

BAB V

KINERJA PELAYANAN KEIMIGRASIAN DENGAN KARTU SAPHIRE DI BANDARA SOEKARNO HATTA

Deskripsi dan analisis data dan informasi hasil penelitian dengan menggunakan balanced scorecard disajikan dalam bab ini sesuai dengan teori-teori yang relevan dengan pengukuran kinerja pelayanan keimigrasian. Deskripsi dan analisis kinerja pelayanan keimigrasian dengan kartu SAPHIRE di Bandara Soekarno Hatta ini dimulai dengan hasil penelitian dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan SDM, serta keuangan.

Pelayanan keimigrasian yang mudah dan cepat merupakan salah satu visi dan misi Direktorat Jenderal Imigrasi yang diwujudkan melalui penguatan Sistem Informasi Manajemen Keimigrasian berbasis teknologi informasi. Salah satunya adalah menyelenggarakan pelayanan keimigrasian dengan menggunakan *smart card* yang dikenal dengan SAPHIRE melalui kerjasama dengan pihak PT. Angkasa Pura Shiphol sebagai pengelola, yang untuk tahap pertama diterapkan di Bandara internasional Soekarno-Hatta Jakarta sejak tahun 2006. Untuk mengetahui kinerjanya, data yang diperoleh dari hasil penelitian dianalisis menggunakan model *Balance Scorecard* dengan pendekatan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan SDM, serta keuangan.

1. Perspektif Pelanggan.

Penempatan perspektif pelanggan pada bagian pertama analisis mengingat bahwa fokus pelayanan keimigrasian dengan kartu SAPHIRE adalah pelanggan. Meskipun bukan satu-satunya faktor penentu, namun tanggapan atau persepsi pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan merupakan hal yang dominan dalam membentuk kinerja pelayanan. Sebagaimana telah diuraikan dalam bagian metodologi, aspek pelayanan terhadap pelanggan diukur dengan menggunakan indikator *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *emphaty*, dan *tangibles*. Karena responden

penelitian ini terdiri dari warga negara Indonesia dan asing, maka daftar pertanyaan (kuesioner) disusun dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris.

Dari data hasil penelitian terhadap 300 orang responden pelanggan SAPHIRE dilakukan analisis dengan uraian sebagai berikut:

1.1. Karakteristik Responden.

Karakteristik responden penelitian ini berdasarkan jenis kelamin dan kebangsaan dapat dilihat dalam tabel 5-1 berikut ini.

Tabel 5 -1
Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Jenis Kelamin dan Kebangsaan

	JENIS KELAMIN		TOTAL	
	L	P		%
WNI	162	43	205	68%
WNA	81	14	95	32%
TOTAL (%)	243 (81%)	57 (19%)	300	100%

Dari tabel 5-1 tersebut dapat dideskripsikan bahwa 81% atau 243 orang responden berjenis kelamin laki-laki, sedangkan sisanya sebesar 19 % atau 57 orang berjenis kelamin perempuan. Dari kebangsaannya, 68% responden atau 205 orang merupakan warga negara Indonesia dan 32% responden sisanya atau 95 orang merupakan warga negara asing. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelayanan keimigrasian dengan *smart card* SAPHIRE tidak hanya ditujukan untuk warganegara Indonesia saja tetapi juga kepada warga negara asing, baik yang tinggal di Indonesia maupun di luar negeri tetapi sering melakukan perjalanan ke Indonesia dalam kurun waktu satu tahun. Kurun waktu dan frekuensi melakukan perjalanan ini menjadi penting karena pelayanan keimigrasian tersebut menerapkan sistem berlangganan dengan status keanggotaan yang harus dibayar untuk kurun waktu satu tahun dan dapat diperpanjang.

1.2. Persepsi Responden terhadap Pelayanan Keimigrasian SAPHIRE.

Persepsi responden terhadap pelayanan keimigrasian dengan kartu (*smart card*) SAPHIRE dalam penelitian ini diukur melalui tanggapan responden terhadap 10 pernyataan yang mencakup aspek:

- a. *Tangibles* (pelayanan dalam bentuk tampilan phisik) terdiri dari 3 pernyataan.
- b. *Reliability* (kemampuan dan keandalan pelayanan sesuai janji) terdiri dari 3 pernyataan;
- c. *Responsiveness* (kesanggupan untuk memberikan pelayanan yang cepat sesuai keinginan konsumen) terdiri dari 2 pernyataan;
- d. *Assurance* (ketrampilan, kemampuan, dan sikap petugas dalam memberikan pelayanan yang terpercaya) terdiri dari 1 pernyataan; dan
- e. *Empathy* (sikap petugas memahami kebutuhan pelanggan) terdiri dari 1 pernyataan.

Sedangkan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan pelayanan keimigrasian, diukur dengan membandingkan persepsi responden tentang pelayanan keimigrasian SAPHIRE yang diterimanya saat ini dan yang diharapkan responden.

1.2.1. Persepsi Responden dari aspek *Tangibles*.

Persepsi responden terhadap pelayanan keimigrasian dengan kartu SAPHIRE dari aspek sarana informasi yang memadai kepada pelanggan ditunjukkan dalam tabel 5-2 berikut ini.

Tabel 5-2
Ketersediaan Sarana Informasi (n=300)

NO.	URAIAN	Abs	%
1	Sangat Tidak Setuju	16	5%
2	Tidak Setuju	11	4%
3	Tidak Tahu	55	18%
4	Setuju	112	37%
5	Sangat Setuju	106	35%
	TOTAL	300	100%

Dari tabel tersebut dapat dideskripsikan bahwa ketersediaan informasi, baik ruangan maupun medianya, dalam pelayanan keimigrasian

SAPHIRE untuk pelanggan, secara umum, dapat dikatakan telah dapat memenuhi keinginan sebagian besar responden yang ditunjukkan oleh 35% responden yang menanggapi dengan sikap sangat setuju dan 37% responden dengan sikap setuju, yang jika digabung, jumlahnya menjadi 72% dari keseluruhan responden. Sedangkan 18% responden mengambil sikap moderat dalam bentuk sikap tidak tahu. Namun demikian, adanya tanggapan negatif terhadap ketersediaan sarana informasi secara fisik yang direpresentasikan oleh tanggapan 5% responden dengan sikap sangat tidak setuju dan 4% tidak setuju, menunjukkan masih belum terpenuhinya .keinginan sebagian responden untuk menikmati kenyamanan berupa ketersediaan sarana informasi.

Hal ini perlu mendapat perhatian, karena celah kecil perasaan pelanggan yang telah membeli jasa pelayanan akan membesar menjadi ketidakpuasan jika diabaikan sehingga dapat mengganggu hubungan pelanggan dengan PT. Angkasa Pura Schiphol sebagai pihak pengelola. Keadaan ini dapat berpengaruh pada tingkat retensi pelanggan, yaitu keputusan pelanggan untuk mendaftar kembali menjadi anggota SAPHIRE pada saat masa keanggotaanya berakhir.

Celah kecil perasaan pelanggan yang tak terpuaskan tersebut, menjadi membesar tatkala responden menanggapi pernyataan tampilan fisik desain kartu SAPHIRE yang kokoh atau tidak mudah rusak sebagaimana dapat dilihat dalam tabel 5-3 berikut ini.

Tabel 5 – 3
Tampilan Fisik Desain Kartu SAPHIRE (n =300)

NO.	URAIAN	Abs	%
1	Sangat Tidak Setuju	32	11%
2	Tidak Setuju	10	3%
3	Tidak Tahu	56	19%
4	Setuju	73	24%
5	Sangat Setuju	129	43%
	TOTAL	300	100%

Data tersebut menunjukkan bahwa terhadap tampilan fisik desain *smart card* (kartu) SAPHIRE, tanggapan negatif pelanggan yang menjadi responden membesar menjadi 14% yang terdiri dari 11% menunjukkan sikap

sangat tidak setuju dan 3% tidak setuju. Sedangkan yang memberikan tanggapan tidak tahu sebanyak 19%. Meskipun sebagian besar responden, yaitu 43% menunjukkan sikap sangat setuju dan 24% setuju bahwa desain kartu SAPHIRE kokoh dan tidak mudah rusak, tetapi tanggapan responden yang meragukan kekokohan desain kartu tersebut tidak dapat diabaikan begitu saja. Desain *smart card* yang kokoh dan tidak mudah rusak sesungguhnya merupakan cerminan dari proposisi nilai pelanggan yang melekat pada atribut jasa yang diberikan. Pelanggan bersedia membayar dengan harga mahal sepanjang dapat menerima atribut jasa yang secara fisik tidak mudah rusak. Oleh karenanya, pihak PT. Angkasa Pura Schiphol perlu melakukan uji mutu fisik *smart card* SAPHIRE yang dibuat oleh pemasok sehingga setiap EIS-I *card* SAPHIRE yang diberikan kepada pelanggan telah teruji kekokohnya.

Unsur penting lainnya dalam aspek *tangibles* pelayanan keimigrasian dengan kartu SAPHIRE adalah digunakannya mesin *Auto Border Passage* (ABP) berbasis biometrik dan pemindai iris mata sehingga setiap pelanggan SAPHIRE tidak perlu diperiksa dan mengantri di konter Imigrasi. Begitu mereka datang dari atau berangkat ke luar negeri, mereka langsung dipandu melalui *security line* menuju *Autogate*. Selama proses penyelesaian keimigrasian, mereka tidak perlu berhadapan langsung dengan petugas Imigrasi tetapi langsung berurusan dengan mesin ABP untuk verifikasi data keimigrasiannya. Petugas hanya berfungsi sebagai pengawas dan pemandu.

Untuk mengetahui persepsi responden terhadap kelancaran bekerjanya mesin SAPHIRE (mesin ABP) pada Autogates saat kedatangan dari atau keberangkatan ke luar negeri dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 5 – 4
Berfungsinya Mesin SAPHIRE dengan Baik Saat Digunakan (n=300)

NO.	URAIAN	Abs	%
1	Sangat Tidak Setuju	10	3%
2	Tidak Setuju	20	7%
3	Tidak Tahu	36	12%
4	Setuju	93	31%
5	Sangat Setuju	141	47%
	TOTAL	300	100%

Dari tabel 5-4 tersebut dapat dideskripsikan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju (47%) dan setuju (31%) yang berarti bahwa menurut persepsi responden mesin SAPHIRE berfungsi dengan baik ketika mereka datang/berangkat ke luar negeri melalui Bandara Soekarno-Hatta. Sedangkan responden yang memberikan tanggapan tidak tahu sebanyak 12%. Meskipun demikian, masih terdapat responden yang memberikan tanggapan sangat tidak setuju (3%) dan tidak setuju (7%) yang berarti bahwa 10% responden pernah mengalami tidak berfungsinya mesin SAPHIRE ketika mereka datang atau pergi ke luar negeri.

Pengabaian terhadap tingkat kegagalan bekerjanya mesin ABP karena dianggap kecil jumlahnya akan berpengaruh pada citra dan reputasi PT. Angkasa Pura Schiphol dan Kantor Imigrasi Soekarno Hatta. Sebagaimana diketahui, citra dan reputasi merupakan ukuran nilai proposisi pelanggan dalam *scorecard* yang berakibat langsung pada kepuasan dan retensi pelanggan.

Keseluruhan hasil penelitian pelayanan keimigrasian dengan kartu SAPHIRE dari *aspek tangibility* dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 5 – 5
Persepsi Responden terhadap Pelayanan dari Aspek *Tangibles*

No.	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	TOT.
1.	Terdapat sarana informasi yang memadai	16 5.0%	11 4.0%	55 18.0%	112 37.0%	106 35.0%	300 100%
2.	Desain kartu SAPHIRE kokoh/tidak mudah rusak	32 11.0%	10 3.0%	56 19.0%	73 24.0%	129 43.0%	300 100%
3.	Mesin SAPHIRE berfungsi dengan baik ketika datang / berangkat ke luar negeri	10 3.0%	20 7.0%	36 12.0%	93 31.0%	141 47.0%	300 100%
	TOTAL	58 6.0%	41 5.0%	147 16.0%	278 31.0%	376 42.0%	900

Persepsi responden terhadap keseluruhan pelayanan keimigrasian dengan kartu (*smart card*) SAPHIRE dilihat dari aspek *tangibles*, dinilai positif oleh sebagian besar responden ($\pm 73\%$) yang menyatakan setuju dan

sangat setuju. Sisanya, yaitu 16% responden berada ditengah-tengah, tidak tahu harus bersikap positif atau negatif; 5% responden menyatakan tidak setuju, dan 6% responden menyatakan sangat tidak setuju. Aspek *tangibility* dalam penelitian ini merupakan ukuran nilai proposisi pelanggan yang menyangkut atribut produk, hubungan, citra, dan reputasi sebagai faktor pendorong terciptanya kepuasan dan retensi pelanggan. Meskipun kecil, adanya penilaian negatif terhadap nilai proposisi pelanggan tersebut harus mendapatkan perhatian PT. Angkasa Pura Schiphol dan Kantor Imigrasi Soekarno Hatta jika tujuan pelanggan dari jasa pelayanan keimigrasian dengan kartu SAPHIRE di Bandara Soekarno Hatta adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan mempertahankan pelanggan agar tetap menjadi anggota SAPHIRE.

