimensi yaitu promosi aset dan manajemen fasilitas.

#### 5.2.1.4.1. Promosi

Indikator promosi pada aset Graha Wisata mencakup kejelasan tujuan pemberian layanan penginapan kepada pengunjung/tamu agar pengunjung merasa puas, target sasaran pengunjung telah ditetapkan dengan spesifik, cara melaksanakan promosi yang selama ini dilaksanakan telah berhasil menarik pengunjung sebanyak-banyaknya, sehingga penginapan Graha Wisata tinggi tingkat huniannya, penginapan Graha Wisata secara fisik juga mengundang/menarik pengunjung untuk menginap disana, atraksi atau pertunjukan di sekitar lokasi Graha Wisata yang dapat menarik pengunjung untuk menginap di Graha Wisata, adanya variasi media promosi yang digunakan untuk menarik pengunjung, misalnya melalui brosur, internet, kunjungan langsung, kenaikan tingkat kunjungan Graha Wisata selalu naik dari tahun ke tahun, ketika tidak dilakukan promosi, akan otomatis tingkat kunjungan menurun, pelaksanaan koreksi dan evaluasi atas tingkat kunjungan yang dicapai setiap bulan, Resiko *booking* yang batal telah diantisipasi dengan baik.

Tanggapan pegawai terhadap pelaksanaan promosi secara keseluruhan menunjukkan 49.2 persen menyatakan puas, 11.2 persen menyatakan sangat puas, 12 persen menyatakan tidak puas, 27.6 persen menyatakan cukup puas. Berdasarkan pembobotan untuk keseluruhan parameter promosi maka diperoleh nilai 35.96 dan termasuk pada rentang skala 34.03-42.03. Hal ini berarti bahwa pegawai merasa puas pada pelaksanaan promosi di aset Graha Wisata (lampiran 7b).

#### 5.2.1.4.2. Manajemen fasilitas

Indikator manajemen fasilitas pada UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta mencakup perencanaan kegiatan, pengadaan fasilitas, pemeliharaan fasilitas, prosedur pemakaian fasilitas, pelaksanaan outsourcing, perawatan tanaman hias, renovasi dan pemeliharaan gedung, asuransi, alarm tanda bahaya, dan penghapusan

Tanggapan responden pegawai terhadap manajemen fasilitas secara keseluruhan menunjukkan sebanyak 33.6 persen menyatakan puas, 25.2 persen menyatakan cukup puas, 12.0 persen menyatakan sangat puas, 24.4 persen menyatakan tidak puas, dan 4.8 persen menyatakan sangat tidak puas. Hal menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai

pada aset Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta menyatakan puas terhadap pelaksanaan pengelolaan fasilitas.

Hasil pembobotan untuk keseluruhan paramater manajemen fasilitas diperoleh nilai 32.36, yang termasuk pada rentang skala 26.02-34.02 Hal tersebut berarti bahwa pegawai UPT Graha Wisata Provinsi DKI Jakarta cukup puas terhadap pelaksanaan pengelolaan fasilitas. (Lampiran 7b).

### 5.3. Perbandingan Karakter Pengunjung Pada 3 Lokasi Yang Berbeda, Yaitu Graha Wisata Kuningan, Ragunan dan Taman Mini.

#### 5.3.1. Hubungan antara kelompok Aset dengan Usia Pengunjung

Tabel Crosstab di bawah ini untuk melihat hubungan antara kelompok Aset dengan Usia responden. Adapun hipotesisnya adalah sebagai berikut :

Ho: Tidak ada hubungan antara Kelompok Aset dan Usia Responden

Ha: Ada hubungan antara Kelompok Aset dan Usia Responden

Tabel 5.28. Perbandingan Usia Pengunjung Antara Kelompok Aset

**Crosstab**

Count

		Kelompok Aset			Total
		Graha Wisata Kuningan	Graha Wisata Taman Mini	Graha Wisata Ragunan	
Usia	< 20 tahun	40	25	23	88
	21 - 30 tahun	20	20	29	69
	31 - 40 tahun	19	24	25	68
	> 40 tahun	10	16	12	38
Total		89	85	89	263

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.429 <sup>a</sup>	6	.108
Likelihood Ratio	10.160	6	.118
Linear-by-Linear Association	3.624	1	.057
N of Valid Cases	263		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12.28.

Dari tabel di atas didapat nilai Chi-Square sebesar 10.429 dan nilai Sig sebesar 0.108 lebih besar dari 0.05, aturan keputusan Tolak Ho jika nilai Sig lebih kecil dari 0.05 (taraf kepercayaan yang digunakan), maka Ho diterima (gagal ditolak) artinya antara kelompok Aset dengan Usia Respondne tidak berhubungan. Hal ini menunjukkan tidak ada kecenderungan usia responden pada kelompok aset graha wisata tertentu.

### 5.3.2. Hubungan antara kelompok Aset dengan Jenis Kelamin Pengunjung

Tabel Crosstab di bawah ini untuk melihat hubungan antara kelompok Aset dengan Jenis Kelamin Pengunjung. Adapun hipotesisnya adalah sebagai berikut :

Ho: Tidak ada hubungan antara Kelompok Aset dan Jenis Kelamin Responden

Ha: Ada hubungan antara Kelompok Aset dan Jenis Kelamin Responden

Tabel 5.28. Perbandingan Jenis Kelamin Pengunjung Antara Kelompok Aset

#### Crosstab

Count		Kelompok Aset			Total
		Graha Wisata Kuningan	Graha Wisata Taman Mini	Graha Wisata Ragunan	
Jenis Kelamin	Pria	55	37	50	142
	Wanita	34	48	39	121
Total		89	85	89	263

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.100 <sup>a</sup>	2	.047
Likelihood Ratio	6.114	2	.047
Linear-by-Linear Association	.563	1	.453
N of Valid Cases	263		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 39.11.

Dari tabel di atas didapat nilai Chi-Square sebesar 6.100 dan nilai Sig sebesar 0.047 lebih kecil dari 0.05, aturan keputusan Tolak Ho jika nilai Sig lebih kecil dari 0.05 (taraf kepercayaan yang digunakan) maka Ho ditolak artinya antara kelompok aset dengan Jenis kelamin responden berhubungan. Hal ini menunjukkan ada kecenderungan Jenis Kelamin tertentu pada kelompok aset graha wisata tertentu.

### 5.3.3. Hubungan antara kelompok Aset dengan Pekerjaan Pengunjung

Tabel Crosstab di bawah ini untuk melihat hubungan antara kelompok Aset dengan Pekerjaan Pengunjung, dengan hipotesis:

Ho: Tidak ada hubungan antara Kelompok Aset dan Pekerjaan Responden

Ha: Ada hubungan antara Kelompok Aset dan Pekerjaan Responden

Tabel 5.29. Perbandingan Pekerjaan Pengunjung Antara Kelompok Aset

#### Crosstab

Count		Kelompok Aset			Total
		Graha Wisata Kuningan	Graha Wisata Taman Mini	Graha Wisata Ragunan	
Pekerjaan	Pelajar/ Mahasiswa	49	30	29	108
	Karyawan/ Pegawai	35	49	48	132
	Lainnya	5	6	12	23
Total		89	85	89	263

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.330 <sup>a</sup>	4	.010
Likelihood Ratio	13.030	4	.011
Linear-by-Linear Association	10.365	1	.001
N of Valid Cases	263		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.43.

