

## **BAB II**

### **GAMBARAN UMUM**

*Bab ini menguraikan gambaran umum lokasi yang menjadi obyek penelitian, yaitu Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta dan PT. Angkasa Pura Schiphol sebagai pengelola SAPHIRE. Uraianya mencakup latar belakang sejarah; tugas, visi dan misi Imigrasi, struktur organisasi, sumber daya manusia, pelanggan dan pemasaran SAPHIRE, serta kinerja autogates dan tingkat keberhasilan verifikasi pelanggan melalui sistem AVS (Automatic Verification System).*

#### **1. Latar Belakang Sejarah.**

Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta merupakan unit pelaksana teknis dengan kedudukan organisasi berstatus eselon II yang berada dibawah Kantor Wilayah Kerja Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia DKI Jakarta. Keberadaan Kantor imigrasi di bandar udara internasional Soekarno-Hatta tidak terlepas dari pelaksanaan tugas pokoknya yaitu menyelenggarakan pelayanan, pengamanan, dan penegakan hukum terhadap lalu lintas orang yang masuk/keluar wilayah negara Republik Indonesia melalui bandar udara Soekarno-Hatta. Dalam nomenklatur istilah keimigrasian, pelaksanaan tugas tersebut dikenal sebagai tugas pendaratan.

Pada awalnya, sejak 26 Januari 1950 yang merupakan penyerahan tugas imigrasi dari tangan Belanda ke Indonesia seiring dengan penyerahan kedaulatan Negara Republik Indonesia, tugas pendaratan tersebut dilaksanakan di Bandar Udara Kemayoran-Jakarta dengan status administratif sebagai pos Imigrasi yang berada dibawah Kantor Imigrasi Jakarta (sekarang Kantor Imigrasi Jakarta Barat). Kemudian pada akhir tahun 70-an hingga pertengahan tahun 80-an, pindah ke Bandar Udara Halim Perdana Kusuma, seiring dengan dipindahkannya bandar udara internasional dari Kemayoran, dengan peningkatan status menjadi Kantor Resor Direktorat Jenderal Imigrasi (Kanresdim) Halim Perdana Kusuma yang kemudian berubah menjadi Kantor Imigrasi Halim Perdana Kusuma.

Dengan mulai dioperasikannya Bandar Udara internasional Cengkareng yang kemudian diberi nama Bandar Udara Soekarno-Hatta pada tahun 1985-1986, Kantor Imigrasi Halim Perdana Kusuma dipindah ke Bandara tersebut dan dirubah namanya menjadi Kantor Imigrasi Cengkareng (Soekarno-Hatta) dengan peningkatan status dari unit organisasi setingkat eselon III menjadi eselon II pada tahun 2005. Peningkatan ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa jumlah orang yang harus dilayani dalam pelaksanaan tugas pendaratan (masuk.keluar wilayah RI) melalui bandara Soekarno-Hatta terus meningkat setiap tahunnya, hingga pada tahun 2007 saja telah dilayani sebanyak 6.074.022 orang warga negara Indonesia dan warga negara asing.

Terjadinya peningkatan arus lalu lintas orang di bandara Soekarno-Hatta tersebut memerlukan adanya upaya peningkatan pelayanan yang secara simultan tidak mengabaikan unsur pengawasan keimigrasian dengan pilihan menggunakan teknologi di bidang *biometric* dan *smart card* dalam satu loyalty program yang disebut SAPHIRE yang bekerjasama dan dikelola oleh PT. Angkasa Pura Schiphol yang merupakan perusahaan patungan antara PT. Angkasa Pura II (pengelola Bandara Soekarno-Hatta) dan pihak Schiphol Belanda. Di satu sisi, melalui penandatanganan kesepakatan bersama yang dilakukan pada tahun 2004, maka keterlibatan pihak ketiga untuk mewujudkan pelayanan keimigrasian di Tempat-tempat pemeriksaan Imigrasi (TPI) diharapkan dapat memperbaiki kinerja pelayanan keimigrasian sesuai dengan visi dan misi Imigrasi. Sedangkan di sisi lainnya, diharapkan dapat mengatasi kendala pembiayaan program pelayanan yang cepat dan aman dengan menggunakan teknologi canggih sesuai dengan tuntutan segenap pemangku kepentingan (*stakeholders*).

## **2. Tugas pokok, visi, dan misi Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta.**

### **Tugas pokok.**

Tugas pokok Kantor Imigrasi Soekarno Hatta pada dasarnya adalah untuk menyelenggarakan sebagian tugas Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI di bidang keimigrasian yaitu pelayanan dan pengawasan keimigrasian yang mencakup penyelenggaraan tugas dalam:

- a. lalu lintas orang antar negara, berupa pemberian izin masuk/bertolak kepada setiap orang yang hendak masuk/keluar wilayah Indonesia, termasuk menolak kedatangan orang-orang yang secara hukum tidak dikehendaki;
- b. pengawasan keberadaan dan kegiatan orang asing sesuai dengan wilayah kerjanya.

Untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta, utamanya tugas di bidang pendaratan dan izin masuk, maka pada tahun 2004 dilakukan penandatanganan Kesepakatan Bersama antara Direktorat Jenderal Imigrasi Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI dengan PT. Angkasa Pura Schiphol mengenai *Smart Automated Passage for Holders of Immigration Regular Entry* (SAPHIRE) sebagai dasar untuk membangun “*nationwide automated border passage system*” yang pada tahap pertama dilaksanakan di Bandara Soekarno-Hatta dan empat Tempat Pemeriksaan Imigrasi utama lainnya di Indonesia, yaitu Batam, Medan, Surabaya, dan Bali.

Meskipun tugas di bidang pendaratan dan izin masuk merupakan tugas Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta, namun pengelolaan SAPHIRE, mencakup tugas pemasaran, pelayanan pelanggan, dan operasional mesin *Auto Border Passage* (ABP) dilakukan oleh PT. Angkasa Pura Schiphol. Oleh karenanya, dalam gambaran umum ini juga akan diuraikan pengelolaan SAPHIRE dan pengorganisasian dari PT. Angkasa Pura Schiphol sebagai obyek penelitian.

### **Visi dan misi.**

Dalam lampiran Keputusan Presiden RI No. 7 tahun 1999 tentang Pedoman Penyusunan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah disebutkan bahwa visi adalah cara pandang jauh ke depan kemana instansi pemerintah harus dibawa agar eksis, antisipatif, dan inovatif. Visi adalah suatu gambaran menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh instansi pemerintah. Menurut Amin Widjaja Tunggal (2002:7), visi merupakan “*what we believe we can do*” pada situasi masa akan datang yang dikehendaki suatu perusahaan dengan tujuan untuk mengarahkan,

mengendalikan, dan menantang organisasi secara keseluruhan untuk merealisasikannya pada masa yang akan datang.

Penerapan visi yang telah ditetapkan pada suatu organisasi, dicapai melalui pelaksanaan misi yang menurut Keputusan Presiden RI No. 7 tahun 1999 adalah suatu yang harus dilaksanakan oleh instansi pemerintah agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik. Dengan pernyataan misi tersebut, diharapkan seluruh pegawai dan pihak yang berkepentingan dapat mengenal instansi pemerintah, dan mengetahui peran dan program-programnya serta hasil yang akan diperoleh di masa mendatang. Menurut Kaplan dan Norton (2000:22), pernyataan misi (*mission statement*) menyatakan berbagai keyakinan dan mengidentifikasi pasar sasaran dan produk utama perusahaan. Pernyataan misi harus inspirasional, memberi energi dan motivasi kepada perusahaan. Dari visi dan misi inilah akan diterjemahkan ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun dalam empat perspektif *Scorecard*, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka visi dan misi Imigrasi sebagai arah yang hendak dituju dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya sehari-hari adalah sebagai berikut:

#### **2.2.1. Visi.**

Menjadikan insan Imigrasi yang profesional, berwibawa, dan berwawasan global.

#### **2.2.2. Misi.**

- Melaksanakan pelayanan yang cepat;
- Memberikan kemudahan yang berkualitas dalam pelayanan terhadap masyarakat; serta
- Melaksanakan pengawasan dan pemantauan orang asing dalam kerangka mengamankan serta menunjang pembangunan nasional, dibutuhkan sumber daya manusia yang terampil, berdisiplin, kompetitif, dan profesional.

Dari pernyataan visi dan misi Imigrasi tersebut jelas bahwa penggunaan program loyalti SAPHIRE berbasis teknologi pengamanan dalam pelayanan

terhadap lalu lintas orang masuk dan keluar wilayah Indonesia melalui Bandara Soekarno-Hatta merupakan upaya untuk menyelaraskan misi pelayanan, pengawasan, dan pengamanan dalam wujud pelayanan yang cepat sehingga misi Imigrasi untuk memberikan kemudahan yang berkualitas dalam pelayanan kepada masyarakat ditengah keterbatasan anggaran dan teknologi yang dikuasainya dapat terlaksana sesuai dengan rencana. Hal ini berarti bahwa pelaksanaan program pelayanan keimigrasian dengan melibatkan pihak ketiga, yaitu PT. Angkasa Pura Schiphol sebagai investor sekaligus pemilik lisensi teknologi biometrik dan pemindai iris mata dalam lalu lintas keimigrasian merupakan suatu upaya untuk mengatasi kendala anggaran dan penguasaan teknologi dalam mewujudkan misi pelayanan keimigrasian yang berkualitas.