Dari data persepsi responden tersebut, selanjutnya dapat diketahui skor kualitas pelayanan aspek *tangibles* dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Y &= \frac{(1 \times a_1) + (2 \times a_2) + (3 \times a_3) + (4 \times a_4) + (5 \times a_5)}{\text{Jumlah responden}} \\
 &= \frac{(1 \times 58) + (2 \times 41) + (3 \times 147) + (4 \times 278) + (5 \times 376)}{300} \\
 &= \frac{3573}{300} \\
 &= \mathbf{11,91}
 \end{aligned}$$

Untuk mengetahui letak nilai skor tersebut, maka terlebih dahulu ditentukan rentang skor untuk penyusunan kategori kualitas pelayanan dari aspek *tangibles* dengan perhitungan:

$$\begin{aligned}
 \text{Rentang Skor} &= \frac{(\text{Skor tertinggi} - \text{terendah}) \times \text{Jumlah Pernyataan}}{\text{Jumlah Variasi Jawaban}} \\
 &= \frac{(5 - 1) \times 3}{5}
 \end{aligned}$$

$$= \frac{12}{5}$$

$$= 2,4$$

Dengan telah ditemukannya rentang skor, maka kategori kualitas pelayanan dari aspek *tangibles* dapat disusun dimulai dari nilai 3 yang merupakan jumlah pernyataan dalam penelitian ini sehingga susunan kategori menjadi:

3	-	5,4	: Rendah Sekali
5,5	-	7,9	: Rendah
8	-	10,4	: Sedang
10,5	-	12,9	: Tinggi
13	-	15,4	: Tinggi Sekali

Sesuai dengan nilai skor kualitas pelayanan dari aspek *tangibles* yang telah ditemukan sebesar **11,91**, maka dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan dari aspek *tangibles* yang telah diberikan oleh PT. Angkasa Pura Schiphol termasuk dalam kategori **tinggi**.

1.2.2. Persepsi Responden dari aspek *Reliability*.

Aspek *reliability* menunjuk pada kemampuan dan keandalan dalam menyediakan pelayanan terpercaya sesuai yang dijanjikan dilihat dari persepsi responden dalam menanggapi proses pelayanan dari segi waktu, penggunaan mesin SAPHIRE (ABP), dan perbandingan antara harga dan kenyamanan yang diterima.

Menurut informasi dari manajer operasi SAPHIRE disebutkan bahwa waktu yang diperlukan untuk proses pendaftaran anggota SAPHIRE sejak diajukannya permohonan hingga menerima Kartu pelanggan SAPHIRE hanya 20 menit. Untuk mengetahui tanggapan atau persepsi responden tentang waktu yang dijanjikan tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 5 – 6
Proses Keanggotaan Sesuai Waktu yang Dijanjikan (n=300)

NO.	URAIAN	Abs	%
1	Sangat Tidak Setuju	3	1%
2	Tidak Setuju	15	5%
3	Tidak Tahu	12	4%
4	Setuju	109	36%
5	Sangat Setuju	161	54%
	TOTAL	300	100%

Data hasil penelitian yang tertuang dalam tabel 5-6 tersebut menunjukkan bahwa 90% responden, terdiri dari 54% menanggapi dengan sikap sangat setuju dan 36% setuju, memberikan sinyal yang positif terhadap kesesuaian waktu yang dijanjikan dalam proses pendaftaran keanggotaan SAPHIRE. Hanya 6% responden yang memberikan tanggapan dalam bentuk sikap tidak setuju (5%) dan sangat tidak setuju (1%). Sedangkan persepsi responden yang berada ditengah-tengah keduanya dengan memberikan tanggapan dalam bentuk sikap tidak tahu berjumlah 4%. Secara umum, proses pendaftaran keanggotaan SAPHIRE dinilai positif oleh responden. Hal ini berarti bahwa PT. Angkasa Pura Schiphol telah menunjukkan kesungguhannya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan memberikan pelayanan yang cepat dalam proses pendaftaran. Dalam *balance scorecard*, waktu merupakan proposisi nilai pelanggan merupakan pendorong tercapainya kepuasan pelanggan yang menjadi ukuran dari tujuan pelanggan.

Selanjutnya terkait dengan proposisi nilai pelanggan dengan ukuran waktu tersebut, juga dapat dilihat pada persepsi responden terhadap keterandalan waktu pelayanan keimigrasian dengan mesin SAPHIRE (*Auto Border Passage*) sesuai dengan waktu yang dijanjikan pada saat datang dari atau berangkat ke luar negeri, yang tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 5 – 7
Kesesuaian Pelayanan Keimigrasian dengan Mesin SAPHIRE (ABP)
dan Waktu yang Dijanjikan (n=300)

NO.	URAIAN	Abs	%
1	Sangat Tidak Setuju	32	11%
2	Tidak Setuju	10	3%
3	Tidak Tahu	76	25%
4	Setuju	73	24%
5	Sangat Setuju	109	36%
	TOTAL	300	100%

Data yang tersaji dalam Tabel 5-7 tersebut menunjukkan adanya penyebaran persepsi responden dengan persentase yang relatif tidak terlalu jauh, yaitu 36% menanggapi dalam bentuk sikap sangat setuju, 24% setuju, dan 24% tidak tahu. Hal ini menunjukkan bahwa menurut sebagian besar responden, pelayanan keimigrasian dengan mesin ABP sesuai dengan waktu yang dijanjikan. Sebaliknya, persepsi responden yang berlawanan dengan interpretasi tersebut ditunjukkan oleh 11% responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan 3% tidak setuju.

Proposisi nilai pelanggan yang diukur dengan harga dalam aspek *reliability*, dapat dilihat pada persepsi responden tentang relatif murahnya harga pelayanan SAPHIRE dibandingkan dengan kenyamanan yang diterima, tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 5 – 8
Relatif Murahnya Harga Pelayanan SAPHIRE Dibandingkan
Kenyamanan Yang Diterima (n=300)

NO.	URAIAN	Abs	%
1	Sangat Tidak Setuju	47	16%
2	Tidak Setuju	20	7%
3	Tidak Tahu	39	13%
4	Setuju	99	33%
5	Sangat Setuju	95	32%
	TOTAL	300	100%

Data dalam tabel 5-8 menunjukkan meskipun persepsi $\pm 2/3$ jumlah responden, masing-masing 32% sangat setuju dan 33% setuju dengan pernyataan harga keanggotaan SAPHIRE relatif murah dibandingkan dengan kenyamanan yang diterima, namun juga terdapat responden dalam jumlah relatif besar ($\pm 1/5$) yang memiliki persepsi sebaliknya, yaitu 16%

sangat tidak setuju dan 7% tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Hal ini menunjukkan adanya kecenderungan penilaian dari sebagian pelanggan SAPHIRE bahwa harga yang harus mereka bayar per tahun untuk menjadi anggota masih belum sebanding dengan kenyamanan yang mereka terima. Atau dengan perkataan lain, harga yang harus mereka bayar per tahun untuk menjadi anggota SAPHIRE dianggap masih terlalu mahal. Sedangkan responden yang menanggapi dengan sikap tidak tahu apakah harga yang mereka bayar sebanding atau tidak dengan kenyamanan yang diterima, jumlahnya mencapai 13%.

Dalam tujuan perspektif pelanggan PT. Angkasa Pura Schiphol, harga dapat menjadi faktor pendorong, tidak hanya untuk ukuran kepuasan pelanggan tetapi juga tingkat retensi dan profitabilitas pelanggan. Stagnasi yang terjadi, bahkan kecenderungan menurunnya jumlah pelanggan SAPHIRE mungkin dapat dijelaskan dari proposisi nilai yang diukur dengan harga tersebut. Besarnya responden yang menunjukkan sikap negatif terhadap besaran harga dibandingkan profitabilitas dari kenyamanan layanan yang diperoleh pelanggan, yaitu sebesar 23%, dapat menjadi faktor pendorong terhadap tingkat retensi pelanggan yang tercermin dalam kecenderungan menurunnya jumlah anggota SAPHIRE yang mendaftar ulang atau memperpanjang keanggotaannya sebagaimana ditunjukkan dalam data pelanggan SAPHIRE yang telah disajikan pada bab II tentang gambaran umum.

Selanjutnya, jika preposisi nilai pelanggan yang diukur dengan waktu dan harga dalam keseluruhan hasil penelitian pelayanan keimigrasian dengan kartu SAPHIRE dari *aspek reliability* digabung menjadi satu tabel, maka akan nampak sebagaimana tersaji dalam tabel berikut:

Tabel 5 – 9
Persepsi Responden terhadap Pelayanan dari Aspek *Reliability*

No.	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	TOT.
1.	Proses permohonan keanggotaan SAPHIRE hingga menerima Kartu Anggota hanya perlu waktu 20 menit.	3 1.0%	15 5.0%	12 4.0%	109 36.0%	161 54.0%	300 100%
2.	Pelayanan keimigrasian dengan mesin SAPHIRE berlangsung dalam waktu sesuai standar yang dijanjikan	32 11.0%	10 3.0%	76 25.0%	73 24.0%	109 36.0%	300 100%
3.	Harga keanggotaan SAPHIRE relatif murah dibandingkan dengan kenyamanan yang diterima	47 16.0%	20 7.0%	39 13.0%	99 33.0%	95 32.0%	300 100%
	TOTAL	82 9,1%	45 5,0%	127 14,1%	281 31,2%	365 40,6%	900 100%

Tabel 5-9 tersebut menunjukkan bahwa pelayanan keimigrasian dengan kartu (*smart card*) SAPHIRE dari *aspek reliability* secara keseluruhan memperlihatkan adanya persepsi responden yang cenderung positif terhadap proposisi nilai waktu dan harga sehingga, secara umum, PT. Angkasa Pura Schiphol dan Kantor Imigrasi Soekarno Hatta dinilai mampu dan andal dalam memberikan pelayanan keimigrasian berbasis SAPHIRE yang terpercaya dari segi waktu dan harga. Sedangkan untuk meningkatkan kepercayaan sebagian responden, pihak pengelola harus lebih fokus lagi untuk menepati ukuran waktu dan harga dalam memberikan pelayanan yang mudah, cepat, aman, dan nyaman sesuai dengan misi Imigrasi.

Dari data tersebut dapat diketahui skor kualitas pelayanan dari aspek *reliability* dengan perhitungan sebagai berikut

$$\begin{aligned}
 Y &= \frac{(1 \times a_1) + (2 \times a_2) + (3 \times a_3) + (4 \times a_4) + (5 \times a_5)}{\text{Jumlah responden}} \\
 &= \frac{(1 \times 82) + (2 \times 45) + (3 \times 127) + (4 \times 281) + (5 \times 365)}{300}
 \end{aligned}$$

$$= \frac{3502}{300}$$

$$= \mathbf{11,67}$$

Untuk menyusun kategori kualitas pelayanan dari aspek *reliability*, rentang skor untuk penyusunan kategori tersebut diperoleh dengan perhitungan:

$$\text{Rentang Skor} = \frac{(\text{Skor tertinggi} - \text{terendah}) \times \text{Jumlah Pernyataan}}{\text{Jumlah Variasi Jawaban}}$$

$$= \frac{(5 - 1) \times 3}{5}$$

$$= \frac{12}{5}$$

$$= \mathbf{2,4}$$

Dengan telah ditemukannya rentang skor, maka kategori kualitas pelayanan dari aspek *reliability* dapat disusun dimulai dari nilai 3 yang merupakan jumlah pernyataan dalam penelitian ini sehingga susunan kategori menjadi:

3	-	5,4	: Rendah Sekali
5,5	-	7,9	: Rendah
8	-	10,4	: Sedang
10,5	-	12,9	: Tinggi
13	-	15,4	: Tinggi Sekali

Sesuai dengan nilai skor kualitas pelayanan dari aspek *tangibles* yang telah ditemukan sebesar **11,67**, maka dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan yang telah diberikan oleh PT. Angkasa Pura Schiphol kepada responden termasuk dalam kategori **tinggi**.

1.2.3. Persepsi Responden dari aspek *Responsiveness*.

Aspek *responsiveness* yang digali dari pelayanan keimigrasian dengan kartu SAPHIRE adalah terkait dengan daya tanggap petugas

terhadap keinginan pelanggan atas fasilitas pelayanan dan kesiapan petugas membantu pelanggan memberikan informasi yang dibutuhkan. Daya tanggap merupakan atribut proposisi nilai pelanggan dalam *scorecard* yang masuk dalam kategori hubungan yang mencerminkan pengalaman dengan petugas pada saat menikmati jasa pelayanan keimigrasian dengan kartu (*smart card*) SAPHIRE.