Dari tabel di atas didapat nilai Chi-Square sebesar 13,330 dan nilai Sig sebesar 0.010 lebih kecil dari 0.05, aturan keputusan Tolak Ho jika nilai Sig lebih kecil dari 0.05 (taraf kepercayaan yang digunakan) maka Ho ditolak artinya antara kelompok aset dengan pekerjaan pengunjung berhubungan. Hal ini menunjukkan ada kecenderungan pengunjung dengan jenis kelamin tertentu pada kelompok aset graha wisata.

#### 5.3.4. Hubungan antara kelompok Aset dengan Asal Pengunjung

Tabel Crosstab di bawah ini untuk melihat hubungan antara kelompok Aset dengan Kota Asal Pengunjung, dengan hipotesis :

Ho: Tidak ada hubungan antara Kelompok Aset dan Kota Asal Pengunjung

Ha: Ada hubungan antara Kelompok Aset dan Kota Asal Pengunjung

Tabel 5.30. Perbandingan Asal Pengunjung Antara Kelompok Aset

Count	Kelompok Aset			Total
	Graha Wisata Kuningan	Graha Wisata Taman Mini	Graha Wisata Ragunan	
Asal Pengunjung Jabodetabek	14	42	37	93
Kota di Pulau Jawa	32	26	37	95
Kota di Luar Pulau Jawa	43	17	15	75
Total	89	85	89	263

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35.509 <sup>a</sup>	4	.000
Likelihood Ratio	36.360	4	.000
Linear-by-Linear Association	22.957	1	.000
N of Valid Cases	263		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 24.24.

Dari tabel di atas didapat nilai Chi-Square sebesar 35,509 dan nilai Sig sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05, aturan keputusan Tolak Ho jika nilai Sig lebih kecil dari 0.05 (taraf kepercayaan yang digunakan) maka Ho ditolak artinya antara kelompok aset dengan Kota Asal Pengunjung berhubungan. Hal ini menunjukkan ada kecenderungan pengunjung dengan kota asal tertentu pada kelompok aset graha wisata.

### 5.3.5. Hubungan antara kelompok Aset dengan Tujuan Pengunjung

Tabel Crosstab di bawah ini untuk melihat hubungan antara kelompok Aset dengan Tujuan pengunjung, dengan hipotesis :

Ho: Hubungan antara Kelompok Aset dan Tujuan Pengunjung saling independen

Ha: Hubungan antara Kelompok Aset dan Tujuan Pengunjung tidak saling independen

Tabel 5.31. Perbandingan Tujuan Pengunjung Antara Kelompok Aset

#### Crosstab

Count		Kelompok Aset			Total
		Graha Wisata Kuningan	Graha Wisata Taman Mini	Graha Wisata Ragunan	
Tujuan Pengunjung	Studi Wisata/ Wisata	59	29	30	118
	Dinas/ Pekerjaan	20	47	18	85
	Olah Raga			41	41
	Lainnya	10	9		19
Total		89	85	89	263

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	124.247 <sup>a</sup>	6	.000
Likelihood Ratio	136.650	6	.000
Linear-by-Linear Association	16.054	1	.000
N of Valid Cases	263		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.14.

Dari tabel di atas didapat nilai Chi-Square sebesar 124,247 dan nilai Sig sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05, aturan keputusan Tolak Ho jika nilai Sig lebih kecil dari 0.05 (taraf kepercayaan yang digunakan) maka Ho ditolak artinya antara kelompok asset dengan tujuan pengunjung berhubungan. Hal ini menunjukkan ada kecenderungan pengunjung dengan tujuan tertentu pada kelompok aset graha wisata.

### 5.3.6. Hubungan antara kelompok Aset dengan Alat Transportasi Pengunjung

Tabel Crosstab di bawah ini untuk melihat hubungan antara kelompok Asset dengan Alat Transportasi Pengunjung, dengan hipotesis :

Ho: Tidak ada hubungan antara Kel. Asset dan Alat Transportasi Pengunjung

Ha: Ada hubungan antara Kelompok Asset dan Alat Transportasi

Tabel 5.32. Perbandingan Alat Transportasi Pengunjung Antara Kelompok Aset

#### Crosstab

Count		Kelompok Aset			Total
		Graha Wisata Kuningan	Graha Wisata Taman Mini	Graha Wisata Ragunan	
Alat Transportasi	Bus	67	77	45	189
	Kereta Api	7	2	31	40
	Pesawat	8	2	9	19
	Kendaraan Pribadi	7	4	4	15
Total		89	85	89	263

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	50.145 <sup>a</sup>	6	.000
Likelihood Ratio	51.041	6	.000
Linear-by-Linear Association	2.199	1	.138
N of Valid Cases	263		

a. 1 cells (8.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.85.

Dari tabel di atas didapat nilai Chi-Square sebesar 50,145 dan nilai Sig sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05, aturan keputusan Tolak Ho jika nilai Sig lebih kecil dari 0.05 (taraf kepercayaan yang digunakan) maka Ho ditolak artinya antara kelompok aset dengan alat transportasi pengunjung berhubungan. Hal ini menunjukkan ada kecenderungan pengunjung dengan alat transportasi tertentu pada kelompok aset graha wisata.

### 5.3.7. Hubungan antara kelompok Aset dengan Lama Kunjungan Pengunjung

Tabel Crosstab di bawah ini untuk melihat hubungan antara kelompok Aset dengan Lama Kunjungan, dengan hipotesis sebagai berikut :

Ho: Tidak ada hubungan antara Kelompok Aset dan Lama Kunjungan

Ha: Ada hubungan antara Kelompok Aset dan Lama Kunjungan

Tabel 5.33. Perbandingan lama Kunjungan Antara Kelompok Aset

#### Crosstab

Count		Kelompok Aset			Total
		Graha Wisata Kuningan	Graha Wisata Taman Mini	Graha Wisata Ragunan	
Lama Kunjungan	< 3 hari	49	18	26	93
	3 - 7 hari	33	58	26	117
	> 7 hari	7	9	37	53
Total		89	85	89	263

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	62.882 <sup>a</sup>	4	.000
Likelihood Ratio	59.560	4	.000
Linear-by-Linear Association	29.550	1	.000
N of Valid Cases	263		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17.13.

Dari tabel di atas didapat nilai Chi-Square sebesar 62,882 dan nilai Sig sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05, aturan keputusan Tolak Ho jika nilai Sig lebih kecil dari 0.05 (taraf kepercayaan yang digunakan) maka Ho ditolak artinya antara kelompok asset dengan tujuan kunjungan berhubungan. Hal ini menunjukkan ada kecenderungan pengunjung dengan tujuan kunjungan tertentu pada kelompok aset graha wisata.

### 5.3.8. Hubungan antara kelompok Aset dengan Penghasilan Per Bulan Pengunjung

Tabel Crosstab di bawah ini untuk melihat hubungan antara kelompok Aset dengan Penghasilan Per Bulan Pengunjung, dengan Hipotesis:

Ho: Tidak ada hubungan antara Kelompok Aset dan Penghasilan Per Bulan Responden

Ha: Ada hubungan antara Kelompok Aset dan Penghasilan Per Bulan Responden

Tabel 5.34. Perbandingan Penghasilan Per Bulan Pengunjung Antara Kelompok Aset

#### Crosstab

Count		Kelompok Aset			Total
		Graha Wisata Kuningan	Graha Wisata Taman Mini	Graha Wisata Ragunan	
Penghasilan Per Bulan	Belum Berpenghasilan	43	30	21	94
	< 1 Juta	10	11	34	55
	1 - 2.5 Juta	15	13	12	40
	2.5 - 5 Juta	12	27	18	57
	> 5 Juta	9	4	4	17
Total		89	85	89	263

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36.846 <sup>a</sup>	8	.000
Likelihood Ratio	35.422	8	.000
Linear-by-Linear Association	.805	1	.370
N of Valid Cases	263		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.49.