### **Struktur Organisasi.**

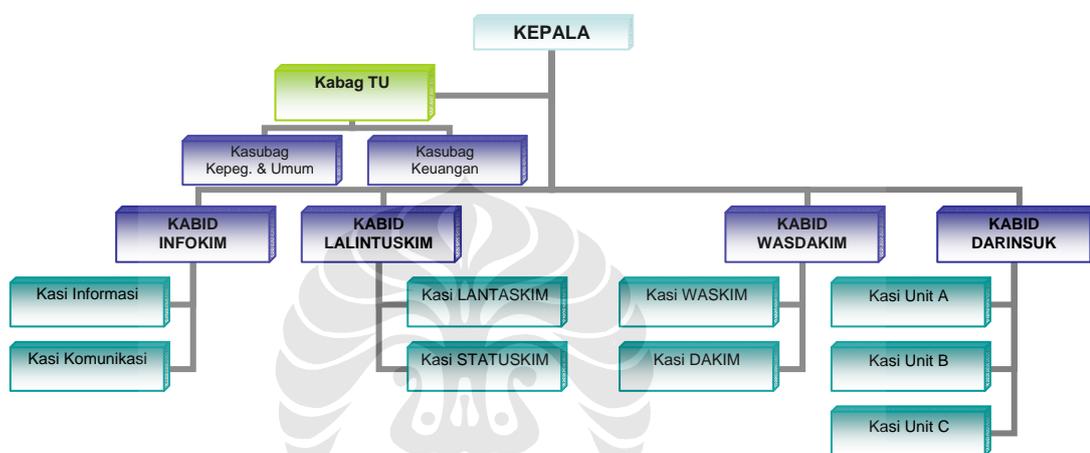
Menurut Stephen P. Robbins (1994: 126-127), secara umum, ada tiga komponen utama dalam pembentukan struktur organisasi yang mencerminkan keefektifannya mencapai tujuan organisasi, yaitu kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Kompleksitas merujuk pada tingkat diferensiasi yang terdapat dalam sebuah organisasi yang tercermin dari tingkat hirarki (vertikal), spesialisasi pekerjaan (horisontal), dan penyebaran pekerjaan secara geografis (spasial). Formalisasi pada struktur organisasi tercermin pada tingkat standarisasi pekerjaan, sedangkan sentralisasi mencerminkan tingkatan kekuasaan membuat kebijaksanaan atau pengambilan keputusan.

Sejalan dengan pandangan tersebut, struktur organisasi Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta Jakarta disusun berdasarkan tugas pokoknya untuk menyelenggarakan pelayanan, pengawasan, dan penegakan hukum di bidang keimigrasian, utamanya dalam pelaksanaan tugas pendaratan berupa izin masuk dan keluar wilayah Indonesia dalam rangka mewujudkan visi dan misi Imigrasi. Dengan demikian, kompleksitas struktur organisasi Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta merupakan cerminan dari diferensiasi spasial (pelaksanaan pekerjaan di dalam terminal dan luar terminal bandara); spesialisasi

pembagian tugas fasilitatif dan teknis; formalisasi tugas, fungsi, prosedur dan kewenangan masing-masing unit kerja; serta hirarki yang mencerminkan sentralisasi pengambilan keputusan dalam melaksanakan tugas pelayanan dan pengawasan keimigrasian di luar dan di dalam terminal bandara internasional.

Penyusunan organisasi sesuai dengan kaidah struktur yang demikian tersebut dapat dilihat dalam gambar struktur organisasi Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta Jakarta berikut ini.

**Gambar 2-1**  
**Struktur Organisasi KANTOR IMIGRASI SOEKARNO HATTA**



### 3. Sumber Daya Manusia.

Dukungan sumber daya yang memegang peranan penting dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta selain dukungan anggaran serta sarana dan prasarana adalah adanya sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk mewujudkan visi dan misi Imigrasi, utamanya dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat. Meskipun tidak seluruh pegawai terlibat dalam operasional pelayanan keimigrasian dengan menggunakan Kartu SAPHIRE, bukan berarti operasional pelayanan tersebut berjalan sendiri tanpa kendali dari Imigrasi. Tugas supervisi operasional tersebut berada dibawah Kepala Kantor Imigrasi, dalam hal ini dilaksanakan oleh Kepala Bidang Pendaratan dan Izin Masuk yang bertugas di terminal Bandara (*immigration area*).

Keadaan sumber daya manusia Kantor Imigrasi Soekarno Hatta hingga akhir (Desember) 2007 dari segi jumlah pegawai, baik yang bertugas di

terminal Bandara maupun di Kantor Imigrasi yang terletak di luar terminal Bandara, adalah sebanyak 382 orang dengan rincian sebagai berikut:

### 3.1. Keadaan SDM berdasarkan Tingkat Pendidikan.

Keadaan pegawai Kantor Imigrasi Soekarno Hatta dilihat dari tingkat pendidikan dapat dilihat dalam tabel berikut.

**Tabel 2–1: Data Pegawai berdasarkan Tingkat Pendidikan.**

NO.	PENDIDIKAN	JUMLAH
1.	SD	5
2.	SLTP	18
3.	SLTA	202
4.	D3	56
5.	S1	92
6.	S2	9
	<b>J U M L A H</b>	<b>382</b>

(Sumber: Bagian Umum Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta)

Tabel diatas memperlihatkan bahwa lebih dari separuh pegawai Kantor Imigrasi Soekarno Hatta (202 orang) rata-rata berpendidikan SLTA,. Sedangkan yang memiliki latar belakang pendidikan akademis mencapai 157 orang, dengan perincian 9 orang berpendidikan S2, 92 orang berpendidikan S1, dan 56 orang berpendidikan D3. Hanya 23 orang yang dapat dikategorikan memiliki latar belakang pendidikan dasar dan menengah pertama.

### 3.2. Keadaan SDM berdasarkan Tingkat Eselon Jabatan.

Dari segi posisi jabatan struktural berdasarkan tingkatan eselon dan non eselon, distribusi pegawai menunjukkan besaran struktur organisasi dan tingkat pekerjaan yang harus dilaksanakan. Hal ini tercermin dalam jumlah pegawai non eselon yang mencapai 364 orang (95.28%) yang berada dibawah kendali 12 orang pejabat eselon IV, 5 orang pejabat eselon III, dan 1 orang pejabat eselon II selaku pimpinan atau kepala kantor. Deskripsi

tersebut selanjutnya dituangkan dalam bentuk tabel sebagaimana yang tersaji dalam tabel 2-2 berikut ini.

**Tabel 2–2: Data Pegawai berdasarkan Posisi Struktural.**

<b>NO.</b>	<b>POSISI STRUKTURAL</b>	<b>ESELON</b>	<b>JUMLAH</b>
1.	Kepala Kantor	II	1
2.	Kepala Bagian	III	1
3.	Kepala Bidang	III	4
4.	Kepala Subbagian	IV	2
5.	Kepala Seksi	IV	10
6.	Pegawai	Non Eselon	364
	<b>J U M L A H</b>		<b>382</b>

(Sumber: Bagian Umum Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta)

#### **4. Pengelolaan SAPHIRE.**

##### **4.1. Sejarah.**

SAPHIRE yang kependekan dari *Smart Automated Border Passage for Holders of Immigration Regular Entry* merupakan pelayanan keimigrasian yang diberikan kepada setiap orang yang menjadi anggota SAPHIRE pada saat masuk dan ke luar wilayah Indonesia dengan pelayanan yang menggunakan mesin *Auto Border Passage* berbasis *iris scan* (pemindai mata). Berbeda dengan pelayanan keimigrasian biasa dengan pola manual dimana setiap orang yang hendak masuk atau keluar wilayah Indonesia harus mengantri di konter Imigrasi untuk pemeriksaan dokumen dan peneraan izin masuk/bertolak, maka dalam program pelayanan dengan SAPHIRE cukup menggesek *smart card* nya pada mesin ABP dan mendekatkan matanya pada alat pemindai (*scan*). Alhasil, waktu yang diperlukan untuk pelayanan dengan SAPHIRE sangat berbeda jika dibandingkan dengan pelayanan keimigrasian manual melalui konter imigrasi.