Persepsi responden terhadap pernyataan daya tanggap petugas terhadap setiap keluhan pelanggan terhadap fasilitas pelayanan dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 5 – 10
Tanggapan Petugas Terhadap Keluhan Fasilitas Pelayanan (n=300)

NO.	URAIAN	Abs	%
1	Sangat Tidak Setuju	29	10%
2	Tidak Setuju	7	2%
3	Tidak Tahu	30	10%
4	Setuju	95	32%
5	Sangat Setuju	139	46%
	TOTAL	300	100%

Hasil penelitian yang tertuang dalam tabel 5-10 tersebut, secara umum menunjukkan bahwa persepsi responden menunjukkan kecenderungan yang positif. Hal ini dapat dilihat dari 46% responden menanggapi dengan sikap sangat setuju dan 32% setuju dengan pernyataan yang diajukan. Dengan perkataan lain, mayoritas responden pelanggan SAPHIRE berpendapat bahwa petugas sanggup membantu pelanggan mengatasi keluhan fasilitas pelayanan. Dibandingkan dengan persepsi responden yang menanggapi dengan sikap tidak tahu yang berjumlah 10%, jumlah responden yang persepinya menunjukkan kecenderungan negatif sedikit lebih besar, yaitu 12% yang terdiri dari 2% memilih tidak setuju dan 10% sangat tidak setuju.

Keadaan yang terakhir tersebut, perlu mendapat perhatian pengelola SAPHIRE untuk meningkatkan kemampuan petugas/pegawainya dengan fokus pada kepuasan pelanggan sebagai tujuan perspektif *scorecard* pembelajaran dan pertumbuhan SDM. Peningkatan kemampuan pegawai

harus difokuskan pada kemampuan dan pembentukan sikap tanggap memenuhi keinginan pelanggan.

Untuk pernyataan yang berhubungan dengan kesiapan petugas memberikan informasi yang dibutuhkan pelanggan sebagai cerminan kesanggupan pengelola pelayanan SAPHIRE memenuhi keinginan pelanggannya, disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 5 – 11
Kesiapan Petugas Memberikan Informasi Yang Dibutuhkan (n=300)

NO.	URAIAN	Abs	%
1	Sangat Tidak Setuju	35	12%
2	Tidak Setuju	8	3%
3	Tidak Tahu	29	10%
4	Setuju	100	33%
5	Sangat Setuju	128	43%
	TOTAL	300	100%

Data dalam tabel 5-11 tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden, 43% responden yang menanggapi dengan persepsi sangat setuju dan 33% setuju, menilai positif kesiapan petugas pelayanan SAPHIRE dalam memenuhi kebutuhan pelanggan akan informasi. Sebaliknya, meskipun relatif kecil namun jumlah responden yang menanggapi dengan nilai negatif ditunjukkan melalui sikap sangat tidak setuju relatif cukup besar, yaitu 12% dibandingkan dengan 3% responden yang memilih tidak setuju. Sedangkan pembatas diantara persepsi responden yang menilai positif dan negatif, yaitu responden yang memilih tidak tahu dalam menanggapi pernyataan yang diajukan, jumlahnya mencapai 10%. Keadaan ini jika diabaikan dapat mempengaruhi proposisi nilai pelanggan dalam *scorecard* yang diukur melalui hubungan sebagai faktor pendorong kepuasan pelanggan sebagai kelompok pengukuran pelanggan utama.

Secara keseluruhan persepsi responden dilihat dari aspek *responsiveness*, disajikan dalam tabel 5-12 berikut ini.

Tabel 5 - 12
Persepsi Responden terhadap Pelayanan dari Aspek *Responsiveness*

No.	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	TOT.
1.	Petugas tanggap terhadap setiap keluhan fasilitas pelayanan	29 10.0%	7 2.0%	30 10.0%	95 32.0%	139 46.0%	300 100%
2.	Petugas selalu siap memberikan informasi yang dibutuhkan	35 12.0%	8 3.0%	29 10.0%	100 33.0%	128 43.0%	300 100%
	TOTAL	64 10,7%	15 2.5%	59 9.8%	195 32.5%	267 44.5%	600 100%

Dari tabel 5-12 tersebut dapat dilihat bahwa proposisi nilai hubungan dalam bentuk daya tanggap, kemampuan, dan kesiapan petugas memenuhi keinginan pelanggan, secara keseluruhan, dinilai positif oleh responden yang tercermin dari 44,5% menyatakan sangat setuju dan 32,5% setuju. Sedangkan responden yang menyatakan tidak tahu atau tidak menilai sebesar 9,8% yang merupakan pembatas dengan responden yang menilai negatif, yaitu sebesar 10,7% menyatakan sangat tidak setuju dan 2,5% tidak setuju. Untuk meningkatkan ukuran hubungan dalam proposisi nilai pelanggan, keadaan yang terakhir perlu diperhatikan oleh pengelola SAPHIRE untuk mempertahankan loyalitas pelanggan menggunakan jasa pelayanan keimigrasian dengan kartu (*smartcard*) SAPHIRE.

Dari data tersebut dapat diketahui skor kualitas pelayanan dari aspek *responsiveness* dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Y &= \frac{(1 \times a_1) + (2 \times a_2) + (3 \times a_3) + (4 \times a_4) + (5 \times a_5)}{\text{Jumlah responden}} \\
 &= \frac{(1 \times 64) + (2 \times 15) + (3 \times 59) + (4 \times 195) + (5 \times 267)}{300} \\
 &= \frac{2386}{300} \\
 &= \mathbf{7,95}
 \end{aligned}$$

Untuk menyusun kategori kualitas pelayanan dari aspek *responsiveness*, terlebih dahulu ditentukan rentang skor dengan perhitungan:

$$\begin{aligned} \text{Rentang Skor} &= \frac{(\text{Skor tertinggi} - \text{terendah}) \times \text{Jumlah Pernyataan}}{\text{Jumlah Variasi Jawaban}} \\ &= \frac{(5 - 1) \times 2}{5} \\ &= \frac{8}{5} \\ &= \mathbf{1,6} \end{aligned}$$

Dengan telah ditemukannya rentang skor, maka kategori kualitas pelayanan dari aspek *responsiveness* dapat disusun dimulai dari nilai 2 yang merupakan jumlah pernyataan dalam penelitian ini sehingga susunan kategori menjadi:

2	-	3,6	: Rendah Sekali
3,7	-	5,3	: Rendah
5,4	-	7	: Sedang
7,1	-	8,7	: Tinggi
8,8	-	10,4	: Tinggi Sekali

Sesuai dengan nilai skor kualitas pelayanan dari aspek *responsiveness* yang telah ditemukan sebesar **7,95** maka dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan yang telah diberikan oleh PT. Angkasa Pura Schiphol kepada responden termasuk dalam kategori **tinggi**.

1.2.4. Persepsi Responden dari aspek *Assurance*.

Aspek *assurance* yang diwakili oleh sikap ramah petugas kepada pelanggan SAPHIRE dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 5 – 13
Sikap Ramah Petugas Selama Memberikan Pelayanan (n=300)

NO.	URAIAN	Abs	%
1	Sangat Tidak Setuju	36	12%
2	Tidak Setuju	5	2%
3	Tidak Tahu	20	7%
4	Setuju	96	32%
5	Sangat Setuju	143	48%
	TOTAL	300	100%

Hasil penelitian yang tertuang dalam tabel tersebut menunjukkan sebaran frekuensi yang lebih banyak ke arah persepsi responden yang memberikan tanggapan sangat setuju (48%) dan setuju (32%), sangat tidak setuju (12%), tidak tahu (7%), dan tidak setuju (2%). Hal ini berarti bahwa persepsi sebagian besar responden menilai selama memberikan pelayanan, petugas bersikap ramah kepada mereka. Sedangkan yang memiliki persepsi sebaliknya, meskipun nampak jumlahnya relatif kecil namun tidak dapat diabaikan begitu saja. Untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggannya, manajemen SAPHIRE perlu memperhatikan hal yang terkait dengan sikap petugas dalam memberikan pelayanan sehingga jumlah pelanggan dapat bertambah dimasa yang akan datang.

Sedangkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh PT. Angkasa Pura Schiphol kepada responden dapat diketahui dari perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Y &= \frac{(1 \times a_1) + (2 \times a_2) + (3 \times a_3) + (4 \times a_4) + (5 \times a_5)}{\text{Jumlah responden}} \\
 &= \frac{(1 \times 36) + (2 \times 5) + (3 \times 20) + (4 \times 96) + (5 \times 143)}{300} \\
 &= \frac{1205}{300} \\
 &= \mathbf{4,01}
 \end{aligned}$$

Untuk menyusun kategori kualitas pelayanan dari aspek *assurance*, terlebih dahulu ditentukan rentang skor dengan perhitungan:

$$\begin{aligned} \text{Rentang Skor} &= \frac{(\text{Skor tertinggi} - \text{terendah}) \times \text{Jumlah Pernyataan}}{\text{Jumlah Variasi Jawaban}} \\ &= \frac{(5 - 1) \times 1}{5} \\ &= \frac{4}{5} \\ &= \mathbf{0,8} \end{aligned}$$

Dengan telah ditemukannya rentang skor, maka kategori kualitas pelayanan dari aspek *assurance* dapat disusun dimulai dari nilai 1 yang merupakan jumlah pernyataan dalam penelitian ini sehingga susunan kategori menjadi:

1	-	1,8	: Rendah Sekali
1,9	-	2,7	: Rendah
2,8	-	3,6	: Sedang
3,7	-	4,5	: Tinggi
4,6	-	5,4	: Tinggi Sekali

Sesuai dengan nilai skor kualitas pelayanan dari aspek *assurance* yang telah ditemukan sebesar **4,01** maka dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan yang telah diberikan oleh PT. Angkasa Pura Schiphol kepada responden termasuk dalam kategori **tinggi**.

1.2.5. Persepsi Responden dari aspek *Empathy*.

Aspek *empathy* yang menunjukkan kemudahan dalam berinteraksi untuk memenuhi keinginan pelanggan diwakili dengan pernyataan sikap sopan petugas dalam menerima keluhan pelanggan dan memberikan alternatif jalan keluarnya, dapat dilihat dari hasil penelitian dalam tabel berikut ini.

Tabel 5 – 14
Petugas Menerima Keluhan Dengan Sopan dan Memberikan Jalan
Keluar (n=300)

NO.	URAIAN	Abs	%
1	Sangat Tidak Setuju	41	14%
2	Tidak Setuju	4	1%
3	Tidak Tahu	26	9%
4	Setuju	99	33%
5	Sangat Setuju	130	43%
	TOTAL	300	100%

Tabel 5-14 menunjukkan meskipun sebagian besar persepsi responden menilai positif kemampuan berinteraksi petugas dengan sopan dalam memahami keluhan pelanggan (43% sangat setuju dan 33% setuju), tetapi jumlah responden yang memiliki persepsi sangat tidak setuju juga menunjukkan persentase yang relatif cukup besar (14%) dibandingkan dengan sebaran yang tidak setuju (1%) dan tidak tahu (9%).

Dari data tersebut dapat diketahui kualitas pelayanan yang diberikan oleh PT. Angkasa Pura Schiphol kepada responden dari aspek *empathy* dapat diketahui dari perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Y &= \frac{(1 \times a_1) + (2 \times a_2) + (3 \times a_3) + (4 \times a_4) + (5 \times a_5)}{\text{Jumlah responden}} \\
 &= \frac{(1 \times 41) + (2 \times 4) + (3 \times 26) + (4 \times 99) + (5 \times 130)}{300} \\
 &= \frac{1173}{300} \\
 &= \mathbf{3,91}
 \end{aligned}$$

Untuk menyusun kategori kualitas pelayanan dari aspek *empathy*, terlebih dahulu ditentukan rentang skor dengan perhitungan:

$$\text{Rentang Skor} = \frac{(\text{Skor tertinggi} - \text{terendah}) \times \text{Jumlah Pernyataan}}{\text{Jumlah Variasi Jawaban}}$$

$$\begin{aligned}
 &= \frac{(5 - 1) \times 1}{5} \\
 &= \frac{4}{5} \\
 &= \mathbf{0,8}
 \end{aligned}$$

Dengan telah ditemukannya rentang skor, maka kategori kualitas pelayanan dari aspek *empathy* dapat disusun dimulai dari nilai 1 yang merupakan jumlah pernyataan dalam penelitian ini sehingga susunan kategori menjadi:

1	-	1,8	: Rendah Sekali
1,9	-	2,7	: Rendah
2,8	-	3,6	: Sedang
3,7	-	4,5	: Tinggi
4,6	-	5,4	: Tinggi Sekali

Sesuai dengan nilai skor kualitas pelayanan dari aspek *empathy* yang telah ditemukan sebesar **4,01** maka dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan yang telah diberikan oleh PT. Angkasa Pura Schiphol kepada responden termasuk dalam kategori **tinggi**.