Dari tabel di atas didapat nilai Chi-Square sebesar 36,846 dan nilai Sig sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05, aturan keputusan Tolak Ho jika nilai Sig lebih kecil dari 0.05 (taraf kepercayaan yang digunakan) maka Ho ditolak artinya antara kelompok aset dengan penghasilan per bulan pengunjung berhubungan. Hal ini menunjukkan ada kecenderungan pengunjung dengan penghasilan per bulan tertentu pada kelompok aset graha wisata.

Dari hasil perbandingan karakteristik pengunjung pada 3 lokasi aset, dapat disimpulkan bahwa jenis kelamin, tujuan berkunjung, alamat/kota asal, lama berkunjung, alat transportasi, penghasilan per bulan pengunjung terdapat hubungan atau menunjukkan adanya kecenderungan pada kelompok aset graha wisata, karena adanya tujuan pengunjung yang berdekatan, dan juga pekerjaan pengunjung. Disamping itu fasilitas yang ada pada Graha Wisata juga menentukan kecenderungan pemakaian pada Graha Wisata, misalnya Graha Wisata Kuningan yang terletak di pusat kota lebih sering dipakai masyarakat yang punya keperluan di sekitar Kota Jakarta, sedangkan Graha Wisata Taman Mini yang punya fasilitas kelas lebih representatif sering dipakai para pegawai/karyawan untuk urusan dinas, sedangkan Graha Wisata Ragunan yang terletak satu kompleks dengan Gelanggang Olah Raga lebih sering dipakai pelajar dan mahasiswa.

Kondisi tersebut di atas, juga mendukung Prinsip Efisiensi Bagi Sebuah Kota Yang Baik (K. Lynch, 1974), Teori Ketergantungan Lokasi (Hotelling dalam Parlin Sitorus, 1997:41), disamping itu juga Teori Aksesibilitas (Jerome Dasso, 1992) yang mengatakan

bahwa aksesibilitas adalah kemudahan secara relatif dalam bentuk uang, waktu, dan upaya untuk menuju dan dari suatu properti.

Tabel. 5.35. Perbedaan Karakteristik Pengunjung Pada 3 Graha Wisata

No	Graha Wisata	Kecenderungan Karakter Pengunjung
1.	Kuningan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jenis kelamin pria</li> <li>- Status mahasiswa/pelajar, kemudian karyawan/pegawai</li> <li>- Alamat Kota Luar Jawa, kemudian kota di P. Jawa</li> <li>- Tujuan Berkunjung : Studi Wisata, dinas/pekerjaan</li> <li>- Alat Transportasi : Bus</li> <li>- Lama Kunjungan : &lt; 3 hari, 3 – 7 hari</li> <li>- Belum Berpenghasilan, 1 – 2,5 juta</li> </ul>
2.	Ragunan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jenis kelamin pria</li> <li>- Status pegawai/karyawan, kemudian mahasiswa/pelajar</li> <li>- Alamat Kota Jabodetabek dan luar Pulau Jawa</li> <li>- Tujuan Berkunjung : Olah Raga, studi wisata</li> <li>- Alat Transportasi : Bus</li> <li>- Lama Kunjungan : &gt; 7 hari, 3 -7, &lt; 3 hari</li> <li>- &lt; 1 juta, belum berpenghasilan, 2,5 s.d. 5 juta</li> </ul>
3.	Taman Mini	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jenis kelamin wanita</li> <li>- Status pegawai/karyawan, kemudian mahasiswa/pelajar</li> <li>- Alamat Kota Jabodetabek, kota di Pulau Jawa</li> <li>- Tujuan Berkunjung : Dinas/tugas, studi wisata</li> <li>- Alat Transportasi : Bus</li> <li>- Lama Kunjungan : 3 - 7 hari, &lt; 3 hari</li> <li>- belum berpenghasilan, 2,5 s.d. 5 juta</li> </ul>

#### **5.4 Pendapat Ahli dan Analisis Daftar Anggaran Satuan Kerja (DASK) terhadap Pengukuran Kinerja Pengelolaan aset Graha Wisata**

Tahap selanjutnya adalah menganalisis pendapat ahli (dalam hal ini tim Badan Pengawasan Daerah Provinsi DKI Jakarta), dan melakukan analisis terhadap Daftar Anggaran Satuan Kerja UPT Graha Wisata tahun 2005 dan 2006



Tabel 5.35. Hasil Pengukuran Kinerja Pengelolaan Aset, analisis DASK, dan pendapat responden ahli

Kinerja Keuangan																						
No.	Dimensi	Analisis																				
		Rentang Skor/kriteria dlm BSC	DASK	Pendapat Ahli																		
1.	Penyerapan Anggaran	Penyerapan Anggaran selama 3 tahun 2004, 2005, 2006 rata-rata 86,50 %, memperoleh skor 4 dengan keterangan sangat baik	<p>Dari analisis terhadap DASK, diambil sampel kegiatan : Peningkatan sarana dan pelayanan kepariwisataan tahun 2006, sebagai berikut :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indikator</th> <th>Tolok Ukur</th> <th>Target Kinerja</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Masukan</td> <td>Tersedianya anggaran</td> <td>Rp. 201.632.000</td> </tr> <tr> <td>Keluaran</td> <td>Terlaksananya sarana dan pelayanan yang maksimal kepada pengunjung</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hasil</td> <td>Meningkatnya kualitas pelayanan di 3 Graha Wisata</td> <td>Meningkatnya sarana &amp; prasarana pariwisata</td> </tr> <tr> <td>Manfaat</td> <td>Meningkatnya kualitas kinerja di 3 Graha Wisata</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Dampak</td> <td>Meningkatnya tingkat hunian di 3 Graha Wisata</td> <td>Tercapainya target 26.000 pengunjung</td> </tr> </tbody> </table> <p>Analisis terhadap DASK : dapat terealisasi pada indikator dampak, yaitu tercapai jumlah pengunjung pada tahun 2006 : 26.179 orang, namun pada indikator manfaat, yaitu meningkatnya kualitas kinerja belum dapat dikatakan sepenuhnya tercapai</p>	Indikator	Tolok Ukur	Target Kinerja	Masukan	Tersedianya anggaran	Rp. 201.632.000	Keluaran	Terlaksananya sarana dan pelayanan yang maksimal kepada pengunjung		Hasil	Meningkatnya kualitas pelayanan di 3 Graha Wisata	Meningkatnya sarana & prasarana pariwisata	Manfaat	Meningkatnya kualitas kinerja di 3 Graha Wisata		Dampak	Meningkatnya tingkat hunian di 3 Graha Wisata	Tercapainya target 26.000 pengunjung	<p>Pada saat dilaksanakan pemeriksaan, hanyalah pemeriksaan secara administratif, bukan bukti fisik secara langsung. Bukti administratif seperti SPJ dapat dibuat oleh semua orang, namun jenis peningkatan sarana yang dimaksud, apakah telah memberikan pelayanan yang maksimal kepada pengunjung selama 1 tahun anggaran, belum dapat diketahui. Pemeriksaan dilaksanakan dalam waktu yang relatif singkat, hanya berdasar bukti administrasi saja, dan nuansa toleransi masih kuat, misal dengan berita : keterlambatan SPJ, dan sanksi yang tidak diberikan.</p>
Indikator	Tolok Ukur	Target Kinerja																				
Masukan	Tersedianya anggaran	Rp. 201.632.000																				
Keluaran	Terlaksananya sarana dan pelayanan yang maksimal kepada pengunjung																					
Hasil	Meningkatnya kualitas pelayanan di 3 Graha Wisata	Meningkatnya sarana & prasarana pariwisata																				
Manfaat	Meningkatnya kualitas kinerja di 3 Graha Wisata																					
Dampak	Meningkatnya tingkat hunian di 3 Graha Wisata	Tercapainya target 26.000 pengunjung																				
Kesimpulan		<p>Kinerja Keuangan yang diukur dengan Penyerapan anggaran, hanya mengukur anggaran yang terserap habis saja, masalah kualitas pekerjaan dari anggaran tersebut belum dapat terukur, karena selama ini, pemeriksaan yang dilakukan hanya berdasar bukti administratif. Untuk Graha Wisata target kinerja untuk mencapai pengunjung dengan jumlah 26.000 dapat tercapai, namun pada indikator manfaat, dengan tolok ukur meningkatnya kualitas pelayanan belum dapat diketahui dengan jelas, karena pelaksanaan kegiatan mencakup waktu 1 tahun kegiatan, sedangkan pemeriksaan waktunya relatif singkat, dan masih banyak nuansa toleransi.</p>																				