Program SAPHIRE dibiayai (investasi) oleh PT.Angkasa Pura Schiphol yang membentuk konsorsium dengan *DARTAGNAN B.V. INTERPACIFIC TECHNOLOGIIES LIMITED NETHERLAND, IRIS CORPORATION SDN.BHD MALAYSIA*, dan *GOLDEN IMAGE SERVICE PTE. LTD*

*SINGAPORE* untuk pengembangan SAPHIRE dan ABP *system* berbasis pemindai iris mata yang mampu menjamin bahwa SAPHIRE *Smart Card* yang digunakan memiliki standar pengamanan yang tinggi. Sedangkan pelaksanaan program SAPHIRE didasarkan pada Kesepakatan Bersama antara Direktorat Jenderal Imigrasi dengan PT. Angkasa Pura Schiphol Nomor F-UM.06.07-1262 dan 080/APS/DIR/VII/2004 tanggal 14 Juli 2004.

Berdasarkan kesepakatan tersebut, Direktorat Jenderal Imigrasi memberikan persetujuan kepada PT. Angkasa Pura Schiphol untuk memasang, mengoperasikan, dan merawat ABP *system* yang telah dikembangkan oleh konsorsium yang merupakan bagian dari program Loyalty SAPHIRE pada Tempat-tempat Pemeriksaan Imigrasi dimana direncanakan pelaksanaan ABP *system* untuk tahap pertama akan diterapkan di Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) di Kepulauan Riau, Bandara Internasional Soekarno-Hatta-Jakarta, Polonia-Medan, Juanda-Surabaya, dan Ngurah Rai-Bali. Implementasi tahap berikutnya di Tempat-tempat Pemeriksaan Imigrasi lainnya di Indonesia akan dilakukan berdasarkan kelayakan bisnis dengan mempertimbangkan peningkatan pelayanan keimigrasian.

Sedangkan sebagai kompensasi dari pembiayaan (investasi) dalam pembuatan program dan pemasangan peralatan ABP *system*, PT. Angkasa Pura Schiphol diizinkan untuk mengelola operasional SAPHIRE (pemasaran dan pelayanan pelanggan) yang meliputi penjualan kartu anggota SAPHIRE, pengelolaan keanggotaan SAPHIRE, hingga pengoperasian mesin ABP dengan tidak mengabaikan faktor keamanan dan kerahasiaan negara di bidang keimigrasian dengan pengawasan operasional berada pada Kantor Imigrasi setempat, dalam hal ini Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta. Dari pengelolaan ini, Imigrasi memperoleh US \$ 15 yang disetorkan ke kas Negara sebagai Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) untuk setiap permohonan yang disetujui oleh Imigrasi.

## **4.2. Operasional Pelayanan Keimigrasian berbasis SAPHIRE.**

### **4.2.1 Ruang Lingkup Pelayanan.**

SAPHIRE merupakan salah satu alternatif pelayanan keimigrasian di bidang pendaratan dan izin masuk yang diberikan kepada penumpang pesawat udara atau kapal laut yang sering melakukan perjalanan ke luar negeri berdasarkan sistem keanggotaan dengan persyaratan tertentu. SAPHIRE sendiri pada dasarnya merupakan loyalty program yang memanfaatkan teknologi terbaru di bidang *biometric* dan *smart card* yang diimplementasikan pada *Auto Border Passage (ABP) system* berbasis pemindai mata (*iris scan*) guna meningkatkan pelayanan dan pengawasan lalu lintas manusia masuk dan keluar wilayah Indonesia.

Meskipun kesepakatan bersama telah ditandatangani pada tahun 2004, pengoperasian SAPHIRE baru dimulai pada tahun 2006 melalui penandatanganan kerjasama antara Direktorat Jenderal Imigrasi dengan PT. Angkasa Pura Schipol Nomor F-UM.06.07.972 dan 007/APS-KN/DIR/V/2006 pada tanggal 02 Mei 2006 tentang pengoperasian SAPHIRE. *Soft opening* SAPHIRE dimulai pada bulan Juni 2006 sebagai tahap uji coba, sedangkan *grand opening* baru dimulai pada bulan Desember 2006.

Sebagai produk yang dijual kepada masyarakat yang sering bepergian ke luar negeri, jasa pelayanan SAPHIRE tidak hanya mencakup pelayanan keimigrasian saja. Oleh pengelolanya, PT. Angkasa Pura Schiphol, SAPHIRE dikembangkan menjadi jasa layanan eksklusif yang mencakup tambahan layanan area parkir khusus, fasilitas pusat pelayanan (*service center*), penggunaan pintu sekuriti khusus (*security line*), *check-in* penerbangan pada konter khusus, dan akses melewati *Automatic Border Passage (ABP)* sehingga dengan lancar dapat melewati konter khusus Imigrasi pada saat kedatangan maupun keberangkatan, yang menurut brosur, hanya memerlukan waktu 10 detik.

Cepatnya pelayanan keimigrasian dengan menggunakan kartu SAPHIRE selain karena disediakannya jalur khusus, juga karena tidak perlu lagi dilakukan pemeriksaan paspor dan peneraan cap kedatangan atau keberatan pada paspor pemegang kartu SAPHIRE. Data kedatangan/keberangkatan mereka telah terekam dalam komputer pada

saat mereka melewati proses ABP yang dioperasikan oleh staf PT. Angkasa Pura Schiphol dibawah pengawasan petugas Imigrasi Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta.

#### **4.2.2 Penjualan *Smart Card* dan Keanggotaan SAPHIRE.**

Penjualan kartu (*smart card*) SAPHIRE dilakukan dengan model keanggotaan (*membership*) dimana masyarakat, warga negara Indonesia dan warga negara asing, yang ingin menikmati layanan eksklusif SAPHIRE tersebut harus terlebih dahulu mengajukan pendaftaran sebagai anggota kepada PT. Angkasa Pura Shiphol sebagai pengelola. Besarnya biaya keanggotaan SAPHIRE yang bersifat *renewal* tahunan untuk setiap orang adalah Rp. 2.500.000.- per tahun, tetapi bila keanggotaan SAPHIRE dibayar dengan kartu kredit Amex atau HSBC, cukup membayar sebesar Rp. 1.980.000

Persyaratan pendaftaran dan prosedur penerbitan kartu SAPHIRE adalah sebagai berikut:

- a. warga negara Indonesia pemegang paspor RI dengan masa berlaku minimum 12 bulan;
- b. warganegara asing dengan masa berlaku paspor minimum 18 bulan:
  - pemegang Kartu Izin Tinggal Tetap (KITAP) dan Kartu Izin Tinggal Terbatas (KITAS) dengan *Multiple Exit Reentry Permit*;
  - pemegang Visa Kunjungan beberapa kali (*Multiple*) dengan masa berlaku minimum 30 hari; dan
  - pemegang Visa Kunjungan Singkat.
- b. mengisi formulir pendaftaran untuk kemudian diperiksa oleh Pejabat Imigrasi;
- c. setelah mendapat *clearance* (persetujuan) dari Pejabat Imigrasi (karena tidak ada halangan seperti termasuk dalam daftar cegah-tangkal dan sebagainya), kemudian membayar biaya sebesar US \$ 15 sebagai PNBP;
- d. pengambilan data biometrik (sidik jari dan iris) yang disaksikan oleh petugas Imigrasi,

- e. proses pencetakan EIS.I Card (*Electronic Information System for Immigration Card*) yang dikenal juga sebagai kartu SAPHIRE dan peneraan cap pemegang EIS.I Card pada paspor pemohon;
- f. penyerahan Kartu SAPHIRE kepada pemohon; untuk warganegara Indonesia berwarna emas (*gold*) sedangkan untuk warganegara asing berwarna perak (*silver*).

#### 4.2.3. Jumlah Pelanggan (Keanggotaan) SAPHIRE.

Sejak dimulainya operasional pelayanan keimigrasian berbasis SAPHIRE, masyarakat yang mendaftar menjadi anggota SAPHIRE sejak April 2006 hingga Desember tahun 2007 baru mencapai 2.409 orang, terdiri dari 1.803 orang warga negara Indonesia dan 606 orang warga negara asing. Sedangkan hingga Februari 2008 telah mencapai 2.685 orang yang terdiri dari 2.022 orang (75%) warganegara Indonesia dan 663 orang (25%) warga negara asing.