2. Tingkat Kepuasan Pelanggan SAPHIRE.

Dari data hasil penelitian tentang persepsi responden terhadap pelayanan keimigrasian dengan kartu SAPHIRE saat ini yang telah disajikan secara deskriptif, maka selanjutnya dapat diketahui kesenjangan rata-rata skor antara persepsi responden terhadap pelayanan saat ini sebagaimana yang telah diuraikan tersebut dengan pelayanan yang diharapkan. Pernyataan tentang harapan responden terhadap pelayanan keimigrasian dengan kartu SAPHIRE menggunakan format pernyataan dalam skala pemberian skor yang sama dengan daftar pernyataan tentang pelayanan yang diterima responden saat ini.

Formulasi tingkat kepuasan pelanggan SAPHIRE akan menggunakan rata-rata skor pelayanan yang diterima (kenyataan) dan skor rata-rata pelayanan yang diharapkan (harapan) untuk mengetahui persentase tingkat

kepuasan responden yang menjadi pelanggan SAPHIRE terhadap pelayanan yang diberikan dari aspek *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*.

2.1. Tingkat Kepuasan dari Aspek *Tangibles*.

Untuk mengetahui kesenjangan antara pelayanan yang diterima saat ini dengan pelayanan yang diharapkan responden dari aspek *tangibles*, secara keseluruhan dapat dilihat dalam tabel 5-15 berikut.

Tabel 5 – 15
Kesenjangan Persepsi Kenyataan dan Harapan Pelayanan dari Aspek Tangibles (n=300)

No.	PERNYATAAN	Kenyataan	Harapan	Gap
1	Terdapat sarana informasi yang memadai	3,94	4,75	- 0,81
2.	Desain kartu SAPHIRE kokoh/tidak mudah rusak	3,86	4,77	- 0,91
3.	Mesin SAPHIRE berfungsi dengan baik ketika datang/berangkat ke luar negeri	4,12	4,72	- 0,60
	.Rata-rata Skor	3,97	4,75	-0,78

Kesenjangan rata-rata skor Harapan dan Kenyataan yang nampak dalam Tabel 5-15 tersebut adalah sebesar **-0,78** yang berarti bahwa skor harapan pelayanan lebih besar dari skor kenyataan pelayanan yang diterima saat ini. Dengan demikian, secara umum dapat dikatakan bahwa kualitas pelayanan yang diberikan oleh PT. Angkasa Pura Schiphol dan Kantor Imigrasi Soekarno Hatta dari aspek *tangibles* masih belum dapat memuaskan pelanggannya. Kesenjangan ini timbul karena tingginya skor harapan pada masing-masing pernyataan yang rata-rata berada diatas 4 mendekati 5. Tetapi skor kenyataan pelayanan yang diterima pelanggan, sesungguhnya juga tidak buruk, yaitu berada pada kisaran antara 3, 86 hingga 4,12.

Dari rincian masing-masing dimensi pernyataan dapat dilihat bahwa kesenjangan tertinggi sebesar -0,91 berada pada dimensi pernyataan tampilan fisik desain kartu SAPHIRE yang kokoh dan tidak mudah rusak dan yang terendah berada pada dimensi pernyataan berfungsinya mesin SAPHIRE (ABP) pada saat digunakan, yaitu sebesar -0,60.

Sedangkan berdasarkan rata-rata skor kenyataan pelayanan yang diterima saat ini (Kenyataan) dan yang diharapkan oleh responden (Harapan), dapat diketahui tingkat kepuasan pelanggan dengan perhitungan $3,97 / 4,75 \times 100\%$ sehingga diperoleh **tingkat kepuasan** responden pelanggan SAPHIRE terhadap pelayanan yang diberikan berada pada tingkat **84%**.

2.2. Tingkat Kepuasan dari Aspek *Reliability*.

Kesenjangan antara pelayanan yang diterima saat ini dengan pelayanan yang diharapkan responden dari aspek *reliability*, secara keseluruhan dapat dilihat dalam tabel 5-16 berikut.

Tabel 5 – 16
Kesenjangan Persepsi Kenyataan dan Harapan Pelayanan dari Aspek Reliability (n=300)

No.	PERNYATAAN	Saat Ini	Harapan	Gap
1.	Proses permohonan keanggotaan SAPHIRE hingga menerima Kartu Anggota hanya memakan waktu 20 menit.	4,37	4,75	-0, 38
2.	Pelayanan keimigrasian dengan mesin SAPHIRE berlangsung dalam waktu sesuai standar yang dijanjikan	3,72	4,65	-0, 93
3.	Harga keanggotaan SAPHIRE relatif murah dibandingkan dengan kenyamanan yang diterima	3,58	4,72	-1,14
	Rata-rata Skor	3,89	4,71	-0,82

Tabel tersebut menggambarkan bahwa persepsi responden tentang Harapan dan Kenyataan pelayanan yang diterimanya saat ini menunjukkan

kesenjangan yang positif untuk masing-masing dimensi pernyataan dalam aspek *reliability*. Hal ini berarti bahwa harapan responden lebih besar daripada kenyataan yang diterima saat ini dengan kesenjangan rata-rata skor sebesar **-0,82** yang dapat diinterpretasikan bahwa dari aspek *reliability*, responden pelanggan SAPHIRE tidak puas terhadap pelayanan keimigrasian dengan kartu (*smart card*) SAPHIRE yang diterimanya saat ini dari PT. Angkasa Pura Schiphol dan Kantor Imigrasi Soekarno Hatta.

Besaran kesenjangan rata-rata skor tersebut, yang tertinggi diperoleh dari dimensi pernyataan harga keanggotaan SAPHIRE yang belum sesuai dengan kenyamanan pelayanan yang diterima, sebesar -1,14 yang relatif tinggi. Sedangkan yang terendah adalah sebesar -0,38 yang diperoleh dari dimensi pernyataan ketepatan waktu dalam proses permohonan / pendaftaran keanggotaan SAPHIRE sesuai dengan janji. Dengan demikian dapat diidentifikasi penyebab ketidakpuasan responden dalam aspek ini yang lebih disebabkan oleh dimensi harga yang dinilai tidak murah dibandingkan dengan pelayanan yang diterima, ketepatan waktu proses bekerjanya mesin Saphire (ABP) pada saat digunakan pelanggan, dan ketepatan waktu pada saat pendaftaran keanggotaan SAPHIRE.

Sedangkan dari rata-rata skor kenyataan pelayanan yang diterima saat ini (Kenyataan) dan yang diharapkan oleh responden (Harapan), dapat diketahui tingkat kepuasan pelanggan dengan perhitungan $(3,89 / 4,71) \times 100\%$ sehingga diperoleh **tingkat kepuasan** responden pelanggan SAPHIRE terhadap pelayanan yang diberikan dari aspek *reliability* adalah **83%**.

3. Tingkat Kepuasan dari Aspek *Responsiveness*.

Kesenjangan antara pelayanan yang diterima saat ini dengan pelayanan yang diharapkan responden dari aspek *responsiveness*, secara keseluruhan dapat dilihat dalam tabel 5-17 berikut.

Tabel 5 – 17
Kesenjangan Persepsi Kenyataan dan Harapan Pelayanan dari Aspek
Responsiveness (n=300)

No.	PERNYATAAN	Saat Ini	Harapan	Gap
1.	Petugas tanggap terhadap setiap keluhan fasilitas pelayanan	4,03	4,78	-0,75
2.	Petugas selalu siap memberikan informasi yang dibutuhkan	3,93	4,78	-0,85
	Rata-rata Skor	3,98	4,78	-0,80

Kesenjangan antara persepsi responden tentang Harapan dan Kenyataan pelayanan yang diterima saat ini yang tertuang dalam tabel 5-17 sebesar **-0,80** menunjukkan besarnya harapan responden untuk mendapatkan pelayanan yang lebih baik dari daya tanggap petugas untuk mengerti keinginan pelanggan terhadap fasilitas pelayanan dan informasi yang dibutuhkan dibandingkan dengan kenyataan yang diterima saat ini. Kesenjangan relatif cukup tinggi yang mencerminkan tingginya harapan pelanggan, yaitu -0,85 untuk dimensi pernyataan kesiapan petugas membantu memberikan informasi yang dibutuhkan pelanggan dan -0,75 untuk daya tanggap petugas terhadap keluhan fasilitas pelayanan.

Sedangkan dari rata-rata skor kenyataan pelayanan yang diterima saat ini (Kenyataan) dan yang diharapkan oleh responden (Harapan), dapat diketahui tingkat kepuasan pelanggan dengan perhitungan $(3,98 / 4,78) \times 100\%$ sehingga diperoleh **tingkat kepuasan** responden pelanggan SAPHIRE terhadap pelayanan yang diberikan, yaitu sebesar **83,3%**. Dengan tingkat kepuasan pelanggan demikian, diperlukan upaya untuk memperbaiki proposisi nilai pelanggan dengan ukuran hubungan melalui peningkatan sikap ramah, daya tanggap dan kemampuan untuk membantu pelanggan.

2.4. Tingkat Kepuasan dari Aspek Assurance.

Kesenjangan antara pelayanan yang diterima saat ini dengan pelayanan yang diharapkan responden dari aspek *assurance*, dapat dilihat dalam tabel 5-18 berikut.

Tabel 5 – 18
Kesenjangan Persepsi Kenyataan dan Harapan Pelayanan dari Aspek Assurance (n=300)

No.	PERNYATAAN	Saat Ini	Harapan	Gap
1.	Petugas bersikap ramah dalam memberikan pelayanan	4,02	4,82	-0,80
	Skor	4,02	4,82	-0,80

Aspek *assurance* yang digali dalam penelitian ini hanya terkait dengan sikap sopan santun atau keramahan dalam melayani pelanggan SAPHIRE karena perubahan mendasar pada pelayanan keimigrasian secara manual (lama) dan otomasi (baru) berbasis biometrik dengan teknologi informasi, terletak pada sikap petugas ketika berhadapan dengan pelanggan yang dapat memberikan rasa aman dari resiko dan keraguan bahwa petugas yang dihadapi pelanggan dapat dipercaya. Dari tabel 5-18 dapat dilihat kesenjangan persepsi responden tentang harapan dan kenyataan pelayanan yang diterimanya saat ini adalah sebesar **-0.80**. Besaran kesenjangan ini sama dengan besaran kesenjangan pada aspek *responsiveness*.

Dari skor persepsi harapan dan kenyataan tersebut, diperoleh tingkat kepuasan responden pelanggan SAPHIRE dengan perhitungan $(4,02 / 4,82) \times 100\%$ sehingga diperoleh tingkat kepuasan pelanggan sebesar **83,4%**.

2.5. Tingkat Kepuasan dari Aspek *Empathy*.

Kesenjangan antara pelayanan yang diterima saat ini dengan pelayanan yang diharapkan responden dari aspek *empathy*, dapat dilihat dalam tabel 5-19 berikut.

Tabel 5 – 19
Kesenjangan Persepsi Kenyataan dan Harapan Pelayanan dari Aspek
***Empathy* (n=300)**

No.	PERNYATAAN	Saat Ini	Harapan	Gap
1.	Petugas menerima setiap keluhan dengan sopan dengan memberikan alternatif jalan keluar	3,91	4,81	-0,90
	Skor	3,91	4,81	-0,90

Tingkat kepuasan pelanggan dari aspek *empathy* yang hanya digali melalui dimensi kemauan petugas berkomunikasi secara sopan dan penuh perhatian dengan memberikan solusi terhadap keluhan pelanggan karena dalam pelayanan keimigrasian dengan menggunakan kartu (*smart card*) SAPHIRE, pelanggan dilayani oleh mesin kecuali pada saat mendatangi *front office* pada *service center* SAPHIRE di terminal bandara untuk menyelesaikan persiapan keberangkatannya yang dibantu oleh petugas. Dari dimensi ini, kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang dihadapi terhadap sikap petugas yang sopan dan penuh pengertian dalam menangani setiap keluhan pelanggan, adalah sebesar **-0,90**. Besaran kesenjangan ini cukup tinggi yang menunjukkan tingginya harapan responden terhadap pelayanan yang penuh empati dari petugas yang hampir mendekati 5, yaitu 4,81 dibandingkan dengan kenyataannya yang sebenarnya cukup tinggi, yaitu 3,91.

Sedangkan untuk tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan perhitungan $(3,91 / 4,81) \times 100\%$ diperoleh hasil sebesar **82%** yang menunjukkan bahwa pelanggan tergolong puas terhadap pelayanan dalam aspek ini.