Kinerja Keuangan																																																																																																																										
No.	Dimensi	Analisis																																																																																																																								
		Rentang Skor/kriteria dlm BSC	Pendapat Ahli																																																																																																																							
2.	Realisasi/Pencapaian Retribusi	Pencapaian retribusi selama 3 tahun 2004, 2005, 2006 rata-rata mencapai 101,52 %, memperoleh skor 4, dengan keterangan <b>sangat baik</b>	<p>Pada saat dilakukan penetapan target retribusi, masing-masing pengelola Graha Wisata hanya memasang target yang rendah. Padahal bila dihitung 1 tahun = 365 hari dikurangi 2 bulan tidak efektif (bulan Ramadhan dan hari belum ada kegiatan), menjadi 305 hari, perhitungannya kira-kira demikian</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Jenis ruang</th> <th>Jml kamar</th> <th>kapasitas</th> <th>harga</th> <th colspan="2">dlm 1 thn</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ac</td> <td>71</td> <td>2</td> <td>50000</td> <td>305</td> <td>2.165.500.000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>18</td> <td>3</td> <td>50000</td> <td>305</td> <td>823.500.000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2</td> <td>6</td> <td>50000</td> <td>305</td> <td>183.000.000</td> </tr> <tr> <td><b>Jumlah</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td><b>3.172.000.000</b></td> </tr> <tr> <td>Non ac</td> <td>99</td> <td>6</td> <td>20000</td> <td>305</td> <td>3.623.400.000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>24</td> <td>24</td> <td>20000</td> <td>305</td> <td>3.513.600.000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2</td> <td>22</td> <td>20000</td> <td>305</td> <td>268.400.000</td> </tr> <tr> <td><b>Jumlah</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td><b>7.405.400.000</b></td> </tr> <tr> <td><b>Jumlah</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td><b><u>10.577.400.000</u></b></td> <td>Dipakai umum</td> </tr> <tr> <td>ac</td> <td>71</td> <td>2</td> <td>25000</td> <td>305</td> <td>1.082.750.000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>18</td> <td>3</td> <td>25000</td> <td>305</td> <td>411.750.000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2</td> <td>6</td> <td>25000</td> <td>305</td> <td>91.500.000</td> </tr> <tr> <td><b>Jumlah</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td><b>1.586.000.000</b></td> </tr> <tr> <td>Non ac</td> <td>99</td> <td>6</td> <td>10000</td> <td>305</td> <td>1.811.700.000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>24</td> <td>24</td> <td>10000</td> <td>305</td> <td>1.756.800.000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2</td> <td>22</td> <td>10000</td> <td>305</td> <td>134.200.000</td> </tr> <tr> <td><b>Jumlah</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td><b>3.702.700.000</b></td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td><b><u>5.288.700.000</u></b></td> <td>Dipakai remaja/mahasiswa</td> </tr> </tbody> </table> <p>Dari perhitungan, terlihat idealnya Graha Wisata berani menargetkan antara Rp. 5.288.700.000 sampai dengan Rp. 10.577.400.000, namun kenyataannya target pencapaian retribusi pada tahun 2006 adalah Rp. 1.413.000.000. Dilihat dari keadaan ini juga mencerminkan bahwa jiwa bisnis di kalangan pegawai (PNS) pengelola Graha Wisata hampir dapat dikatakan belum ada, mereka cenderung mencari kondisi "aman", sehingga dapat mempermainkan pencapaian retribusi yang disetor ke Kantor Kas Daerah.</p>				Jenis ruang	Jml kamar	kapasitas	harga	dlm 1 thn		ac	71	2	50000	305	2.165.500.000		18	3	50000	305	823.500.000		2	6	50000	305	183.000.000	<b>Jumlah</b>					<b>3.172.000.000</b>	Non ac	99	6	20000	305	3.623.400.000		24	24	20000	305	3.513.600.000		2	22	20000	305	268.400.000	<b>Jumlah</b>					<b>7.405.400.000</b>	<b>Jumlah</b>					<b><u>10.577.400.000</u></b>	Dipakai umum	ac	71	2	25000	305	1.082.750.000		18	3	25000	305	411.750.000		2	6	25000	305	91.500.000	<b>Jumlah</b>					<b>1.586.000.000</b>	Non ac	99	6	10000	305	1.811.700.000		24	24	10000	305	1.756.800.000		2	22	10000	305	134.200.000	<b>Jumlah</b>					<b>3.702.700.000</b>	<b>Total</b>					<b><u>5.288.700.000</u></b>	Dipakai remaja/mahasiswa
Jenis ruang	Jml kamar	kapasitas	harga	dlm 1 thn																																																																																																																						
ac	71	2	50000	305	2.165.500.000																																																																																																																					
	18	3	50000	305	823.500.000																																																																																																																					
	2	6	50000	305	183.000.000																																																																																																																					
<b>Jumlah</b>					<b>3.172.000.000</b>																																																																																																																					
Non ac	99	6	20000	305	3.623.400.000																																																																																																																					
	24	24	20000	305	3.513.600.000																																																																																																																					
	2	22	20000	305	268.400.000																																																																																																																					
<b>Jumlah</b>					<b>7.405.400.000</b>																																																																																																																					
<b>Jumlah</b>					<b><u>10.577.400.000</u></b>	Dipakai umum																																																																																																																				
ac	71	2	25000	305	1.082.750.000																																																																																																																					
	18	3	25000	305	411.750.000																																																																																																																					
	2	6	25000	305	91.500.000																																																																																																																					
<b>Jumlah</b>					<b>1.586.000.000</b>																																																																																																																					
Non ac	99	6	10000	305	1.811.700.000																																																																																																																					
	24	24	10000	305	1.756.800.000																																																																																																																					
	2	22	10000	305	134.200.000																																																																																																																					
<b>Jumlah</b>					<b>3.702.700.000</b>																																																																																																																					
<b>Total</b>					<b><u>5.288.700.000</u></b>	Dipakai remaja/mahasiswa																																																																																																																				