Data anggota SAPHIRE periode April 2006 hingga Februari 2008 tertuang dalam tabel 2-3 sebagai berikut:

**Tabel 2-3: Number of Enrolled Members (April 2006 – Febr’ 2008)**

Month	Number of Members Enrolled	Renewed Members	Indonesian Members	Foreign Members	Compliment Members	Reguler Members	Member from Buss. Partner	Male	Female
Apr-06	30		16	14	20	10	-	25	5
May-06	35		29	6	12	23	-	27	8
Jun-06	65		50	15	9	56	-	48	17
Jul-06	71		55	16	-	69	2	51	20
Aug-06	34		29	5	-	31	3	27	7
Sep-06	71		45	26	9	60	2	60	11
Oct-06	58		47	11	2	47	9	45	13
Nov-06	101		85	16	5	73	23	78	23
Dec-06	118		83	35	2	86	30	93	25
Jan-07	140		89	51	-	115	25	115	25
Feb-07	114		75	39	1	83	30	89	25
Mar-07	143		95	48	14	96	33	114	29
Apr-07	124	28	89	35	7	106	11	95	29
May-07	119	34	83	36	3	100	16	91	28
June-07	75	44	54	21	6	34	35	60	15
July-07	200	67	167	33	2	45	153	155	45
Aug-07	165	28	127	38	3	30	132	120	45
Sep-07	217	59	173	44	-	40	177	149	68
Oct-07	168	44	137	31	-	45	123	113	55
Nov-07	189	84	146	43	1	49	139	135	54
Dec-07	172	90	129	43	1	30	141	118	54
Jan-08	160	102	124	36	-	36	124	112	48
Feb-08	116	65	95	21	-	30	86	82	34
<b>Total</b>	<b>2685</b>	<b>645</b>	<b>2022</b>	<b>663</b>	<b>97</b>	<b>1294</b>	<b>1294</b>	<b>2002</b>	<b>683</b>

(Sumber: PT. Angkasa Pura Shiphol)

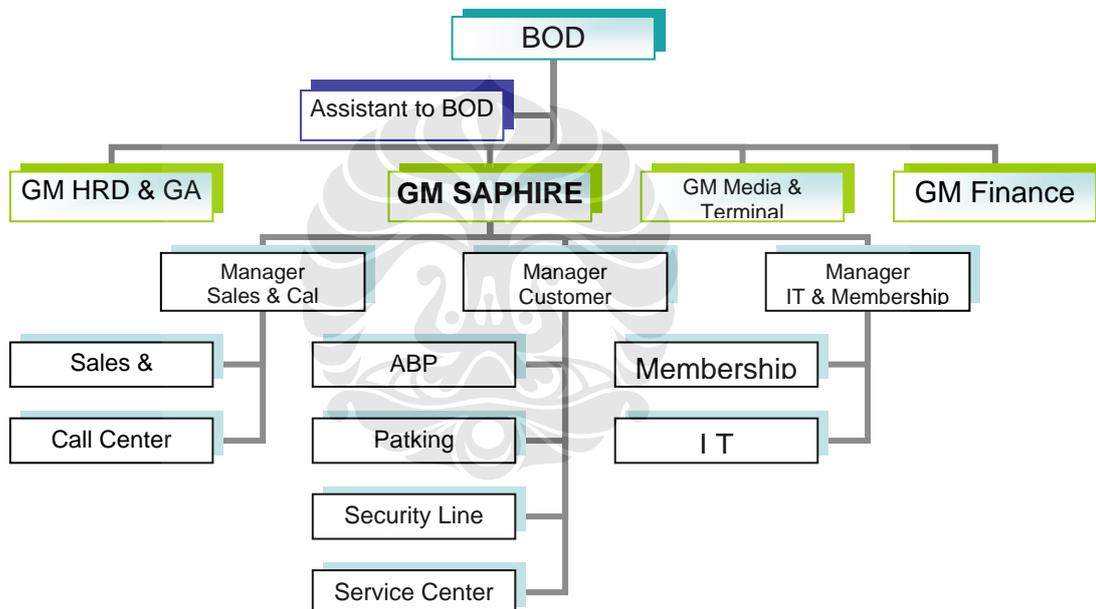
Dilihat dari segi komposisi pelanggan, anggota SAPHIRE dikelompokkan ke dalam *regular member* dan *member from business partner* sebagai

penyangga kelangsungan operasional SAPHIRE menunjukkan besaran yang sama, yaitu 48% (1294 orang). Hanya 4% (97 orang) saja yang tergolong sebagai *compliment member*.

#### 4.3. Struktur Organisasi PT. Angkasa Pura Schiphol.

PT. Angkasa Pura Schiphol yang berperan sebagai investor dan sekaligus pengelola pelayanan keimigrasian dengan kartu SAPHIRE dibawah pengawasan Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta, dalam menjalankan operasional perusahaannya memiliki struktur organisasi sebagaimana dapat dilihat dalam gambar 2-3 berikut:

**Gambar 2 – 3**  
**Struktur Organisasi**



#### 4.4. Sumber Daya Manusia.

Agar pelaksanaan pelayanan keimigrasian dengan menggunakan *smart card* SAPHIRE dapat berjalan sesuai dengan visi dan misi Imigrasi untuk memberikan pelayanan yang berkualitas, maka perlu didukung oleh sumber daya manusia yang juga berkualitas, dalam arti memiliki kemampuan untuk memberikan pelayanan yang terbaik. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kompetensi untuk melaksanakan pekerjaannya, penggunaan sumber daya lainnya, seperti keuangan, teknologi, serta sarana dan prasarana untuk meningkatkan kualitas pelayanan akan sia-sia.

Dari segi tingkat pendidikan, lebih dari separuh (22 orang dari total 40 orang) pegawai PT. Angkasa Pura Schiphol yang berhubungan dengan operasional SAPHIRE memiliki latar belakang pendidikan S1. Sedangkan pegawai yang berpendidikan D3 berjumlah 8 orang, sedangkan sisanya, 10 orang berpendidikan setingkat SLTA. Untuk lebih jelasnya, gambaran tingkat pendidikan karyawan SAPHIRE disajikan dalam tabel berikut.

**Tabel 2-4: Data Tingkat Pendidikan Karyawan SAPHIRE.**

NO.	PENDIDIKAN	JUMLAH
1.	SLTA	10
2.	D3	8
3.	S1	22
	<b>J U M L A H</b>	<b>40</b>

(Sumber: PT. Angkasa Pura Schiphol)

Sedangkan keadaan karyawan PT. Angkasa Pura Schiphol (pengelola SAPHIRE) berdasarkan jenis pekerjaannya dapat dilihat dalam tabel 2-6 berikut ini.

**Tabel 2-5: Data Jenis pekerjaan Karyawan SAPHIRE.**

NO.	PENDIDIKAN	JUMLAH
1.	Autogate	6
2.	Security Line	6
3.	Service Center	10
4.	Office	18
	<b>J U M L A H</b>	<b>40</b>

(Sumber: PT. Angkasa Pura Schiphol)

Dari data yang tertuang pada tabel 2-5 menunjukkan distribusi pegawai PT. Angkasa Pura Schiphol yang terbagi dalam kelompok:

- a. *Office* yang mempekerjakan 18 orang pegawai (45%) untuk pekerjaan pemasaran, customer relation, seta keanggotaan dan Information Technology;
- b. *Service center* yang mempekerjakan 10 orang pegawai (25%) untuk melakukan pekerjaan melayani pelanggan yang hendak melakukan perjalanan dari dan ke luar negeri. *Service center* merupakan ruang tunggu

- dan sekaligus *front office* SAPHIRE yang terletak di terminal internasional tetapi di luar area Imigrasi. *Service center* dilengkapi dengan sarana informasi, bacaan, dan tempat rehat kopi yang disediakan untuk pelanggan.
- c. *Security line* yang mempekerjakan 6 orang pegawai (15%) untuk melakukan pekerjaan membimbing dan membantu pelanggan menuju *autogate* pada saat keberangkatan ke atau kedatangan dari luar negeri.
  - d. *Autogate* yang mempekerjakan 6 orang pegawai (15%) untuk melakukan pekerjaan membantu pelanggan ketika berada di *Autogate*.

#### 4.5. Kinerja Pemasaran.

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan manajer operasi SAPHIRE, Ina Hakim, di Bandara Soekarno-Hatta pada tanggal 15 dan 24 April 2008 diperoleh keterangan bahwa pemasaran produk jasa pelayanan keimigrasian dengan menjadi anggota SAPHIRE ditujukan pada *target market* dengan segmen masyarakat kelas atas yang sering melakukan perjalanan ke luar negeri. *Target market* tersebut ditentukan dengan pertimbangan harga yang ditawarkan cukup mahal untuk dijangkau oleh masyarakat biasa dengan penawaran pelayanan keimigrasian yang dapat dinikmati bersifat eksklusif dalam arti berbeda dengan prosedur keimigrasian biasa..

Strategi pemasaran untuk memperoleh pelanggan dalam segmen tersebut dilakukan melalui penyebaran informasi berupa brosur atau leaflet SAPHIRE kepada masyarakat yang datang dari atau berangkat ke luar negeri dan mengikat kerjasama dengan kelompok-kelompok usaha yang digolongkan sebagai *business partner* atau *corporate client*. Pemasaran untuk menjual produk layanan keimigrasian dengan kartu SAPHIRE melalui kerjasama dengan kelompok usaha, antara lain, telah dilakukan dengan pengelola American Express dan HSBC, dimana setiap pemegang Kartu Amex atau HSBC yang menjadi pelanggan SAPHIRE diberikan harga yang berbeda (lebih murah) dibandingkan dengan harga atau iuran yang harus dibayar oleh anggota reguler. Harga atau iuran yang harus dibayar oleh setiap anggota reguler (biasa) adalah sebesar Rp. 2.500.000.- per tahun. Dari data yang telah disajikan dalam gambaran umum, komposisi pelanggan SAPHIRE saat ini yang berjumlah

2.685 orang, terdiri dari 48% kelompok anggota reguler, 48% kelompok anggota dari mitra bisnis, dan 4 % kelompok anggota *compliment*.