Secara keseluruhan, kesenjangan persepsi responden antara harapan dan kenyataan terhadap pelayanan keimigrasian dengan kartu (*smart card*) SAPHIRE dengan tingkat kepuasan pelanggan, dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 5 – 20
Kesenjangan Persepsi Pelayanan Saat Ini dan Harapan serta Tingkat
kepuasan (n=300) dari keseluruhan aspek pelayanan

No.	PERNYATAAN	Saat Ini	Harapan	Gap	Tingkat Kepuasan Pelanggan
1	Tangibles	3,97	4,75	-0,78	84%
2.	Reliability	3,98	4,78	-0,80	83%
3.	Resposiveness	3,98	4,78	-0,80	83,3%
4.	.Assurance	4,02	4,82	-0,80	83,4
5.	Empathy	3,91	4,81	-0,90	82%

Dari tabel 5-20 tersebut menunjukkan bahwa skor kesenjangan persepsi Harapan dan Kenyataan pelayanan yang diterima pelanggan diukur dari kelima aspek tersebut berarti bahwa, responden pelanggan belum puas dengan pelayanan keimigrasian berbasis SAPHIRE yang diterimanya saat ini karena belum sesuai dengan harapannya. Keadaan ini menuntut pengelola SAPHIRE, yaitu PT. Angkasa Pura Schiphol untuk mengkaji kinerja pelayanannya secara keseluruhan guna meningkatkan kepuasan pelanggan yang lebih terfokus pada waktu, harga, mutu, dan daya tanggap memahami keinginan pelanggan sebagai tujuan perspektif pelanggan.

Sedangkan dari tingkat kepuasan pelanggan terhadap seluruh aspek pelayanan, hasil penelitian menunjukkan tingkat pencapaian keseluruhan aspek pelayanan yang berkisar diantara 82% (*empathy*) hingga 84% (*tangibles*), suatu tingkat persentase yang agak mencemaskan. Keadaan ini menuntut pihak PT. Angkasa Pura Schiphol selaku pengelola pelayanan keimigrasian SAPHIRE untuk lebih memahami keinginan pelanggan dengan memperbaiki tampilan fisik kartu SAPHIRE, ketersediaan sarana informasi yang dibutuhkan pelanggan, harga keanggotaan, ketepatan waktu pemrosesan dan penyerahan kartu SAPHIRE, kemampuan mesin ABP untuk bekerja sesuai dengan waktu yang dijanjikan, kelancaran komunikasi dengan pelanggan,

sikap, daya tanggap dan kemampuan petugas membantu dan memahami keluhan pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal.

Proses bisnis internal yang merupakan rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik terdiri dari tiga proses, yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Dalam penelitian untuk mengukur kinerja pelayanan keimigrasian dengan kartu SAPHIRE, pengumpulan data secara kualitatif difokuskan pada proses operasi dan layanan purna jual. Tidak dimasukkannya proses inovasi dalam pengumpulan data dengan pertimbangan bahwa pelayanan keimigrasian dengan kartu SAPHIRE merupakan produk baru yang mulai dikenalkan dan dipasarkan kepada masyarakat sejak bulan Juni (*soft opening*) tahun 2006 sehingga proses inovasi yang terkait dengan diversifikasi produk untuk meningkatkan jumlah pelanggan, hampir pasti belum dilakukan dalam jangka waktu yang dekat ini.

SAPHIRE sebagai produk jasa pelayanan keimigrasian di Bandara sesungguhnya merupakan bagian dari tugas Direktorat Jenderal Imigrasi dan jajarannya, namun karena adanya keterbatasan anggaran dan penguasaan teknologi, maka pengelolaannya diserahkan kepada PT. Angkasa Pura Schiphol dalam bentuk kerjasama sebagai imbalan dari investasi yang ditanamkan. Produk yang dijual oleh pihak pengelola berupa kemudahan pelayanan keimigrasian dalam bentuk *smart card* yang dapat memuat identitas pemegangnya, status izin keimigrasiannya di Indonesia untuk warganegara asing, dan dapat memuat 20 data perjalanan ke luar negeri. Sedangkan teknologi yang diterapkan untuk pengamanan keimigrasian adalah dengan mengaplikasikan biometrik dan pemindai iris mata. Untuk dapat menikmati kemudahan layanan ini, masyarakat, Indonesia dan asing, yang tinggal di Indonesia harus mendaftar sebagai anggota dengan membayar iuran tahunan.

Untuk mengetahui proses bisnis internal pengelolaan SAPHIRE ini, maka dilakukan pengumpulan data untuk proses bisnis internal pada PT. Angkasa Pura Schiphol selaku pengelola SAPHIRE dan Kantor Imigrasi

Soekarno Hatta melalui wawancara dengan Manajer Operasi SAPHIRE, Ina Hakim, dan Kepala Bidang Pendaratan dan Izin Masuk, Efendi B Peranginangin, selaku informan. Selain itu, penulis juga melakukan observasi terhadap proses operasi dan layanan purna jual. Khusus untuk pelayanan purna jual, dilakukan pengumpulan data melalui pertanyaan titipan dalam kuesioner pelanggan SAPHIRE.

3.1. Proses Operasi.

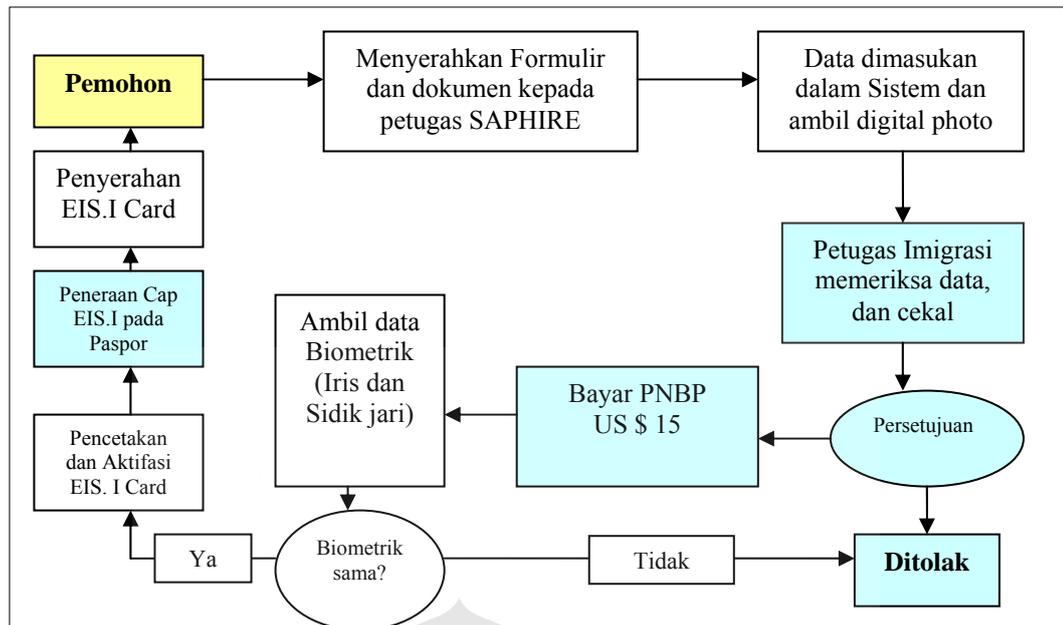
Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai dalam perusahaan. Dimulai dari diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitik beratkan pada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten, dan tepat waktu (Kaplan dan Norton, 2000: 90). Ukuran yang digunakan cenderung generik dalam arti bukan timbul secara khusus dari *Scorecard*, yaitu kinerja, waktu, mutu, dan biaya proses operasi.

Dalam kasus pengelolaan pelayanan keimigrasian dengan kartu SAPHIRE, maka gelombang pendek tersebut diawali dari diterimanya permohonan pendaftaran untuk menjadi pelanggan SAPHIRE. Oleh karenanya, proses operasi pengelolaan SAPHIRE difokuskan pada prosedur dan waktu untuk memproses pendaftaran pelanggan SAPHIRE dengan status sebagai anggota (*member*) yang bersifat eksklusif, prosedur pelayanan keimigrasian anggota SAPHIRE yang hendak berangkat ke atau datang dari luar negeri dan pelaporannya.

3.1.1. Prosedur dan Waktu Memproses Pendaftaran Anggota.

Proses operasi pendaftaran menjadi pelanggan SAPHIRE ditentukan oleh dua hal, yaitu prosedur dan ketepatan waktu penyelesaian. Kedua hal ini sangat berpengaruh pada keputusan calon pelanggan untuk mendaftar menjadi pelanggan karena harus dilakukan di Bandara Soekarno-Hatta. Prosedur yang telah ditetapkan oleh PT. Angkasa Pura Schiphol dan Direktorat Jenderal Imigrasi menunjukkan adanya semangat kemudahan (*simple*) yang terdiri dari 9 langkah dan hanya memakan waktu 20 menit. Prosedur tersebut dapat dilihat dalam gambar 5-1 berikut ini.

Gambar 5 – 1
Prosedur Pendaftaran Pelanggan SAPHIRE



.Sumber: Kantor Imigrasi Soekarno Hatta dan Angkasa Pura Schiphol

Penerapan prosedur yang mudah dan waktu yang singkat untuk mendaftar menjadi pelanggan SAPHIRE nampak sebagai upaya untuk memenuhi komitmen Direktorat Jenderal Imigrasi dalam mewujudkan visi dan misinya berupa kemudahan pelayanan yang cepat dan aman melalui kerjasama dengan pihak ketiga, yaitu PT. Angkasa Pura Schiphol.. Hal ini memungkinkan karena digunakannya aplikasi program biometrik secara terpadu dengan program informasi keimigrasian dengan basis teknologi Informasi berjaringan. Pada tiap tahap prosedur, verifikasi data calon pelanggan dilakukan dengan menggunakan teknologi informasi yang menjadi bagian dari Sistem Informasi Manajemen Keimigrasian (SIMKIM).

Dari hasil penelitian pada perspektif pelanggan, 90% responden menilai positif ketepatan waktu (hanya 20 menit) dalam proses pendaftaran anggota SAPHIRE dengan skor 4,37. Sedangkan selebihnya yang cenderung meniai negatif, pernah mengalami proses pendaftaran anggota SAPHIRE sampai dengan 25 menit sebagaimana yang disampaikan oleh informan penelitian ini. Namun keberhasilan ini masih harus diuji dengan pemberian

pelayanan keimigrasian di terminal Bandara pada saat pelanggan melakukan perjalanan ke atau tiba dari luar negeri.

3.1.2 Prosedur Pelayanan Keimigrasian.

Proses operasi pelayanan keimigrasian terhadap pelanggan SAPHIRE ditentukan oleh adanya prosedur pelayanan keimigrasian yang mudah dan cepat serta sistem pelaporan kedatangan dan keberangkatan pelanggan SAPHIRE melalui Bandara Soekarno-Hatta untuk pengamanannya. Karena dalam proses operasi pelayanan keimigrasian melibatkan dua lembaga, yaitu Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta dan PT. Angkasa Pura Schiphol, maka menurut keterangan yang diberikan Bapak Efendi Peranginangin, Kepala Bidang Pendaratan dan Izin Masuk Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta yang menjadi informan penelitian ini pada tanggal 21 April 2008, diperlukan adanya koordinasi yang baik antara keduanya.

Hal ini berarti koordinasi dalam bentuk kelancaran komunikasi antara Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta dan PT. Angkasa Pura Schiphol selaku pengelola SAPHIRE memiliki peran yang penting dalam proses operasi pelayanan keimigrasian kepada pelanggan SAPHIRE. Wujud dari koordinasi ini selain dalam bentuk pertemuan (rapat) untuk membahas masalah yang bersifat rutin dan insidental karena adanya kasus keimigrasian, seperti izin tinggal pelanggan SAPHIRE yang kedapatan overstay dan lain lain, juga dilakukan dalam bentuk kerjasama dengan menempatkan 2 (dua) orang petugas Imigrasi di SAPHIRE *Center* guna memberikan persetujuan permohonan menjadi pelanggan SAPHIRE. Jadi pelanggan tidak perlu mondar-mandir antara SAPHIRE *Center* di terminal Bandara dan Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta yang berada di luar terminal Bandara. Sedangkan dalam pengelolaan pelanggan, pihak Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta tidak terlibat secara langsung.

Prosedur pelayanan keimigrasian kepada pelanggan SAPHIRE dilakukan berdasarkan sistem verifikasi otomatis (AVS) yang terdiri dari beberapa elemen, yaitu:

- a) Pintu dengan akses masuk dan keluar;

- b) Layar yang menampilkan instruksi atau petunjuk bagi pelanggan;
- c) Card reader;
- d) Kamera Iris.