Kinerja Pelanggan			
No.	Dimensi	Analisis	
		Rentang Skor/kriteria dlm BSC	Pendapat Ahli
1.	Tingkat hunian	Tingkat hunian selama 3 tahun 2004, 2005, 2006 rata-rata mencapai 47,17 % memperoleh skor 3, dengan <b>keterangan cukup baik</b>	Berdasarkan pengamatan, tingkat hunian Graha Wisata lebih dari apa yang dilaporkan, hal ini karena pengelola masih mencari keuntungan dari tingkat hunian yang tidak dilaporkan, jadi ada distorsi laporan. Pemeriksa tidak dapat mencari data yang lebih akurat, karena pengelola sering melaporkan tidak sesuai dengan realita pada pelaksanaan kegiatan.  Kesimpulan : dari tingkat hunian yang dilaporkanpun juga cenderung ada distorsi, karena unsur kesengajaan, pada waktu penelitianpun, ketika diminta jumlah pengunjung selama 1 bulan, tidak diberikan data yang sebenarnya.
2.	Analisis Kualitas Pelayanan/kinerja pelanggan	Dari skor yang diperoleh pada saat penelitian menggunakan 5 dimensi pelayanan (tangibility, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy) mendapat skor negatif artinya <b>pelayanan kurang baik</b>	Kualitas pelayanan yang kurang baik, namun pengunjung sudah sangat puas, karena kondisi ini berhubungan dengan karakter pengunjung Graha Wisata, yaitu pelajar/mahasiswa/ dan masyarakat dari luar daerah yang mencari fasilitas akomodasi dengan harga yang terjangkau. Graha Wisata adalah fasilitas akomodasi alternatif yang harganya terjangkau dan lokasinya relatif strategis dari tujuan pengunjung berkunjung ke Kota Jakarta. Pengunjung Graha Wisata, relatif tidak punya pilihan lain dalam menggunakan fasilitas akomodasi.
3.	Tingkat Kepuasan Pengunjung/kinerja pelanggan	Dari skor yang diperoleh pada saat penelitian menggunakan 5 dimensi pelayanan, mendapat hasil yang artinya pengunjung <b>sangat puas</b>	

Kinerja Proses Bisnis Internal																					
No.	Dimensi	Analisis																			
		Rentang Skor/kriteria dlm BSC	DASK																		
1.	Promosi Aset	Dari skor yang diperoleh pada saat penelitian, diperoleh skor yang artinya penyelenggaraan promosi aset berlangsung <b>baik</b>	<p>Dari analisis terhadap DASK, diambil sampel kegiatan : Penyelenggaraan promosi pariwisata di dalam negeri, sebagai berikut :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indikator</th> <th>Tolok Ukur</th> <th>Target Kinerja</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Masukan</td> <td>Tersedianya anggaran</td> <td>Rp. 119.680.000</td> </tr> <tr> <td>Keluaran</td> <td>Terlaksananya kegiatan promosi</td> <td>26.000 pengunjung</td> </tr> <tr> <td>Hasil</td> <td>Meningkatnya penyebaran Informasi GW Kuningan, Ragunan, TMII</td> <td>di 3 Graha Wisata</td> </tr> <tr> <td>Manfaat</td> <td>Meningkatnya intensitas Wisatawan menginap di 3 GW</td> <td>Meningkatnya jml wisatawan mencapai 26.000 pengunjung</td> </tr> <tr> <td>Dampak</td> <td>Meningkatnya tingkat hunian Di 3 Graha Wisata</td> <td>Meningkatnya jml wisatawan mencapai 26.000 pengunjung</td> </tr> </tbody> </table> <p>Analisis terhadap DASK : dapat terealisasi pada indikator dampak, namun pada indikator hasil dan manfaat, yaitu meningkatnya penyebaran informasi belum dapat dikatakan sepenuhnya tercapai. Adapun untuk pengunjung yang ideal selama 10 bulan yaitu berjumlah kurang lebih 40.000 pengunjung</p>	Indikator	Tolok Ukur	Target Kinerja	Masukan	Tersedianya anggaran	Rp. 119.680.000	Keluaran	Terlaksananya kegiatan promosi	26.000 pengunjung	Hasil	Meningkatnya penyebaran Informasi GW Kuningan, Ragunan, TMII	di 3 Graha Wisata	Manfaat	Meningkatnya intensitas Wisatawan menginap di 3 GW	Meningkatnya jml wisatawan mencapai 26.000 pengunjung	Dampak	Meningkatnya tingkat hunian Di 3 Graha Wisata	Meningkatnya jml wisatawan mencapai 26.000 pengunjung
Indikator	Tolok Ukur	Target Kinerja																			
Masukan	Tersedianya anggaran	Rp. 119.680.000																			
Keluaran	Terlaksananya kegiatan promosi	26.000 pengunjung																			
Hasil	Meningkatnya penyebaran Informasi GW Kuningan, Ragunan, TMII	di 3 Graha Wisata																			
Manfaat	Meningkatnya intensitas Wisatawan menginap di 3 GW	Meningkatnya jml wisatawan mencapai 26.000 pengunjung																			
Dampak	Meningkatnya tingkat hunian Di 3 Graha Wisata	Meningkatnya jml wisatawan mencapai 26.000 pengunjung																			
			Pada saat dilakukan promosi, pemeriksaan yang ada juga hanya sekedar bukti fisik berupa SPJ, sedangkan SPJ dapat dibuat oleh siapa saja, bahkan tanpa pergi ke lokasi promosi. Kualitas promosi juga masih ala kadarnya, sekedar datang hanya untuk mencari SPJ saja, seharusnya ada MOU, kalau nanti pada akhir tahun akan ada kerja sama pemanfaatan Graha Wisata.																		