Pertumbuhan pelanggan baru SAPHIRE selama periode tahun 2007 dapat dilihat dari tabel 5-14 berikut ini.

**Tabel 2 – 6**  
**Pertumbuhan Pelanggan Tahun 2007**

<b>BULAN</b>	<b>Pelanggan</b>
Januari	140
Februari	114
Maret	143
April	124
Mei	119
Juni	75
Juli	200
Agustus	165
September	217
Oktober	168
Nopember	189
Desember	172

(Diolah dari Sumber Data Keanggotaan SAPHIRE PT. Angkasa Pura Schiphol)

Tabel tersebut menunjukkan perkembangan keanggotaan yang belum stabil selama jangka waktu operasinya dalam 22 bulan terakhir. Puncak pendaftaran anggota terjadi pada bulan September 2007, yaitu mencapai 217 orang. Setelah itu menunjukkan kecenderungan menurun. Melihat kenyataan tersebut, pihak manajemen SAPHIRE berpendapat:

*“Extra efforts must be done to control this situation. The services for existing members must be upgraded, while simultaneously sales & promotion must be enhanced. The decreased of new members, can not yet be associated with the increase of Saphire membership price.”*

Dari pendapat tersebut nampak bahwa pihak manajemen belum dapat menyimpulkan bahwa penyebab penurunan pendaftaran anggota baru tersebut karena adanya kenaikan harga keanggotaan SAPHIRE. Sedangkan untuk mengatasi masalah penurunan tersebut, pihak manajemen SAPHIRE memandang perlunya usaha ekstra untuk mengendalikan situasi tersebut melalui peningkatan pelayanan kepada pelanggan sambil meningkatkan pemasaran dan promosi secara simultan.

Hal yang menarik dari pertumbuhan pelanggan tersebut adalah terjadinya penurunan pendaftaran anggota baru dari kelompok reguler dan peningkatan pada kelompok *corporate client* sebagaimana dapat dilihat dalam tabel 2-7.

**Tabel 2 – 7**  
**Pertumbuhan Pelanggan Berdasarkan Kelompok Reguler - Corporate**

<b>BULAN</b>	<b>Regular</b>	<b>Corporate</b>
Januari	115	25
Februari	83	30
Maret	96	33
April	106	11
Mei	100	16
Juni	34	35
Juli	45	153
Agustus	30	132
September	40	177
Oktober	45	123
Nopember	49	139
Desember	39	141

(Diolah dari Sumber Data Keanggotaan SAPHIRE PT. Angkasa Pura Shiphol)

Pertumbuhan tersebut menunjukkan proses operasi pemasaran melalui jalinan kerjasama dengan kelompok usaha telah berhasil meningkatkan jumlah pelanggan baru. Sedangkan proses operasi untuk menjaring pelanggan baru dari kelompok reguler menunjukkan hasil yang menurun secara drastis dari 100 pelanggan baru pada bulan Mei 2007 menjadi 34 pelanggan baru pada bulan Juni 2007 untuk kemudian hingga Desember 2007, tumbuh rata disekitar angka 40-an. Keadaan ini menuntut adanya perbaikan-perbaikan dalam strategi pemasaran untuk meningkatkan pelanggan reguler, seperti memanfaatkan promosi sebagai bauran pemasarannya.

Namun demikian, strategi pemasaran seharusnya tidak hanya di fokuskan pada upaya untuk mencari pelanggan baru, tetapi juga untuk mempertahankan pelanggan SAPHIRE agar tetap menjadi pelanggan dengan memperpanjang keanggotaannya pada saat akan berakhir (masa keanggotaan SAPHIRE adalah satu tahun). Dari data yang telah diolah penulis, menunjukkan bahwa kecenderungan ulang pelanggan SAPHIRE menunjukkan kecenderungan yang menurun sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 2-8 berikut ini.

**TABEL 2 – 8**  
**Pelanggan SAPHIRE yang Mendaftar Ulang Tahun 2007**

<b>BULAN</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Juni	65	44
Juli	71	67
Agustus	34	28
September	71	59
Oktober	58	44
Nopember	101	84
Desember	118	90

(Diolah dari Sumber Data Keanggotaan SAPHIRE PT. Angkasa Pura Shiphol)

Proses operasi yang ditempuh sebagai upaya untuk mempertahankan pelanggan SAPHIRE, hanya dilakukan secara administratif melalui pemberitahuan tahunan kepada pelanggan dalam bentuk *notification* melalui surat, e-mail, dan telepon satu bulan sebelum habisnya masa keanggotaan pelanggan. Hal ini menunjukkan perlunya proses operasi pemasaran yang lebih efektif untuk mempertahankan pelanggan lama selain upaya untuk meningkatkan mutu layanan sebagai produk yang dijual.

#### **4.6. Kinerja Autogates dan Pengamanan Keimigrasian.**

Kinerja Autogates mencerminkan tingkat pencapaian pelayanan keimigrasian dengan kartu SAPHIRE secara simultan dengan aspek pengamanan keimigrasian melalui penggunaan mesin *Auto Border Passage* (ABP) yang melayani pelanggan SAPHIRE selama 24 jam dalam sehari dan rata-rata digunakan sebanyak 2000 kali setiap bulan. Tingkat keberhasilan verifikasi pengamanan data pelanggan pada saat melewati *Autogate* berpengaruh langsung pada kinerja pelayanan SAPHIRE secara keseluruhan sebagaimana nampak dalam tabel 2-9.

Tabel 2–9: Data *Autogates Performance*

Month	Number of Member accessed the gate	Verification Attempts	Successful Member access the gates	Unsuccessful Member access the gates	Successful Vs Unsuccessful Verification	Successful Vs Verification Attempt
Jan-07	1636	1912	1620	16	99%	85%
Feb-07	1625	1865	1610	15	99%	86%
Mar-07	2240	2632	2214	26	99%	84%
Apr-07	2610	3126	2579	31	99%	83%
May-07	2220	2641	2198	22	99%	83%
Jun-07	2865	3412	2839	26	99%	83%
Jul-07	3193	3693	3165	28	99%	86%
Aug-07	3571	4109	3534	37	99%	86%
Sep 07	3009	4325	3517	62	98%	82%
Oct-07	4159	4834	4129	30	99%	85%
Nov-07	4226	4906	4186	40	99%	85%
Dec-07	3923	4577	3884	39	99%	85%
Jan-08	4637	5396	4597	40	99%	85%
Feb-08	4265	4863	4227	38	99%	87%
<b>Total</b>	<b>44779</b>	<b>52291</b>	<b>44329</b>	<b>450</b>	<b>99%</b>	<b>85%</b>

(Sumber: PT. Angkasa Pura Schiphol)

Dari data yang tertera dalam tabel tersebut dapat dilihat bahwa sejak Januari 2007 hingga Februari 2008, pelayanan keimigrasian dengan menggunakan kartu SAPHIRE melalui *Autogates* telah dilalui pelanggan SAPHIRE sebanyak 44.779 kali dengan tingkat keberhasilan verifikasi (*successful vs unsuccessful*) mencapai rata-rata 99% setiap bulannya; dan upaya verifikasi (*verification attempts*) data pelanggan rata-rata mencapai rata-rata 85%. Keadaan ini menunjukkan bahwa kinerja *Autogates* dalam melayani pelanggan sesungguhnya sangat baik.

Sedangkan hal-hal yang menjadi penyebab kegagalan verifikasi data pelanggan (*verification attempts failure*) pada mesin ABP yang bekerja berdasarkan *Automatic Verifications System (AVS)*, secara terinci dapat dilihat pada data yang tertera dalam tabel 2-10 berikut ini.

Tabel 2–10: Data Verifications Failures

Month	Iris did not match	Card pulled out too quickly	Could Not Capture Iris	Data writing to card failed	Visa Expired	Technical problem	Cekal / Blacklist	Membership Expired
Jan-07	183	83	7	9	9	-	-	-
Feb-07	158	71	12	4	13	1	-	-
Mar-07	240	106	19	4	36	13	-	11
Apr-07	360	99	19	4	18	50	-	14
May-07	276	89	25	5	32	6	-	41
Jun-07	387	86	22	11	38	2	-	41
Jul-07	329	74	16	18	69	0	-	5
Aug-07	415	84	28	11	57	8	-	8
Sep-07	400	101	24	1	73	149	28	19
Oct-07	451	136	44	3	91	15	6	8
Nov-07	459	88	34	3	86	50	4	7
Dec-07	451	107	30	2	67	11	-	46
Jan-08	539	120	36	2	80	88	-	-
Feb-08	387	106	31	5	128	58	-	-
<b>Total</b>	<b>5043</b>	<b>1350</b>	<b>347</b>	<b>82</b>	<b>797</b>	<b>451</b>	<b>38</b>	<b>200</b>

(Sumber: PT. Angkasa Pura Schiphol)

Data pada tabel tersebut menunjukkan bahwa kegagalan upaya verifikasi data pelanggan (*verification attempts failure*) selama periode Januari 2007 hingga Februari 2008, lebih banyak disebabkan oleh masalah teknis yang ditimbulkan oleh pelanggan daripada karena kesalahan teknis pada mesin ABP. Kegagalan verifikasi data pelanggan tersebut disebabkan oleh iris mata yang tidak cocok, kartu terlalu cepat ditarik dari mesin ABP, tidak dapat menampilkan *capture iris* mata, kegagalan penulisan data pelanggan pada kartu SAPHIRE, dan masa berlaku kartu SAPHIRE yang telah kadaluarsa.