Prosedur berdasarkan AVS tersebut, yang diawasi oleh 1 orang petugas Imigrasi dan 1 orang pegawai SAPHIRE, berjalan melalui tahapan sebagai berikut:

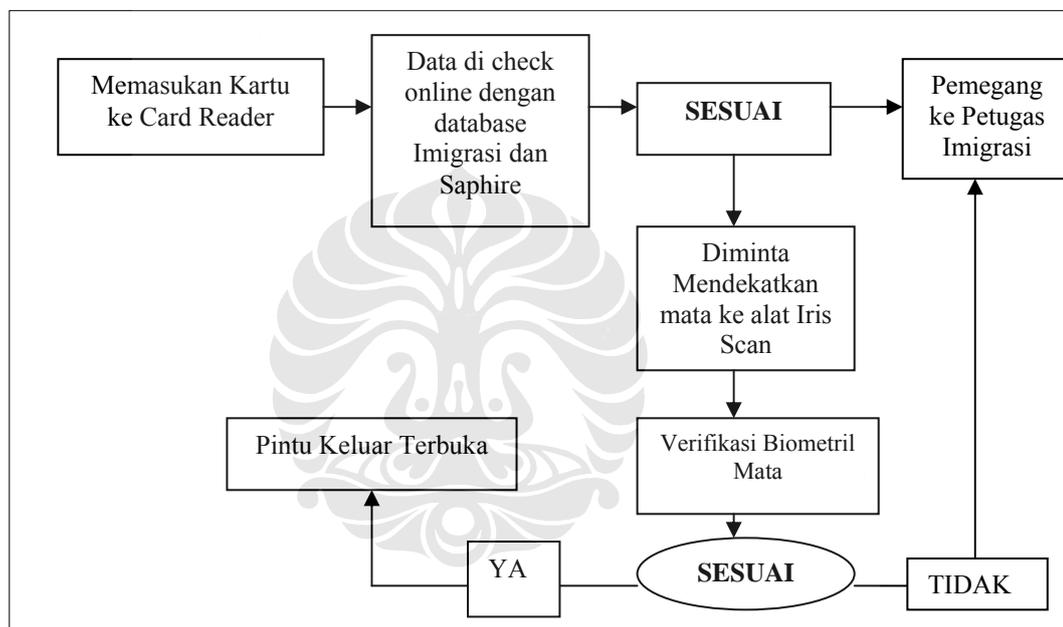
- Pintu masuk akan terbuka dan pintu keluar akan tertutup;
- Pemegang kartu SAPHIRE memasuki pintu;
- Pintu masuk kemudian akan tertutup;
- Pemegang kartu SAPHIRE memasukan kartu pada *card reader*;
- Layar akan menginstruksikan pemegang kartu SAPHIRE untuk melihat pada kamera Iris untuk diambil Iris mata pemegang yang bersangkutan;
- AVS kemudian melakukan pengecekan terhadap:
 - verifikasi Iris, apakah yang terdeteksi pada kamera sesuai dengan yang ada pada kartu SAPHIRE;
 - verifikasi masa berlaku kartu SAPHIRE;
 - verifikasi daftar cekal secara otomatis;
 - verifikasi izin tinggal orang asing pada saat keberangkatan ke luar negeri;
- Apabila dari hasil verifikasi ditemukan hasil yang negatif, pemegang kartu SAPHIRE diinstruksikan untuk mengeluarkan *smart card* dan harus mendatangi konter Imigrasi untuk pemeriksaan manual.
- Apabila semua pemeriksaan memberikan hasil positif, layar akan menginstruksikan untuk mengeluarkan kartu SAPHIRE; pintu keluar akan terbuka. Pada *chip* kartu SAPHIRE akan tercatat waktu/tanggal, lokasi masuk dan keluar.

Sedangkan waktu yang diperlukan untuk menempuh prosedur yang kelihatannya panjang tersebut, baik menurut keterangan informan maupun hasil observasi penulis, hanya sekitar 1 menit. Sedangkan menurut data kinerja *Autogates* yang ada pada PT. Angkasa Pura Schiphol tertera bahwa proses tersebut hanya memakan waktu paling lama 55 detik dengan tingkat keberhasilan rata-rata mencapai 99% untuk tahun 2007. Sedangkan tingkat

keberhasilan verifikasi data pelanggan melalui mesin ABP pada saat keberangkatan dan kedatangan, rata-rata mencapai 85% untuk tahun yang sama.

Untuk memperjelas gambaran tentang prosedur pelayanan keimigrasian kepada pelanggan SAPHIRE pada saat keberangkatan dan kedatangan di Bandara Soekarno Hatta, berikut ini akan ditampilkan skema prosedur tersebut dalam gambar 5-2 .

GAMBAR 5 – 2
Prosedur Pelayanan Keimigrasian Berdasarkan AVS



Sumber: Kantor Imigrasi Soekarno Hatta dan Angkasa Pura Schiphol

Dalam hal antisipasi terhadap kemungkinan tidak berfungsinya mesin ABP untuk verifikasi data pelanggan SAPHIRE dengan sistem AVS dalam pelayanan pendaratan keimigrasian di Bandara Soekarno-Hatta, kedua informan menyatakan bahwa proses verifikasi data dilakukan secara manual dengan menggunakan komputer yang terdapat disebelah Autogate. Selanjutnya paspor pemegang kartu SAPHIRE diserahkan kepada petugas Imigrasi untuk peneraan cap kedatangan/keberangkatan. Dalam kondisi berfungsinya mesin ABP secara normal, tidak perlu dilakukan peneraan cap tersebut.

Dari data kualitatif proses operasi pengelolaan SAPHIRE yang telah disajikan tersebut menunjukkan bahwa proses operasi pelayanan keimigrasian dengan menggunakan kartu SAPHIRE ditujukan untuk menghasilkan pelayanan yang mudah, cepat, dan aman untuk kepuasan pelanggannya. Dengan demikian, pelayanan yang dihasilkan tersebut sesungguhnya merupakan produk yang akhirnya dijual kepada masyarakat dan harus terus menerus dijaga bahkan ditingkatkan mutunya sehingga dapat meningkatkan penjualannya. Masyarakat yang membeli produk layanan tersebut dengan menjadi pelanggan SAPHIRE dapat menikmati pelayanan keimigrasian yang mudah, cepat, dan aman tanpa harus berhadapan langsung dengan petugas Imigrasi. Tetapi masyarakat yang tidak membeli produk layanan tersebut, harus tetap mengantri di konter Imigrasi dalam waktu yang relatif lebih lama untuk peneraan cap kedatangan/keberangkatan pada paspornya.

3.2. Layanan Purna Jual.

Tahap akhir dari proses bisnis internal adalah layanan purna jual yang mencakup garansi dan berbagai aktifitas perbaikan, dan penggantian produk yang rusak. Karena produk yang dijual oleh PT. Angkasa Pura Schiphol adalah jasa pelayanan keimigrasian di Bandara Soekarno-Hatta, maka yang tercakup dalam aktivitas layanan purna jual adalah penggantian kartu SAPHIRE yang rusak sehingga tidak dapat digunakan oleh pemiliknya untuk melakukan perjalanan ke luar negeri.

Keberadaan layanan purna jual terhadap pelanggan SAPHIRE dapat dilihat dalam Tabel 5-21 berikut ini.

Tabel 5 – 21

Layanan Purna Jual Berupa Penggantian Kartu Yang Rusak (n=300)

NO.	KATEGORI	Abs	%
1	Tidak Menjawab	46	15%
2	Tidak	39	72%
3	Ya	215	13%
	TOTAL	300	100%

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden pelanggan SAPHIRE (72%) menyatakan terdapat layanan purna jual berupa

penggantian kartu yang rusak, 13% responden menjawab tidak ada, dan 15% responden tidak menjawab. Dari responden yang menjawab tidak ada dan tidak menjawab dapat diartikan bahwa informasi pelayanan purna jual berupa penggantian kartu yang rusak belum diketahui secara merata oleh pelanggan SAPHIRE. Hal ini perlu mendapat perhatian pihak pengelola SAPHIRE, karena layanan purna jual merupakan nilai lebih (profitabilitas) bagi pelanggan sehingga dapat menjadi faktor pendorong untuk menumbuhkan kepuasan pelanggan.

Dari data tersebut diperoleh perhitungan skor layanan purna jual sebesar **2,56** yang dihasilkan dari perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Y &= \frac{(1 \times a_1) + (2 \times a_2) + (3 \times a_3) + (4 \times a_4) + (5 \times a_5)}{\text{Jumlah responden}} \\
 &= \frac{(1 \times 46) + (2 \times 39) + (3 \times 215)}{300} \\
 &= \frac{768}{300} \\
 &= \mathbf{2,56}
 \end{aligned}$$

Sedangkan rentang skor untuk menetapkan kategori tingkat layanan purna jual dilakukan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Rentang Skor} &= \frac{(\text{Skor tertinggi} - \text{terendah}) \times \text{Jumlah Pernyataan}}{\text{Jumlah Variasi Jawaban}} \\
 &= \frac{(3-1) \times 1}{3} \\
 &= \frac{2}{3} \\
 &= \mathbf{0,67}
 \end{aligned}$$

sehingga diperoleh kategori tingkat layanan purna jual dengan susunan sebagai berikut:

- 1 - 1,67 : Rendah Sekali
- 1,68 - 2,35 : Rendah

- 2,36 - 3,03 : **Sedang**
 3,04 - 3,71 : Tinggi
 3,72 - 4,39 : Tinggi Sekali

Dengan demikian tingkat layanan purna jual dengan skor 2,56 tergolong dalam kategori sedang.

4. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan SDM.

Melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan SDM akan diukur tingkat kepuasan pegawai PT. Angkasa Pura Schiphol dalam melakukan pekerjaan yang terkait dengan pelayanan keimigrasian dengan kartu.SAPHIRE. Pekerja yang puas merupakan pra kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000: 112). Untuk mengetahui tingkat kepuasan pegawai PT. Angkasa Pura Schiphol, dilakukan penelitian terhadap seluruh pegawainya yang berjumlah 40 orang dengan menggali aspek-aspek yang terkait dengan uraian tugas, penilaian kinerja, dorongan, suasana kerja dan kelancaran komunikasi di lingkungan kerjanya, serta harapan akan gaji yang lebih baik jika telah melakukan pekerjaan dengan baik pula.

4.1. Hasil Penelitian.

Dari hasil penelitian terhadap persepsi responden tentang pernyataan uraian tugas yang telah ditetapkan untuk setiap pegawai disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 5 – 22
Persepsi Responden tentang Uraian Tugas Setiap Pegawai (n=40)

NO.	Persepsi	Abs.	%
1	Sangat Tidak Setuju	0	0%
2	Tidak Setuju	0	0%
3	Tidak Tahu	4	10%
4	Setuju	17	43%
5	Sangat Setuju	19	48%
Total		40	100%

Tabel 5-22 tersebut menunjukkan bahwa 19% responden menanggapi dengan sangat setuju dan 17% setuju terhadap pernyataan bahwa setiap

pegawai mempunyai uraian tugas. Sedangkan 10% responden menanggapi dengan tidak tahu merupakan sikap moderat yang berada diantara zona persepsi positif dan negatif. Hal ini berarti bahwa pihak manajemen telah melakukan pembagian tugas secara jelas dan tertulis untuk setiap pegawai sesuai dengan bidang pekerjaan yang telah ditetapkan.

Persepsi responden tentang penilaian obyektif terhadap hasil pekerjaan sesuai tolok ukur yang ditetapkan dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 5 – 23
Persepsi Responden tentang Obyektivitas Penilaian Hasil Kerja (n=40)

NO.	Persepsi	Abs.	%
1	Sangat Tidak Setuju	1	3%
2	Tidak Setuju	0	0%
3	Tidak Tahu	7	18%
4	Setuju	12	30%
5	Sangat Setuju	20	50%
Total		40	100%

Tabel 5-23 tersebut menunjukkan bahwa 50% responden menanggapi dengan Sangat Setuju, 12% setuju, dan 7% tidak tahu. Hal ini berarti bahwa pihak manajemen telah mengaplikasikan standar penilaian kinerja pegawai secara obyektif. Menurut keterangan yang diperoleh dari informan bahwa penghargaan diberikan kepada setiap pegawai yang kinerjanya baik berupa bonus terhadap gaji pegawai bersangkutan. Namun demikian, masih terdapat pegawai yang menyatakan sangat tidak setuju, yaitu sebesar 3%. Meskipun kecil, namun tetap diperlukan perhatian manajemen terhadap hal-hal yang berhubungan dengan penilaian kinerja pegawai sebagai upaya untuk menyempurnakannya.