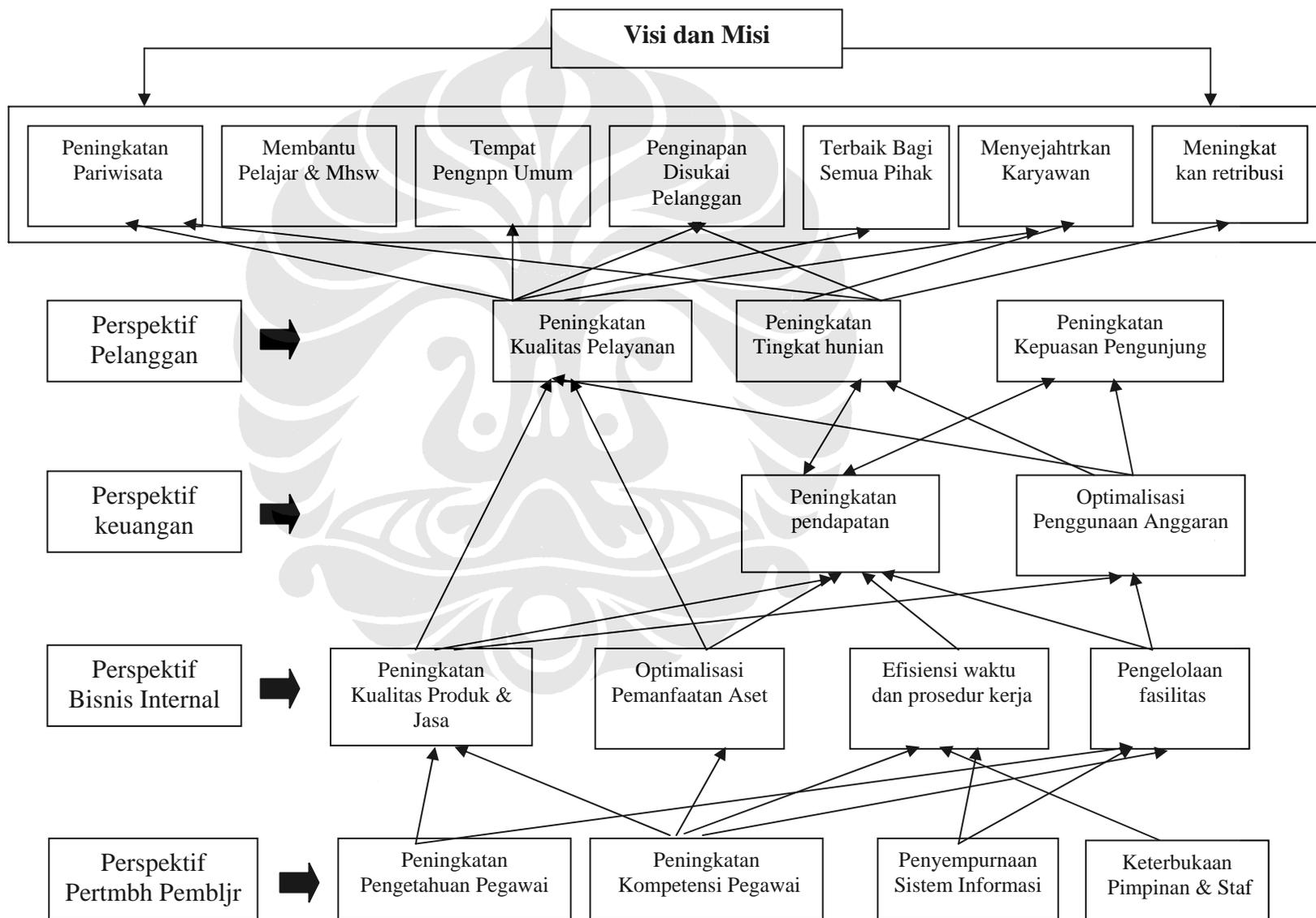
Kinerja Proses Bisnis Internal																						
No.	Dimensi	Analisis																				
		Rentang Skor/kriteria dlm BSC	DASK	Pendapat Ahli																		
2.	Manajemen Fasilitas	Dari skor yang diperoleh pada saat penelitian, diperoleh skor yang artinya penyelenggaraan promosi aset berlangsung <b>cukup baik</b>	<p>Dari analisis terhadap Dask selama 2 tahun terakhir, diambil sampel kegiatan : Pemeliharaan alat pendingin di Graha Wisata, sebagai berikut :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indikator</th> <th>Tolok Ukur</th> <th>Target Kinerja</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Masukan</td> <td>Tersedianya anggaran</td> <td>Rp. 86.400.000</td> </tr> <tr> <td>Keluaran</td> <td>Terlaksananya pemeliharaan Alat pendingin di 3 Graha Wisata</td> <td>4 x pemeliharaan</td> </tr> <tr> <td>Hasil</td> <td>Terpeliharanya alat Pendingin di 3 Graha Wisata</td> <td>Meningkatnya sarana dan prasarana pariwisata</td> </tr> <tr> <td>Manfaat</td> <td>Meningkatnya sarana pelayanan di 3 Graha Wisata</td> <td>Meningkatnya kenyamanan di 3 Graha Wisata</td> </tr> <tr> <td>Dampak</td> <td>Meningkatnya tingkat hunian Di 3 Graha Wisata</td> <td>Tercapainya target 26.000 pengunjung</td> </tr> </tbody> </table> <p>Analisis terhadap DASK : dapat terealisasi pada indikator dampak, yaitu tercapainya jumlah pengunjung 26.146 orang, namun pada indikator manfaat, yaitu meningkatnya kenyamanan di 3 Graha Wisata belum dapat dikatakan sepenuhnya tercapai, terbukti pada analisis kualitas pelayanan, masih kurang baik.</p>	Indikator	Tolok Ukur	Target Kinerja	Masukan	Tersedianya anggaran	Rp. 86.400.000	Keluaran	Terlaksananya pemeliharaan Alat pendingin di 3 Graha Wisata	4 x pemeliharaan	Hasil	Terpeliharanya alat Pendingin di 3 Graha Wisata	Meningkatnya sarana dan prasarana pariwisata	Manfaat	Meningkatnya sarana pelayanan di 3 Graha Wisata	Meningkatnya kenyamanan di 3 Graha Wisata	Dampak	Meningkatnya tingkat hunian Di 3 Graha Wisata	Tercapainya target 26.000 pengunjung	Pada saat dilakukan pemeliharaan alat pendingin, pemeriksaan yang dilakukan juga hanya sekedar bukti fisik berupa SPJ, sedangkan SPJ dapat dibuat oleh siapa saja, bahkan tanpa pergi mengerjakan sesuatu hal. Kualitas pelayanan juga masih ala kadarnya, AC sekedar ada saja, bahkan kadang remote AC tidak disediakan dengan alasan takut hilang. Pemeriksaan tidak melakukan "Uji Petik", karena pemeriksa sudah percaya dengan apa yang dilakukan pihak pengelola Graha Wisata.
Indikator	Tolok Ukur	Target Kinerja																				
Masukan	Tersedianya anggaran	Rp. 86.400.000																				
Keluaran	Terlaksananya pemeliharaan Alat pendingin di 3 Graha Wisata	4 x pemeliharaan																				
Hasil	Terpeliharanya alat Pendingin di 3 Graha Wisata	Meningkatnya sarana dan prasarana pariwisata																				
Manfaat	Meningkatnya sarana pelayanan di 3 Graha Wisata	Meningkatnya kenyamanan di 3 Graha Wisata																				
Dampak	Meningkatnya tingkat hunian Di 3 Graha Wisata	Tercapainya target 26.000 pengunjung																				

Kinerja Proses Pertumbuhan Pembelajaran				
No.	Dimensi	Analisis		
		Rentang Skor/kriteria dlm BSC	Pendapat Ahli	Kesimpulan
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Pengembangan Isu Operasional</li> <li>✚ Pengembangan Kemampuan Staf</li> <li>✚ Strategi Informasi Manajemen</li> <li>✚ Penyampaian Informasi</li> </ul>	<p>Dari skor yang diperoleh pada saat penelitian, diperoleh skor yang artinya Proses Pertumbuhan Pembelajaran berlangsung <b>baik</b></p>	<p>Untuk Kinerja Pembelajaran Pertumbuhan, sulit bila dianalisis dengan DASK, karena ini adalah proses yang berlangsung di dalam sebuah organisasi, hanya orang yang terlibat di dalamnya akan sepenuhnya mengetahui proses pertumbuhan dan pembelajaran. Namun selama ini, Proses Pertumbuhan Pembelajaran Graha Wisata cenderung berlangsung baik, sebagai contoh, promosi dilaksanakan bersama, sehingga bila ada pengunjung pada satu tempat sudah kelebihan akan diinformasikan kepada Graha Wisata yang lain.</p> <p>Berdasarkan hasil wawancara pada saat penelitian, para Kepala Seksi dikumpulkan rapat 1 minggu sekali, kemudian 1 bulan sekali untuk pegawai (PNS), 2 bulan sekali untuk seluruh pegawai (PNS, PTT, PHL).</p> <p>Pada minggu keempat dijadwalkan bahwa pengelola UPT berkunjung kepada Graha Wisata, Selasa untuk GW Kuningan, Rabu untuk GW Ragunan, dan Kamis untuk GW Taman Mini, pada saat kunjungan ini pengelola UPT bagian keuangan memeriksa bagian keuangan Seksi graha Wisata, demikian seterusnya.</p> <p>Sedangkan untuk pelaksanaan kegiatan pelatihan, anggaran atau pelaksanaannya tergantung pada Dinas Pariwisata, namun dalam pelaksanaannya juga belum dapat terukur kualitas dari pegawai yang mengikuti pelatihan, misalnya sudah mengikuti pelatihan sebanyak 3 x, namun dalam pelaksanaan tugas masih jauh dari nilai kualitas kinerja pelayanan yang diharapkan.</p>	<p>Upaya Pertumbuhan Pembelajaran yang telah dilakukan cenderung mendukung untuk hasil penelitian yang menyatakan bahwa Kinerja Proses Pertumbuhan Pembelajaran berlangsung <b>baik</b>, namun kecenderungan untuk pelaksanaan pertemuan/kunjungan dan pelatihan belum dapat menunjukkan tingkat kualitas hasil pelatihan tersebut.</p>