Sedangkan kegagalan karena masalah pengamanan keimigrasian, sebagian besar disebabkan oleh masa berlakunya visa telah habis, masalah teknis keimigrasian, dan termasuk dalam daftar pencegahan – penangkalan (*blacklist*). Dengan demikian, kegagalan verifikasi lebih banyak disebabkan oleh faktor kesalahan pelanggan daripada kegagalan teknis bekerjanya sistem dan mesin ABP.

Selanjutnya, untuk melihat kinerja autogates dari segi waktu, pada tabel 2-11 berikut ini dapat dilihat lamanya waktu pelayanan keimigrasian di *Autogates* untuk verifikasi data pelanggan melalui mesin ABP sebagai berikut:

**Tabel 2–11: Waktu Verifikasi ABP (dalam Detik)**

Seconds	5 sec	6 sec	7 sec	8 sec	9 sec	10 sec	11 sec	12 sec	13 sec	14 sec	15 sec	16-25 sec	26-35 sec	36-45 sec	46-55> sec
Month	Successful Verification Time														
Jan-07	85	690	318	161	98	49	36	27	22	21	16	63	25	6	3
Feb-07	77	707	346	148	87	42	39	25	10	17	11	74	20	4	4
Mar-07	85	1015	397	157	126	80	51	39	35	32	17	103	35	13	1
Apr-07	131	1142	439	211	139	86	60	58	31	41	23	131	35	18	3
May-07	89	828	569	192	133	59	53	41	26	27	18	102	27	9	4
Jun-07	0	261	1558	351	169	79	63	43	48	34	29	126	47	16	13
Jul-07	6	290	1716	429	194	107	69	46	27	43	22	142	40	10	4
Aug-07	5	8	38	466	1024	867	487	279	168	97	97	332	98	61	74
Sep-07	8	21	37	420	1020	898	551	335	221	135	76	364	109	43	66
Oct-07	20	114	1960	1296	261	153	101	84	63	54	60	313	124	54	93
Nov-07	9	109	1906	1444	256	173	153	77	57	52	40	288	116	45	68
Dec-07	10	129	1711	1306	276	158	103	73	52	75	47	306	100	53	63
Jan-08	77	133	1967	1654	316	191	135	111	78	82	56	312	110	58	87
Feb-08	89	177	2205	1115	291	141	100	69	62	38	40	271	110	46	60
<b>Total</b>	<b>691</b>	<b>5624</b>	<b>15167</b>	<b>9350</b>	<b>4390</b>	<b>3083</b>	<b>2001</b>	<b>1307</b>	<b>900</b>	<b>748</b>	<b>552</b>	<b>2927</b>	<b>996</b>	<b>436</b>	<b>543</b>

Data pada tabel tersebut menunjukkan bahwa untuk verifikasi data pelanggan melalui mesin ABP hanya memakan waktu kurang dari satu menit, yaitu berkisar antara 5 hingga 55 detik. Sebagian besar hanya memerlukan waktu dibawah 10 detik, dengan distribusi yang menonjol pada kategori waktu 7 detik (15.617 kali) dan 8 detik (9.350 kali). Sedangkan penggunaan waktu lebih dari 25 detik tetapi kurang dari 55 detik hanya menunjukkan angka dibawah 1.000 kali pada setiap kategorinya, yaitu 996 untuk kategori waktu 26-35 detik, 436 untuk kategori waktu 36-45 detik, dan 543 untuk kategori waktu 46-55 detik.

### **BAB III**

#### **KERANGKA TEORI**

*Pengertian dan pemahaman tentang teori-teori yang relevan dengan topik penelitian tentang kinerja pelayanan keimigrasian berbasis SAPHIRE yang diuraikan dalam bab ini adalah pengertian kinerja dan pengukurannya, konsep balanced scorecard dan pelayanan. Ketiganya merupakan teori-teori yang membentuk konsep dan indikator pengukuran kinerja dengan pendekatan empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.*

#### **1. Pengertian Kinerja dan Pengukurannya.**

Kinerja biasanya berhubungan dengan penilaian terhadap hasil kerja pegawai dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas yang telah diberikan. Dalam konteks organisasi, kinerja berhubungan dengan pencapaian pelaksanaan perencanaan strategik untuk mewujudkan visi dan misi. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan, diperlukan adanya pengukuran kinerja organisasi. Untuk instansi pemerintah, tingkat keberhasilan harus dapat diukur pada seluruh aktivitas dari mulai masukan (*input*), keluaran (*output*), proses, manfaat, dan dampak program bagi kesejahteraan masyarakat (LAN, 2000: 2).

Menurut Robert C. Mill (dalam A. Dale Timpe, 1992: 3) lingkungan kerja yang menyenangkan menjadi kunci pendorong bagi para karyawan menghasilkan kinerja puncak. Rendahnya kinerja dapat diatasi dengan motivasi yang didukung dengan suasana organisasi yang baik. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan motivasi dan suasana organisasi.

Dari segi manajemen, Robert C. Mill menyebutkan bahwa dalam manajemen melalui sasaran (*management by objectives*) menganggap bahwa kinerja karyawan dapat diperbaiki bila karyawan mengetahui apa yang

diharapkan dari mereka, kapan mereka diperbolehkan berperan serta dalam proses menetapkan harapan-harapan tersebut, dan kapan mereka dinilai dari hasil-hasilnya. Sedangkan dari segi karyawan, menurut Vroom (dalam Moh. As'ad, 1995: 59), harapan-harapan tersebut diterjemahkan sebagai kepuasan pribadi yang menjadi tujuan karyawan, seperti penghargaan berupa peningkatan gaji atau promosi yang menjadi dasar motivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Perbedaan persepsi tentang harapan-harapan yang diinginkan antara manajemen organisasi dan karyawan dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan yang pada gilirannya juga berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Oleh karenanya, untuk menjembatani perbedaan tersebut diperlukan suatu standar kinerja. Menurut Thomas C. Alewine (dalam A. Dale Timpe, 1992: 247), standar kinerja dapat dibuat dari uraian jabatan untuk mengaitkan definisi jabatan statis ke kinerja kerja dinamis. Pentingnya membuat standar kinerja tersebut karena jabatan adalah sesuatu yang hidup dan tumbuh serta berubah sejalan dengan waktu, pengenalan perbaikan-perbaikan teknologi, serta kinerja manusia. Penyusunan standar kinerja.

Dalam mendiagnosis kinerja, menurut Scott A. Snell dan Kenneth N Wexley dalam (A. Dale Timpe, 1992: 329), ada tiga hal yang menjadi penentu kinerja, yaitu: (a) tingkat ketrampilan, berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan teknis; (b) tingkat upaya, berupa motivasi yang diperlihatkan untuk menyelesaikan pekerjaan; dan (c) kondisi-kondisi eksternal berupa tingkat dukungan kondisi eksternal terhadap produktivitas, seperti mesin yang rusak, tidak tersedianya peralatan, buruknya kondisi ekonomi dan sebagainya.

Berdasarkan uraian tentang pengertian kinerja tersebut, diperoleh suatu benang merah tentang faktor-faktor yang menentukan kinerja seseorang dalam organisasi, yaitu:

1. Motivasi, berupa dorongan untuk melakukan pekerjaan guna memenuhi harapan-harapannya;
2. Uraian jabatan, berupa uraian pekerjaan, tanggung jawab dan kewenangan yang dituangkan dalam bentuk *job description*;

3. Suasana lingkungan kerja, berupa sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif karyawan untuk mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka, seperti keseragaman yang dituangkan dalam prosedur yang baku, semangat kelompok, penghargaan, penetapan standar kinerja, dan kejelasan organisasi dari segi perencanaan, struktur, penugasan dan komunikasi kebijakan.
4. Kondisi eksternal, berupa kondisi-kondisi yang berada diluar jangkauan karyawan tetapi dapat mempengaruhi kinerjanya, seperti tidak tersedianya peralatan kerja dan rusaknya mesin sarana bekerja yang tidak segera diperbaiki.

Untuk mengetahui apakah kinerja suatu organisasi telah mengarah pada pencapaian obyektif yang ditetapkan, diperlukan adanya pengukuran terhadap pelaksanaan tugas di dalam organisasi. Bagi instansi pemerintah, pengukuran kinerja merupakan hal yang penting agar dapat dijadikan sebagai bahan informasi kepada pimpinan instansi, apakah instansi tersebut telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Dengan pengukuran kinerja dapat diketahui jarak antara perencanaan strategik dengan kinerja pelaksanaannya. Dengan demikian, pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan dapat memberikan umpan balik (*feedback*) dalam upaya perbaikan secara terus menerus guna mencapai keberhasilan di masa mendatang.