Aspek dorongan atasan melalui bimbingan untuk melakukan pekerjaan secara baik dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 5 – 24
Persepsi Responden tentang Dorongan Atasan dalam Pekerjaan (n=40)

NO.	Persepsi	Abs.	%
1	Sangat Tidak Setuju	3	8%
2	Tidak Setuju	1	3%
3	Tidak Tahu	3	8%
4	Setuju	19	48%
5	Sangat Setuju	14	35%
Total		40	100%

Data yang tertuang dalam tabel tersebut menunjukkan bahwa lebih dari separuh pegawai PT Angkasa Pura Schiphol, terdiri dari 35% responden menyatakan sangat setuju dan 48% setuju terhadap pernyataan dorongan atasan melalui bimbingan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan atasan melalui bimbingan, bagi sebagian besar pegawai, memiliki peranan penting (positif) dalam menghasilkan pekerjaan yang lebih baik. Namun, tidak demikian bagi 8% pegawai yang menyatakan sangat tidak setuju dan 1% pegawai tidak setuju yang menunjukkan bahwa tidak semua pegawai merasakan adanya dorongan atasan dalam melakukan pekerjaannya. Sedangkan persepsi pegawai yang berada ditengah-tengah ditunjukkan oleh 8% pegawai yang menyatakan tidak tahu.

Jika dilihat dari persepsi responden terhadap suasana kerja yang mendukungnya untuk bekerja dengan baik, sebagaimana disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 5 – 25
Persepsi Responden tentang Suasana Kerja (n=40)

NO.	Persepsi	Abs.	%
1	Sangat Tidak Setuju	2	5%
2	Tidak Setuju	2	5%
3	Tidak Tahu	2	5%
4	Setuju	15	38%
5	Sangat Setuju	19	48%
Total		40	100%

maka nampak bahwa mayoritas pegawai, 48% sangat setuju dan 38% setuju, memberikan sinyal yang positif terhadap suasana kerja di PT. Angkasa Pura

Schiphol. Sedangkan responden yang menyatakan tidak tahu, tidak setuju dan sangat tidak setuju, rata-rata mencapai 5%. Keadaan ini dapat diartikan bahwa bagi sebagian besar pegawai, suasana kerja dapat menjadi faktor pendorong untuk bekerja dengan baik.

Persepsi responden terkait dengan harapan untuk memperoleh peningkatan upah dari pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik tersaji dalam tabel berikut.

Tabel 5 – 26
Persepsi Responden tentang Harapan Peningkatan Upah (n=40)

NO.	Persepsi	Abs.	%
1	Sangat Tidak Setuju	3	8%
2	Tidak Setuju	9	23%
3	Tidak Tahu	3	8%
4	Setuju	9	23%
5	Sangat Setuju	16	40%
Total		40	100%

Dari tabel 5-26 diperoleh gambaran bahwa sebagian besar pegawai, 40% sangat setuju dan 23% setuju untuk melakukan pekerjaan dengan baik karena mengharapkan adanya peningkatan upah. Tetapi sebaliknya bagi bagi sepertiga pegawai, 23% menyatakan tidak setuju dan 8% sangat tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Bagi mereka, melakukan pekerjaan dengan baik bukan karena semata-mata mengharapkan kenaikan upah. Sedangkan 8% pegawai menyatakan tidak tahu. Bagaimanapun, keadaan ini menunjukkan besarnya harapan untuk mengaitkan kenaikan upah dengan hasil pekerjaan pegawai.

Dari segi kelancaran komunikasi antara atasan dan bawahan, data hasil penelitian dituangkan dalam tabel berikut.

Tabel 5 – 27
Persepsi Responden tentang Komunikasi Atasan-Bawahan (n=40)

NO.	Persepsi	Abs.	%
1	Sangat Tidak Setuju	6	15%
2	Tidak Setuju	0	0%
3	Tidak Tahu	1	3%
4	Setuju	21	53%
5	Sangat Setuju	12	30%
Total		40	100%

Data dalam Tabel 5-27 tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menilai komunikasi antara atasan dan bawahan berjalan dengan baik sebagaimana ditunjukkan oleh 30% responden yang menyatakan sangat setuju dan 53% setuju. Responden yang memberikan tanggapan tidak tahu, jumlahnya hanya 3% (1 orang). Tetapi jumlah responden yang menanggapi dengan pilihan sangat tidak setuju, jumlahnya mencapai 15% menunjukkan bahwa bagi sebagian kecil pegawai terdapat saluran komunikasi atasan-bawahan yang macet. Untuk peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan, hal ini perlu mendapat perhatian manajemen untuk memperbaikinya dengan terlebih dahulu mencari akar penyebabnya.

Hal yang menarik, bahwa keadaan yang hampir sama juga dapat dijumpai dalam persepsi responden tentang kelancaran komunikasi antara teman sekerja sebagaimana diperlihatkan dalam tabel berikut.

Tabel 5 – 28
Persepsi Responden tentang Komunikasi antara Teman Sekerja (n=40)

NO.	Persepsi	Abs.	%
1	Sangat Tidak Setuju	6	15%
2	Tidak Setuju	0	0%
3	Tidak Tahu	1	3%
4	Setuju	17	43%
5	Sangat Setuju	16	40%
Total		40	100%

Tabel 5-29 tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai, 16% sangat setuju dan 17% setuju, menilai komunikasi antara teman sekerja berjalan dengan baik. Sedangkan dari 15% responden yang menyatakan sangat tidak setuju menunjukkan adanya hambatan komunikasi dengan teman sekerja bagi sebagian kecil pegawai.

4.2. Keseluruhan Persepsi Responden Terhadap Pembelajaran dan Pertumbuhan SDM.

Persepsi responden secara keseluruhan dalam perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan SDM dapat dilihat dalam tabel 5-29 berikut.

TABEL 5-29
Persepsi Responden Terhadap Pembelajaran dan Pertumbuhan SDM (n=40)

No.	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	TOT.
1.	Setiap pegawai mempunyai uraian tugas yang telah ditetapkan sesuai dengan bidangnya.	0 0%	0 0%	4 10%	17 43%	19 48%	40 100%
2.	Penilaian terhadap hasil pekerjaan setiap pegawai dilakukan secara obyektif dengan tolok ukur yang telah ditetapkan.	1 3%	0 0%	7 8%	12 30%	20 50%	40 100%
3.	Atasan selalu memberikan dorongan melalui bimbingan untuk melakukan pekerjaan secara baik.	3 8%	1 3%	3 8%	19 48%	14 35%	40 100%
4.	Suasana kerja mendukung saya untuk bekerja dengan baik..	2 5%	2 5%	2 5%	15 38%	19 48%	40 100%
5.	Saya melakukan pekerjaan dengan baik karena mengharapkan peningkatan gaji/upah.	3 8%	9 23%	3 8%	9 23%	16 40%	40 100%
6.	Komunikasi antara atasan dan bawahan berjalan dengan baik.	6 15%	0 0%	1 3%	21 53%	12 30%	40 100%
7.	Komunikasi antara teman sekerja berjalan dengan baik.	6 15%	0 0%	1 3%	17 43%	16 40%	40 100%
	TOTAL	21 8%	12 4%	21 8%	110 39%	116 41%	

Dari tabel 5-29 tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki persepsi yang positif terkait dengan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya sebagai salah satu dimensi dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran SDM yang tercermin dari 41% persepsi responden yang menyatakan sangat setuju dan 39% setuju. Sedangkan 8% responden menyatakan tidak tahu (netral), dan sisanya, yaitu 4% yang menyatakan tidak setuju dan 8% sangat tidak setuju menunjukkan persepsi yang negatif. Meskipun jumlahnya kecil, manajemen tetap perlu mencurahkan perhatiannya untuk meningkatkan aspek pertumbuhan dan pembelajaran karena fokus tujuan perusahaan adalah menjual jasa berupa produk layanan keimigrasian berbasis kartu (program) SAPHIRE. sehingga meningkatnya kemampuan dan kepekaan pegawai untuk mengerti keinginan pelanggan akan dapat meningkatkan pelayanan dan penjualan.

4.3. Tingkat Kepuasan Pegawai.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pegawai, maka dari data yang diperoleh akan ditentukan skornya sehingga dari keseluruhan data kepuasan pegawai dalam aspek pembelajaran dan pertumbuhan SDM. Untuk mencari nilai **skor rata-rata** digunakan perhitungan dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Y &= \frac{(1 \times a_1) + (2 \times a_2) + (3 \times a_3) + (4 \times a_4) + (5 \times a_5)}{\text{Jumlah responden}} \\
 &= \frac{(1 \times 21) + (2 \times 12) + (3 \times 21) + (4 \times 110) + (5 \times 116)}{40} \\
 &= \frac{1128}{40} \\
 &= \mathbf{28,2}
 \end{aligned}$$

Setelah rata-rata skor perspektif pembelajaran dan pertumbuhan SDM diketahui, selanjutnya dicari rentang skor untuk penyusunan kategori skor tingkat kepuasan pegawai dengan menggunakan rumus:

$$\begin{aligned}
 \text{Rentang Skor} &= \frac{(\text{Skor tertinggi} - \text{terendah}) \times \text{Jumlah Pernyataan}}{\text{Jumlah Variasi Jawaban}} \\
 &= \frac{(5 - 1) \times 7}{5} \\
 &= \frac{28}{5} \\
 &= \mathbf{5,6}
 \end{aligned}$$

Dengan telah ditemukannya rentang skor, maka berikutnya disusun kategori tingkat kepuasan pegawai yang dimulai dari nilai 7 yang merupakan jumlah pernyataan dalam penelitian ini sehingga susunan kategori tingkat kepuasan pegawai menjadi:

7	-	12,6	: Rendah Sekali
12,7	-	18,3	: Rendah
18,4	-	24	: Sedang
24,1	-	29,7	: Tinggi
29,8	-	35,4	: Tinggi Sekali

Sesuai dengan nilai skor kepuasan pegawai yang telah ditemukan sebesar **28,2**, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pegawai PT. Angkasa Pura Schiphol dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan SDM berada dalam kategori **Tinggi**.

5. Perspektif Keuangan.

Dari hasil penelitian, kami mendapatkan laporan keuangan PT. Angkasa Pura Schiphol tahun 2006 dan 2007, serta Laporan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) SAPHIRE Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta Tahun 2007, dapat dilihat:

5.2. besaran investasi yang ditanamkan oleh PT. Angkasa Pura Schiphol dalam program SAPHIRE berbasis biomerik dan pemindai iris mata;

5.3. besaran pendapatan dari penjualan *smart card* SAPHIRE oleh PT. Angkasa Pura Schiphol;

5.4. besaran biaya operasional PT. Angkasa Pura Schiphol; serta

5.5. Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang diterima oleh Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta dari setiap permohonan *smart card* SAPHIRE yang disetujui Imigrasi

yang digunakan sebagai indikator perspektif keuangan dalam mewujudkan program kemudahan pelayanan keimigrasian yang cepat dan aman di Bandara Soekarno Hatta Jakarta. Selanjutnya dari besaran pendapatan dan biaya operasional, dapat dilihat keadaan program ini secara keuangan pada tahun berjalan apakah untung, impas, atau rugi dengan tidak memperhitungkan faktor investasi yang ditanamkan.

5.1. Besaran Investasi PT. Angkasa Pura Schiphol.

Dalam Laporan Keuangan PT. Angkasa Pura Schiphol per 31 Desember 2006 (telah diaudit *Ernst & Young*) dan 2007 (belum diaudit), besaran investasi dapat dilihat pada kolom ekuitas perusahaan tercatat:

5.1.1. *Share Capital* berupa 30.000 lembar saham @ Rp. 228.500.- yang disetor dari 60.000 *authorised capital*. Dari 30.000 saham yang telah disetor diperoleh modal sebesar Rp. **6.856.500.000.-**

5.1.2. *Foreign exchange difference on paid-incapital* sebesar Rp. **67.500.000.-**

Dari data tersebut, diperoleh besaran *investasi* yang ditanamkan oleh PT. Angkasa Pura Schiphol untuk memulai program ini pada tahun 2006 adalah sebesar Rp. **6.924.000.000.-** Besaran investasi ini belum merupakan keseluruhan modal perusahaan karena menurut ketentuan yang berlaku dalam undang-undang perseroan bahwa perusahaan sudah dapat didaftarkan sebagai badan hukum dengan persyaratan minimal berupa 50% dari modal yang direncanakan telah disetor oleh para pemegang sahamnya. Hal ini berarti bahwa penyeteroran modal sebesar 50% dari PT. Angkasa Pura Schiphol hanya untuk memenuhi ketentuan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia.