## Perspektif , Tujuan, Ukuran, Target, Realisasi, dan Kondisi Ideal

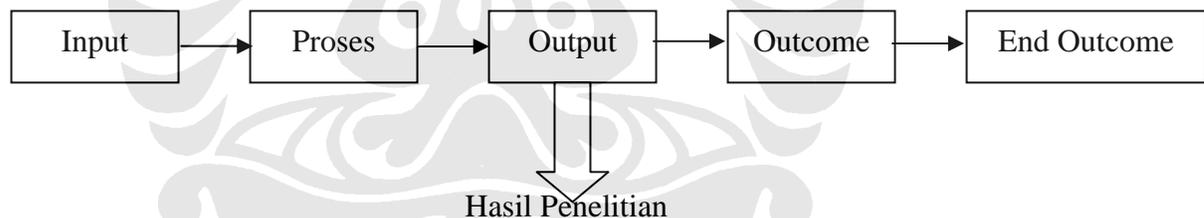
Perspektif	Tujuan	Ukuran	Target	Realisasi	Ideal
Keuangan					
1. Penyerapan Anggaran	Penyerapana anggaran	Terserapnya anggaran dan terlaksanya kegiatan	100%	86,50%	100%
2. Pencapaian retribusi	Tercapainya target retribusi	Terkumpulnya retribusi	100%	101,52%	100%
Pelanggan					
1. Kualitas Pelayanan	Peningkatan kualitas Pelyn	Tidak ada komplain pelanggan	0	0	Ada komplain
2. Tk Kepuasan Pelanggan	Peningkatan kepuasan Pelggn	Intensitas Kunjungan	26.000 pengunjung 26000 pengunjung	26.146 Pengunjung	40.000 pengunjung
3. Tk Hunian	Peningkatan tingkat hunian	Tingkat hunian		26.146 pengunjung	40.000 pengunjung
Bisnis Internal					
1. Promosi Aset	Peningkatan tingkat hunian	Terlaksananya kegiatan promosi	26.000 pengunjung	26.146 Pengunjung	40.000 pengunjung
2. Manajemen Fasilitas	Efisiensi pengelolaan fasilitas	Efisiensi biaya dan peningkatan kualitas pelayan	Peningkatan Kualt Pelayanan	Kualt Pelyn Kurang Baik	Pelayanan menjadi lebih Baik
Ptmbhn Pempljr					
1. Pengemb Isu Oprsnl	Peningkt Pengeth	Komunikasi atasan bawahan			
2. Pengemb Kemmp Staf	Peningkt Ketramp.	Terlaksananya pelatihan	Peningkt Kualitas Pelayanan	Kualt Pelyn Kurang Baik	Pelayanan menjadi lebih Baik
3. Strategi Infms Mnj	Peningkt Kualt Infms	Arus informasi yg lancar			
4. Penyamp Informasi	Efektivitas Pelyn	Pelayanan Efektif			

## PETA STRATEGI PENGELOLAAN ASET GRAHA WISATA



Bila hasil pengukuran kinerja menurut hasil penelitian ditambah dengan analisis terhadap Daftar Anggaran Satuan Kerja dan pendapat para ahli (dalam hal ini Badan Pengawasan Daerah Provinsi DKI Jakarta) dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Perspektif-perspektif yang digunakan dalam penelitian ini hanyalah sebuah pendekatan saja, dan diperlukan suatu indikator kinerja dan target kinerja yang dapat terukur.
2. Analisis terhadap pengukuran kinerja aset Graha Wisata pada penelitian ini, hanyalah terukur dari segi *output*, atau hasil secara administratif, sedangkan *outcome* yang merupakan bukti secara kualitas belum dapat dibuktikan, karena selama ini kinerja tim pengawas pun masih kurang sempurna. Dengan kalimat lain hasil pemeriksaan terhadap pengelolaan aset masih terbatas pada keberhasilan indikator dampak, sedangkan indikator hasil dan manfaat belum terukur.
3. Apabila dilihat dari Teori Logisc Model yang dikemukakan oleh Howard Rhom, 2004 dalam bukunya *A Balancing Act : Developing and Using Balance Scorecard*, ternyata dapat digambarkan sebagai berikut :



Hasil penelitian terhadap pengukuran kinerja selama ini baru pada tahap output atau hasil kegiatan saja, belum sampai pada tolok ukur outcome (manfaat) dan end outcome (dampak)

#### 5.4. Konsekwensi Hasil Penelitian

Kinerja pengelolaan aset Graha Wisata yang mendapat nilai sedang/cukup, bila dilihat dari indikator dampak, yaitu tercapainya target 26.000 pengunjung, tidak terlepas dari upaya yang telah dilakukan para pengelola Graha Wisata selama ini. Namun dengan adanya beberapa tingkat kepuasan pengunjung yang masih relatif rendah, kondisi ini dapat mengakibatkan hal-hal sebagai berikut :

- a. Lama kelamaan akan terjadi Penurunan jumlah pengunjung, bila tidak dilakukan perbaikan fasilitas, inovasi dalam promosi, peningkatan kualitas pelayanan. Aset Graha Wisata yang cukup potensial masih dapat dimanfaatkan secara lebih optimal.
- b. Penurunan retribusi bagi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, karena aset tersebut hanya akan menjadi beban, hal ini dapat dilihat dari adanya anggaran yang jumlahnya jauh melebihi target pencapaian retribusi.

Upaya Peningkatan Kinerja Pengelolaan Aset Graha Wisata dapat dilakukan dengan hal-hal sebagai berikut :

### **Kinerja Keuangan**

Graha Wisata sebagai aset yang berfungsi untuk melayani akomodasi alternatif, dapat dikelola secara mandiri dengan bentuk lembaga Badan Layanan Umum Daerah. Kondisi ini akan mempermudah Graha Wisata dalam penanganan masalah keuangan sehingga tidak terikat pada anggaran pemerintah. Selain itu juga dapat meningkatkan retribusi yang ditargetkan, karena secara empiris Graha Wisata cenderung dapat melampaui jumlah targetnya, sedangkan dari perhitungan matematis, target retribusi jauh dari yang telah ditetapkan. Para pengelola sebaiknya berjiwa bisnis diikuti dengan lembaga yang jelas, namun tetap menjalankan misi sosialnya sebagai lembaga milik pemerintah.