Manfaat pengukuran kinerja memiliki peranan penting sebagai alat manajemen (Lembaga Administrasi Negara RI: 2000, 3) untuk:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
3. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaikinya.
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.

5. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi,
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan telah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Pengukuran kinerja menurut Robert Simmons sebagaimana dikutip oleh Lembaga Administrasi Negara RI (2000: 5) adalah *performance measurement systems* untuk membantu manajer dalam memonitor (*tracking*) implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Meskipun demikian, bukan berarti pengukuran kinerja suatu organisasi merupakan hal yang berdiri sendiri, tetapi terkait erat dengan pengukuran kinerja karyawan. Dalam hal ini, Gregory Moorhead and Ricky W Griffin (1995: 182) menyatakan bahwa:

*“Performance measurement or performance appraisal is the process by which a manager (1) evaluate’s an employee’s work behaviors by measurement and comparison with previously standards, (2) records the results, and (3) communications the results to the employee”.*

yang menunjukkan pengukuran kinerja sebagai alat untuk mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan untuk kemudian dikomunikasikan hasilnya kepada karyawan bersangkutan sehingga, dalam pengertian tersebut, memungkinkan untuk dilakukannya perbaikan terhadap kinerja yang dinilai tidak memenuhi standar pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Agar pengukuran kinerja menghasilkan penilaian yang obyektif, maka diperlukan adanya suatu standar atau tolok ukur pengukuran yang terlebih dahulu ditetapkan. Tolok ukur tersebut adalah implementasi perencanaan strategik yang mencakup tujuan dan sasaran yang dikehendaki sebagai penjabaran visi dan misi organisasi dimana melalui pengukuran tersebut juga dapat dilihat proses penyesuaian dan pembelajaran terhadap rencana strategik organisasi dan implementasinya. Dengan menggunakan tolok ukur yang jelas, hasil pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan pengambilan keputusan untuk menilai implemmentasi program-program yang

telah disusun, apakah perlu diperbaiki, ditingkatkan, atau dilanjutkan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.

## **2. Pengertian Konsep *Balance Scorecard*.**

Pengukuran kinerja instansi pemerintah yang selama ini dilakukan lebih ditekankan pada kemampuan instansi tersebut dalam menyerap anggaran sehingga sulit untuk diketahui secara obyektif keberhasilan atau kegagalannya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya (Lembaga Administrasi Negara RI, 2000: 1). Untuk mengetahui kinerja instansi pemerintah secara komprehensif, dalam arti tidak hanya dilihat dari segi penggunaan anggaran atau keuangan saja, dapat digunakan suatu pendekatan *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Robert S Kaplan dan David C Norton pada tahun 1990 sebagai alat pengukuran kinerja suatu organisasi. Pendekatan *Balance Scorecard* mengukur suatu kinerja yang dimulai dari visi dan strategi organisasi melalui perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan SDM, dan keuangan, dimana dalam keempat perspektif tersebut tertuang operasionalisasi dari tugas pokok dan fungsi serta visi dan misinya sebagai dasar dalam perencanaan strategik instansi pemerintah. Menurut Amin Widjaja Tunggal (2002), maksud dari *Balanced Scorecard* adalah menciptakan tolok ukur finansial dan non finansial suatu organisasi sehingga dapat mengendalikan operasinya dan mengembangkan secara bersamaan berbagai tolok ukur untuk mengawasi kinerjanya.

Menurut Paul R. Niven yang memodifikasi pendekatan *Balanced Scorecard* untuk digunakan dalam mengukur kinerja organisasi pemerintahan dan nirlaba yang lebih mengedepankan pelayanan kepada publik daripada mengejar keuntungan semata, menyebutkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat yang mencakup sistem pengukuran, sistem manajemen strategik, dan alat komunikasi (Paul R. Niven, 2003: 15). Meskipun implementasi *Balanced Scorecard* sangat bervariasi berdasarkan kecenderungan perencanaan, namun dalam implementasinya memiliki karakteristik inti yang utama, yaitu menggambarkan apa yang hendak dicapai suatu organisasi sebelum menentukan ukuran kinerja apapun dalam membangun sistem *Balanced Scorecard*.

Dalam perkembangannya kemudian, pendekatan *Balanced Scorecard* ternyata dapat memenuhi kebutuhan akan alat pengukuran kinerja yang bersifat komprehensif karena tidak hanya mengukur perspektif keuangan saja, tetapi juga mengukur perspektif non keuangan, seperti: pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam konteks ini, pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* sangat bermanfaat bagi efektivitas bisnis organisasi dalam memberikan manfaat (*value*) kepada pelanggan dan calon pelanggan sebagaimana disebutkan oleh Robert Simmons, (2000: 199), yaitu:

*“Using the Balanced Scorecard, top managers can measure how effective their business units are in creating value for current and future customers, building and enhancing internal capabilities, and investing in people, system and procedures necessary to improve future performance.”*

Dengan demikian, orientasi dari pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan *balanced scorecard* bertujuan untuk mengetahui efektivitas pembentukan nilai tambah atau manfaat kepada pelanggan, pembangunan dan peningkatan kemampuan internal, serta investasi SDM, prosedur, sistem yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja di masa datang. Menurut Kaplan dan Norton (2000:31) empat perspektif *Balance Scorecard*: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dipandang cukup lengkap oleh berbagai perusahaan dan industri. Tetapi keempat perspektif tersebut harus dipandang sebagai suatu model atau *template*, bukan sebagai baju yang ketat karena tidak ada teorema matematis yang menyatakan bahwa keempat perspektif tersebut perlu dan memadai. Tetapi yang terpenting dalam aplikasi model *Balance Scorecard* adalah adanya hubungan sebab akibat diantara keempat perspektif. Tulisan J. Heckett, T. Jones, G Loveman, E. Sasser, dan L. Schlesinger (dalam Kaplan dan Norton, 2000: 27) dalam *Harvard Business Review* (Maret-April 1994) menemukan dalam industri jasa situasi adanya hubungan kausal antara kepuasan pekerja, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, pangsa pasar, dan pada akhirnya kinerja finansial. Oleh karenanya setiap ukuran yang dipilih untuk disertakan dalam *Balance Scorecard* harus merupakan unsur dalam mata rantai hubungan sebab-akibat.

Selanjutnya Paul R. Niven (2003: 85-86) menyebutkan bahwa sebelum mengimplementasikan *balanced scorecard* diperlukan langkah-langkah tertentu, yang secara ringkas dapat digambarkan sebagai berikut:

- a. Merumuskan Misi, Nilai, Visi, Tujuan, dan Strategi organisasi sebagai landasan utama dalam penentuan perspektif;
- b. Menentukan perspektif yang mencerminkan strategi organisasi;
- c. Merumuskan sasaran strategis yang dapat mendukung pencapaian misi, nilai, visi, tujuan, dan strategi organisasi dan menerjemahkannya dalam setiap perspektif;
- d. Menentukan ukuran strategis berupa ukuran hasil dan ukuran pemacu;
- e. Menentukan target pencapaian sasaran strategis setiap perspektif;
- f. Merumuskan inisiatif strategis yang merupakan program tindakan untuk mewujudkan sasaran strategis;
- g. Implementasi *Balanced Scorecard*.

*Balanced Scorecard* yang diimplementasikan untuk melihat kinerja organisasi dalam mencapai sasaran strategis dapat digunakan melalui pendekatan empat perspektif, yaitu:

### **2.1. Perspektif keuangan.**

Meskipun tidak menjadi sentral dalam *Balanced Scorecard*, ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomi yang sudah diambil, apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan perusahaan biasanya diukur dengan laba operasi, *return on capital employes* (ROCE), atau yang paling baru, nilai tambah ekonomi. Tujuan keuangan lainnya berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas (Kaplan dan Norton; 2000:23).

Tujuan dan ukuran keuangan memainkan peran ganda, yaitu menentukan kinerja keuangan yang diharapkan dan menjadi sasaran akhir tujuan ukuran perspektif *scorecard* lainnya. Tujuan keuangan menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *scorecard*. Setiap ukuran terpilih harus merupakan bagian dari hubungan sebab-akibat yang pada akhirnya akan

dapat meningkatkan kinerja keuangan. *Scorecard*, dalam pandangan Kaplan dan Norton (2000) harus menjelaskan strategi perusahaan, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang dan kemudian mengaitkannya dengan berbagai urutan tindakan yang harus diambil berkenaan dengan proses finansial, pelanggan, proses internal, dan para pekerja serta sistem untuk menghasilkan kinerja ekonomi jangka panjang yang diinginkan perusahaan.