5.2. Besaran Pendapatan dan Biaya Operasional.

Dari *Statement Of Income* PT. Angkasa Pura Schiphol tahun 2007 dapat dilihat:

5.2.1. Pendapatan:

<i>Net Revenue</i> (Pendapatan bersih) sebesar Rp. 39.565.181.516.-	
<i>Cost of Revenue</i> sebesar	Rp. <u>30.792.934.458.-</u>
Sehingga Gross Profit menjadi	Rp. 8.772.247.056.-

5.2.2. Biaya Operasional (*Operating Expenses*) Rp. 10.285.628.643.-
(merupakan biaya administrasi dan umum)

5.2.3. Pendapatan (biaya) lain-lain Rp. 172.987.410.-

5.3. Rugi – Laba Operasional.

Penghitungan rugi – laba PT. Angkasa Pura Schiphol dalam mengelola SAPHIRE dapat dilihat secara operasional maupun keseluruhan, yaitu:

5.3.1. Operasional.

- Gross Profit	Rp. 8.772.247.056.-
- Biaya Operasional	Rp. <u>10.285.628.643.-</u>
	Rp. (1.513.381.585).-

Dengan demikian, PT. Angkasa Pura mengalami **kerugian operasional** dalam tahun 2007 sebesar Rp. **1.513.381.585.-**

5.3.2 Sedangkan jika dilihat dari aspek keuangan perusahaan secara menyeluruh, maka kerugian secara keseluruhan semakin besar karena ditambah dengan biaya lain lain sebesar Rp. 172.987.410.- sehingga **kerugian (Net Loss)** dalam **tahun 2007** menjadi Rp. **1.686.368.995.-**

5.3.3 Karena rugi, maka PT. Angkasa Pura Schiphol tidak dikenakan kewajiban untuk membayar pajak pendapatan perusahaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

5.4. Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP).

Meskipun PT. Angkasa Pura Schiphol selaku pengelola SAPHIRE mengalami kerugian, namun PNBP berupa bea Imigrasi yang harus dibayar setiap pemohon yang disetujui Imigrasi untuk memperoleh *smart card* SAPHIRE tetap diterima oleh negara melalui Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta. Selama tahun 2007, telah diterima **pembayaran bea imigrasi** sebagai PNBP untuk 2.211 orang pemegang *smart card* SAPHIRE sebesar Rp. **331.650.000.-** Menurut ketentuan yang berlaku, setiap permohonan yang telah disetujui oleh Imigrasi diharuskan membayar bea Imigrasi sebesar 15 dollar AS. Dari perhitungan yang dilakukan berdasarkan data tersebut, setiap orang membayar bea Imigrasi sebesar Rp. 150.000.- yang berarti bahwa nilai IDR 150.000 setara dengan USD 15.

Dari segi penerimaan negara, tingkat keberhasilan PNBPN yang disetor mencapai target 100% sesuai dengan jumlah pelanggan yang mendaftar pada tahun 2007.

6. Tingkat Keberhasilan Keuangan.

Dari data keuangan tersebut dapat dilihat bahwa keadaan neraca keuangan PT. Angkasa Pura Schiphol pada periode 2007 menunjukkan posisi merugi dengan nilai kerugian sebesar ±Rp. 1,686 Milyar. Dibandingkan dengan investasi awal, kerugian yang dialami mencapai 25% dari modal awal. Meskipun pendapatan bersih mencapai ± Rp. 39,5 Milyar, tetapi biaya pendapatannya juga besar, yaitu sekitar Rp. 30,7 Milyar atau 78% dari pendapatan. Sementara biaya operasionalnya mencapai Rp. 10,2 Milyar atau 26% dari pendapatan perusahaan sehingga jika digabung dengan biaya pendapatan, maka biaya yang harus dikeluarkan dari dua pos tersebut mencapai 104%. Ini belum termasuk biaya-biaya lainnya.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa secara keuangan, PT. Angkasa Pura Schiphol masih belum memperoleh laba, bahkan saat ini dalam keadaan merugi. Jika dilihat dari usia investasinya yang baru menginjak tahun ketiga, keadaan semacam ini menunjukkan bahwa PT. Angkasa Pura Schiphol masih berada pada tahap menanam dimana pengeluaran masih ditekankan pada pembiayaan yang terkait dengan pengadaan produk yang tercermin dari besarnya biaya pendapatan. Pengembalian investasi baru akan terjadi jika biaya pendapatan diturunkan dan pendapatan dari penjualan produk jasa layanan meningkat secara konsisten.

7. Kinerja Pelayanan Keimigrasian SAPHIRE secara Keseluruhan.

Kinerja pelayanan keimigrasian secara keseluruhan diukur dengan empat perspektif *balance scorecard* sebagaimana telah diuraikan secara deskriptif menunjukkan kecenderungan yang positif dalam arti bahwa tujuan peningkatan pelayanan keimigrasian berbasis SAPHIRE kepada pelanggan dengan mengedepankan ukuran proposisi nilai pelanggan waktu, mutu, harga, daya tanggap dalam hubungan pelanggan untuk mendorong

tercapainya *kepuasan* pelanggan yang dapat dicapai melalui pemberdayaan pekerja yang diukur dengan kepuasan pegawai untuk meningkatkan produktivitas sebagai faktor pendorong kinerja pelayanan sehingga hasil keseluruhannya dapat mendukung pertumbuhan pendapatan secara keuangan.

Dari perspektif pelanggan, kinerja pelayanan dengan ukuran proposisi nilai pelanggan tersebut menunjukkan bahwa dari segi kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan sebagai salah satu kategori utama pengukuran perspektif pelanggan diperoleh nilai yang relatif tinggi untuk masing-masing aspek pelayanan. Hasil ini jika diukur dalam skala 1 sampai dengan 5, menunjukkan pencapaian kualitas pelayanan dalam skala 4. Sedangkan untuk tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang diterima mencapai kisaran 82 % hingga 84% terhadap ke lima aspek pelayanan, yang relatif tergolong cukup baik. Hal ini berarti bahwa dari perspektif pelanggan, meskipun kualitas pelayanan yang diberikan relatif tinggi, tetapi dari segi tingkat kepuasan pelanggan perlu dilakukan perbaikan rencana strategi untuk meningkatkan kinerja pelayanan keimigrasian berbasis SAPHIRE, terutama yang berhubungan dengan ukuran harga dan daya tanggap dalam hubungan pelanggan dengan meningkatkan pemahaman terhadap kebutuhan dan yang diinginkan pelanggan. Secara keseluruhan, dari perspektif pelanggan, kinerja pelayanan menunjukkan hasil yang baik.

Tercapainya kinerja pelayanan keimigrasian tersebut tidak dapat dipisahkan dengan proses bisnis internal yang mencakup ukuran proses operasi dan layanan purna jual yang mencakup prosedur, sistem, dan waktu pelayanan pada saat merekrut pelanggan (pendaftaran anggota) dan saat memberikan jasa pelayanan keimigrasian berbasis SAPHIRE di Bandara Soekarno-Hatta. Dari perspektif proses bisnis internal, proses operasi yang mencakup prosedur, metode dan waktu pelayanan, secara kualitatif menunjukkan hasil yang baik. Jika hasil ini dikuantitatifkan, maka dengan asumsi standar waktu pelayanan selama 20 menit untuk memproses rekrutmen pelanggan (pendaftaran keanggotaan SAPHIRE) sebagaimana ditetapkan oleh PT. Angkasa Pura Schiphol, dan penilaian responden pelanggan yang menilai ketepatan waktu 20 menit dalam proses pendaftaran

dibandingkan dengan informasi dari pengelola SAPHIRE dan pengamatan peneliti, maka tingkat pencapaian proses operasi dari segi waktu mencapai 90%. Sedangkan dari pelayanan keimigrasian berbasis biometrik dengan pemindai mata kepada pelanggan SAPHIRE, data menunjukkan tingkat keberhasilan kinerja *autogates* dari segi waktu menunjukkan tingkat keberhasilan 99% dan tingkat keberhasilan verifikasi data anggota dengan sistem AVS dengan mesin ABP didalam *autogates* mencapai 85%.

Satu-satunya data kuantitatif dalam perspektif ini adalah layanan purna jual berupa penggantian kartu (*smart card*) SAPHIRE yang rusak, dari segi pengetahuan responden tentang layanan tersebut menunjukkan skor sebesar 2,56 dari skor maksimal 3, yang berarti bahwa dalam layanan purna jual tersebut terhadap kinerja pelayanan keimigrasian berbasis SAPHIRE menunjukkan hasil yang relatif sedang. Dengan demikian pencapaian kinerja pelayanan keimigrasian dari ukuran rata-rata dalam perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang baik.

Kepuasan pelanggan sebagai salah satu kelompok utama pengukuran perspektif pelanggan tidak dipisahkan oleh tingkat kepuasan pegawai sebagai salah satu kategori utama pengukuran dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karena pegawai yang puas akan memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan. Tingkat kepuasan pegawai dalam perspektif ini menunjukkan skor sebesar 28,2 yang tergolong tinggi. Hal ini berarti bahwa iklim perusahaan (pekerjaan, suasana lingkungan kerja, motivasi, dan komunikasi) sangat kondusif untuk pemberdayaan pegawai, suatu keadaan yang sangat diperlukan oleh PT. Angkasa Pura Schiphol dalam penyediaan penjualan jasa pelayanan keimigrasian kepada pelanggannya sehingga dapat meningkatkan kinerja pelayanan keimigrasian berbasis SAPHIRE.

Bagaimanapun baiknya hasil perspektif *Balanced Scorecard* dalam menunjang kinerja pelayanan keimigrasian berbasis SAPHIRE, akan tidak berarti jika tidak menitik beratkan pada hasil, terutama yang bersifat keuangan untuk dapat menghasilkan kinerja pelayanan yang handal di masa datang. Penerapan sasaran-sasaran spesifik untuk meningkatkan kepuasan pelanggan pada kinerja keuangan akan menghasilkan program peningkatan

kinerja pelayanan yang nyata. Hubungan sebab akibat dalam semua ukuran perspektif *scorecard* harus terkait dengan tujuan keuangan perusahaan, yaitu pertumbuhan pendapatan. (Kaplan dan Norton, 2000). Dari perspektif keuangan diperoleh hasil keseuruhan yang belum memuaskan karena secara keuangan perusahaan saat ini dalam keadaan merugi. Tingkat pendapatan PT. Angkasa Pura Schiphol sebenarnya cukup baik, yaitu sebesar Rp. 39,5 Milyar. Tetapi tingkat pendapatan ini belum dapat menutupi biaya (pengeluaran) pendapatan sebesar 78% dari pendapatan dan biaya operasional sebesar 26% sehingga secara operasional perusahaan mengalami defisit atau kerugian terhadap pendapatan. namun jika dibandingkan dengan pendapatan pada tahun 2006, maka pendapatan tahun 2007 telah meningkat cukup tajam. Keadaan ini dapat dipahami karena PT. Angkasa Pura Schiphol baru beroperasi selama 2 tahun sehingga masih memerlukan banyak biaya untuk investasinya. Pada tahapan ini, posisi perusahaan berada dalam tahap menanam. Namun kerugian yang diderita oleh pengelola SAPHIRE tersebut tidak berpengaruh pada penerimaan negara bukan pajak (PNBP) dari pelanggan SAPHIRE sehingga pada tahun 2007, negara telah menerima pembayaran dari bea imigrasi untuk 2.211 pelanggan sebesar Rp. 331.650.000.-

Ringkasan kinerja pelayanan keimigrasian berbasis SAPHIRE diukur dengan empat perspektif *scorecard* dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 5 – 30
Kinerja Pelayanan Keimigrasian berbasis SAPHIRE diukur dengan empat perspektif scorecard

UKURAN PERSPEKTIF	Hasil Pengukuran	Kategori Penilaian	Skala
Pelanggan			
1. Kualitas pelayanan			
a. Tangibles	11,91	Tinggi	4
b. Reliability	11,67	Tinggi	4
c. Responsiveness	7,95	Tinggi	4
d. Assurance	4,01	Tinggi	4
e. Empathy	3,91	Tinggi	4
2. Kepuasan Pelanggan			
a. Tangibles	84 %		
b. Reliability	83%		
c. Responsiveness	83,3 %		
d. Assurance	83,4%		
e. Empathy	82 %		
Proses Bisnis Internal			
1. Proses Operasi			
a. Prosedur dan waktu pendaftaran	90%		
b. Prosedur Pelayanan Keimigrasian	92%		
2. Pelayanan Purna Jual	2,56	Sedang	3
Pembelajaran dan Pertumbuhan SDM			
1. Kepuasan Pegawai	28,2	Tinggi	4
Keuangan			
1. Investasi (Modal disetor)	50%		
2. Rugi – Laba	Rugi		
3. PNBP	100%		

Dalam kerangka *balanced scorecard*, hasil penelitian tentang kinerja pelayanan keimigrasian berbasis SAPHIRE dengan pendekatan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan SDM dapat dilihat dalam gambar berikut ini.

Gambar 5 – 3
Hasil Penelitian Dituangkan Dalam Kerangka Model *Balanced Scorecard*