### **Kinerja Pelanggan**

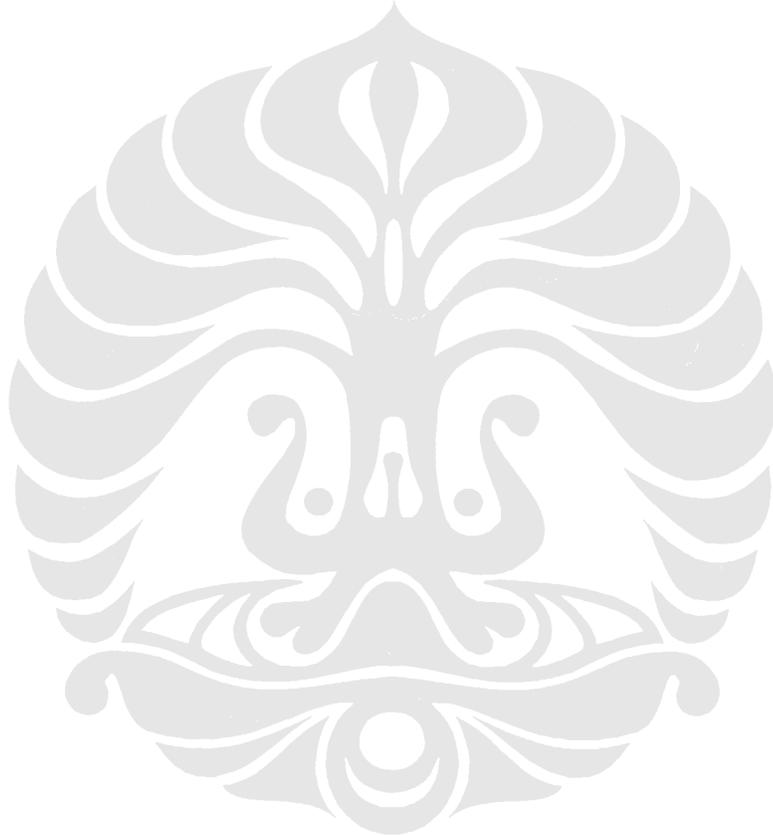
Sehubungan dengan lokasi aset yang berbeda di 3 lokasi, maka penanganannya juga terkait dengan kegiatan di lingkungan sekitar masing-masing. Untuk meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan perlu perbaikan fasilitas, peningkatan pelayanan di dalam maupun di luar kamar. Dapat diupayakan agar tingkat hunian selalu terkontrol dengan baik, karena selama ini disinyalir banyak pengunjung yang tidak dilaporkan.

### **Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Sudah saatnya Graha Wisata menggunakan fasilitas internet secara on line, mengingat adanya komputer yang dapat digunakan untuk jaringan internet, peserta pelatihan yang dikirim diharapkan dapat menjadi agen perubahan bagi kemajuan Graha Wisata.

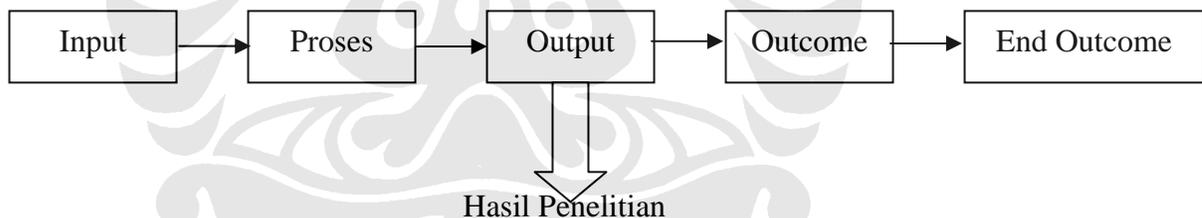
**Kinerja Proses Bisnis Internal**

Perlunya inovasi dalam promosi bagi pengunjung Graha Wisata yang disesuaikan dengan momen tertentu, seperti Ramadhan, Pemilihan Abang Nene, dan beberapa Festival Betawi yang lain. Gedung, pengunjung, dan pengelola perlu diasuransikan karena akan menambah rasa aman, dan nyaman. Disamping itu perlu dilengkapi alarm tanda bahaya gempa bumi, kebakaran, banjir, dan keikutsertaan dalam asuransi.



Bila hasil pengukuran kinerja menurut hasil penelitian ditambah dengan analisis terhadap Daftar Anggaran Satuan Kerja dan pendapat para ahli (dalam hal ini Badan Pengawasan Daerah Provinsi DKI Jakarta) dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Perspektif-perspektif yang digunakan dalam penelitian ini hanyalah sebuah pendekatan saja, dan diperlukan suatu indikator kinerja dan target kinerja yang dapat terukur.
2. Analisis terhadap pengukuran kinerja aset Graha Wisata pada penelitian ini, hanyalah terukur dari segi *output*, atau hasil secara administratif, sedangkan *outcome* yang merupakan bukti secara kualitas belum dapat dibuktikan, karena selama ini kinerja tim pengawas pun masih kurang sempurna. Dengan kalimat lain hasil pemeriksaan terhadap pengelolaan aset masih terbatas pada keberhasilan indikator dampak, sedangkan indikator hasil dan manfaat belum terukur.
3. Apabila dilihat dari Teori Logisc Model yang dikemukakan oleh Howard Rhom, 2004 dalam bukunya *A Balancing Act : Developing and Using Balance Scorecard*, ternyata dapat digambarkan sebagai berikut :



Hasil penelitian terhadap pengukuran kinerja selama ini baru pada tahap output atau hasil kegiatan saja, belum sampai pada tolok ukur outcome (manfaat) dan end outcome (dampak)

#### 5.4. Konsekwensi Hasil Penelitian

Kinerja pengelolaan aset Graha Wisata yang mendapat nilai sedang/cukup, bila dilihat dari indikator dampak, yaitu tercapainya target 26.000 pengunjung, tidak terlepas dari upaya yang telah dilakukan para pengelola Graha Wisata selama ini. Namun dengan adanya beberapa tingkat kepuasan pengunjung yang masih relatif rendah, kondisi ini dapat mengakibatkan hal-hal sebagai berikut :

- a. Lama kelamaan akan terjadi Penurunan jumlah pengunjung, bila tidak dilakukan perbaikan fasilitas, inovasi dalam promosi, peningkatan kualitas pelayanan. Aset Graha Wisata yang cukup potensial masih dapat dimanfaatkan secara lebih optimal.
- b. Penurunan retribusi bagi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, karena aset tersebut hanya akan menjadi beban, hal ini dapat dilihat dari adanya anggaran yang jumlahnya jauh melebihi target pencapaian retribusi.

Upaya Peningkatan Kinerja Pengelolaan Aset Graha Wisata dapat dilakukan dengan hal-hal sebagai berikut :

#### **Kinerja Keuangan**

Graha Wisata sebagai aset yang berfungsi untuk melayani akomodasi alternatif, dapat dikelola secara mandiri dengan bentuk lembaga Badan Layanan Umum Daerah. Kondisi ini akan mempermudah Graha Wisata dalam penanganan masalah keuangan sehingga tidak terikat pada anggaran pemerintah. Selain itu juga dapat meningkatkan retribusi yang ditargetkan, karena secara empiris Graha Wisata cenderung dapat melampaui jumlah targetnya, sedangkan dari perhitungan matematis, target retribusi jauh dari yang telah ditetapkan. Para pengelola sebaiknya berjiwa bisnis diikuti dengan lembaga yang jelas, namun tetap menjalankan misi sosialnya sebagai lembaga milik pemerintah.

#### **Kinerja Pelanggan**

Sehubungan dengan lokasi aset yang berbeda di 3 lokasi, maka penanganannya juga terkait dengan kegiatan di lingkungan sekitar masing-masing. Untuk meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan perlu perbaikan fasilitas, peningkatan pelayanan di dalam maupun di luar kamar. Dapat diupayakan agar tingkat hunian selalu terkontrol dengan baik, karena selama ini disinyalir banyak pengunjung yang tidak dilaporkan.

#### **Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Sudah saatnya Graha Wisata menggunakan fasilitas internet secara on line, mengingat adanya komputer yang dapat digunakan untuk jaringan internet, peserta pelatihan yang dikirim diharapkan dapat menjadi agen perubahan bagi kemajuan Graha Wisata.

**Kinerja Proses Bisnis Internal**

Perlunya inovasi dalam promosi bagi pengunjung Graha Wisata yang disesuaikan dengan momen tertentu, seperti Ramadhan, Pemilihan Abang None, dan beberapa Festival Betawi yang lain. Gedung, pengunjung, dan pengelola perlu diasuransikan karena akan menambah rasa aman, dan nyaman. Disamping itu perlu dilengkapi alarm tanda bahaya gempa bumi, kebakaran, banjir, dan keikutsertaan dalam asuransi.