Dengan demikian, ukuran keuangan merupakan komponen penting dalam perusahaan laba, swasta, dan nirlaba. Dalam domain perusahaan yang mencari laba, ukuran dalam perspektif ini memberitahukan apakah pelaksanaan strategi mengarah pada hasil dasar yang membaik. Dalam sektor nirlaba dan publik, ukuran keuangan memastikan bahwa kita sedang mencapai hasil, dan melakukannya dengan cara yang efisien sehingga meminimalkan biaya. (Paul R. Niven: 2007, 19). Namun, tujuan keuangan mungkin sangat berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis yang disederhanakan dalam identifikasi tiga tahap, yaitu bertumbuh, bertahan, menuai (Kaplan dan Norton, 2003: 42). Setiap posisi akan menunjukkan kinerja perspektif keuangan yang berbeda.

Dalam posisi pertumbuhan ditandai dengan ciri arus kas negatif dan tingkat pengembalian investasi yang rendah karena banyak mengerahkan sumber daya organisasi untuk mengembangkan produk/jasa, memperluas fasilitas produksi, mengembangkan kemampuan operasi, membangun sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi. Tujuan keuangan pada tahap ini akan menekankan pada pertumbuhan penjualan – di pasar baru dengan pelanggan baru dan dihasilkan dari produk dan jasa baru – mempertahankan tingkat pengeluaran yang memadai untuk pengembangan produk dan proses, sistem, kapabilitas pekerja, dan penetapan saluran pemasaran, penjualan dan distribusi baru. Ukuran keuangan yang digunakan adalah prosentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan pertumbuhan penjualan.

Tidak demikian halnya dengan kondisi keuangan pada posisi bertahan, dimana investasi tidak lagi dilakukan secara besar-besaran karena kegiatan lebih difokuskan pada perbaikan infrastruktur dan sistem yang mengalami kemacetan. Pada posisi ini, pendapatan perusahaan dimaksimalkan dengan

ukuran kinerja pada tingkat pengembalian investasi, tingkat pengembalian modal pekerja atau ROCE (*return on capital employed*), laba operasi, marjin kotor, dan nilai tambah secara ekonomi. Proyek investasi dalam tahap ini akan dievaluasi dengan memakai *discounted cash flows*, analisa penganggaran modal (*capital budgeting*) standar. Ukuran yang diterapkan menunjuk pada tujuan keuangan klasik, yaitu menghasilkan tingkat pengembalian modal investasi yang tinggi.

Sedangkan pada posisi menuai, masa investasi seperti pada posisi sebelumnya sudah tidak dilakukan lagi, tetapi tinggal menuai hasil investasi yang telah ditanam. Proses operasi yang dilakukan pada tahap ini adalah upaya perbaikan serta perawatan peralatan dan kemampuan organisasi. Tujuan keuangan pada tahap menuai akan menekankan pada arus kas yang segera dan pasti. Ukuran kinerja pada posisi ini adalah arus kas operasi dan penghematan modal kerja dengan sasaran untuk memaksimalkan pengembalian kas kepada perusahaan dari seluruh investasi yang telah ditanamkan di masa yang lalu.

Terkait dengan siklus hidup bisnis tersebut dengan tujuan keuangan, dalam pandangan Kaplan dan Norton (2000: 44) dapat berubah secara tiba-tiba. Kadang-kadang sebuah unit bisnis ditengah perjalanannya, bahkan pada tahap dewasa, atau tahap menuai, dengan tidak diduga sebelumnya mempunyai tujuan pertumbuhan. Suatu perubahan yang tiba-tiba dalam teknologi, pasar, dan peraturan dapat mengubah produk atau jasa yang sebelumnya telah dewasa dan telah menjadi komoditi sehingga mempunyai potensi pertumbuhan yang tinggi. Transformasi seperti itu secara keseluruhan akan mengubah tujuan keuangan dan investasi dari unit bisnis tersebut.

Sedangkan tema strategis perspektif keuangan yang ditemukan oleh Kaplan dan Norton untuk setiap strategi pertumbuhan, bertahan, dan menuai, ada tiga dimensi keuangan yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis, yaitu bauran dan pertumbuhan pendapatan, penghematan biaya/peningkatan produktivitas, dan pemanfaatan aktiva/strategi investasi. Ukuran pertumbuhan pendapatan yang umumnya digunakan unit bisnis, baik dalam tahap

pertumbuhan maupun menuai, adalah tingkat pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar berdasarkan wilayah, pasar, dan pelanggan sasaran.

## 2.2. Perspektif pelanggan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000: 55), dalam perspektif pelanggan perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan, seperti kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas, dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Pernyataan visi dan misi yang berkaitan dengan itu adalah menyatakan tujuan perusahaan untuk menjadi nomor satu dalam memberi nilai kepada pelanggan. Jika ingin mencapai kinerja keuangan jangka panjang, setiap unit bisnis harus menciptakan dan memberikan produk dan jasa yang bernilai bagi pelanggan.

Tolok ukur dalam pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan, adalah identifikasi pelanggan dan segmennya sesuai dengan kompetensi perusahaan atau organisasi. Pengukuran dilakukan terhadap “*core outcome*” (hasil utama) formulasi dan implementasi strategi. Dalam perspektif pelanggan, Kaplan dan Norton membagi dua kelompok pengukuran pelanggan, yaitu:

a. *Core customer.*

Pengukuran *core customer* (pelanggan utama) merupakan pengukuran yang terintegrasi terhadap pangsa pasar, tingkat pengembalian setiap pelanggan baru, kemampuan melayani pelanggan yang ada, tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat keuntungan (*profitability*) setiap pelanggan.

b. *Customer value proposition.*

*Value proposition* merupakan nilai-nilai pendorong (*driven*) kinerja berupa atribut produk atau jasa (harga dan kualitas) yang menjadi faktor penentu terhadap tingkat kepuasan akuisisi, ingatan (*retention*), dan pangsa pasar.

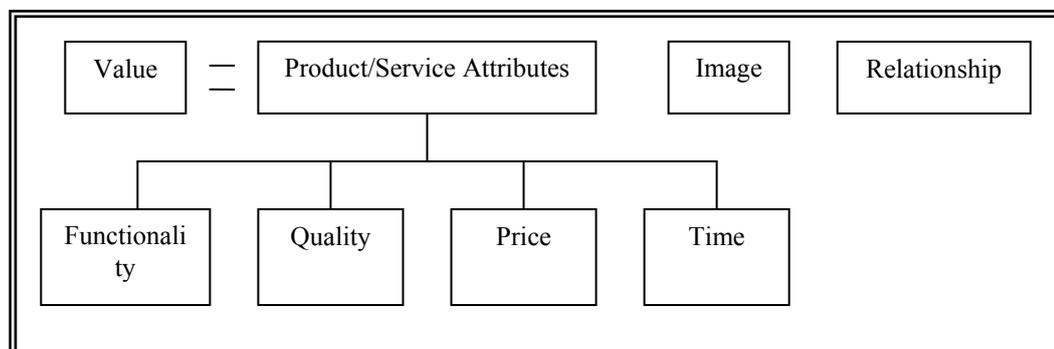
Menurut Amin Widjaja Tunggal (2002: 60) Proposisi nilai pelanggan menyatakan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen pasar sasaran. Proposisi nilai adalah konsep penting dalam memahami faktor pendorong pengukuran pelanggan utama (*core customer*).

Dalam kaitannya dengan kepuasan pelanggan yang termasuk dalam pengukuran pelanggan utama (*core customer*), Kaplan dan Norton (2000: 61) berpendapat bahwa ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. Jika pelanggan menilai pengalaman pembeliannya sebagai pengalaman yang amat memuaskan, barulah perusahaan dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang. Dalam memilih proposisi nilai apa yang akan diberikan, terlebih dahulu harus dikenali apa yang dinilai tinggi oleh para pelanggan segmen sasaran. Setelah diketahui, kemudian dapat memilih tujuan dan ukuran dari tiga kelompok atribut, yaitu:

- Atribut barang dan jasa: fungsionalitas, mutu, dan harga;
- Hubungan pelanggan: mutu dari pengalaman membeli dan hubungan pribadi;
- Citra dan reputasi.

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, faktor pendorong kepuasan pelanggan dikembangkan melalui ukuran waktu, mutu, dan harga. Model generik dari proposisi nilai pelanggan tersebut dapat dilihat dalam gambar berikut ini.

**Gambar 3-1: Model Generik Proposisi Nilai Pelanggan**



Sumber: Kaplan dalam Amin Widjaja Tunggal, *Memahami Konsep Balance Scorecard*, Cetakan Kedua, Harvarindo: Jakarta, 2002, hal. 61.

### 2.3. Perspektif proses bisnis internal.

Proses internal atau proses bisnis internal pada dasarnya merupakan mata rantai yang saling terkait. Menurut Kaplan dan Norton (2000: 80), pada perspektif ini, dilakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Tujuan dan ukuran untuk perspektif ini dikembangkan setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif keuangan dan pelanggan yang memungkinkan perusahaan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk kepentingan pelanggan dan pemegang saham.

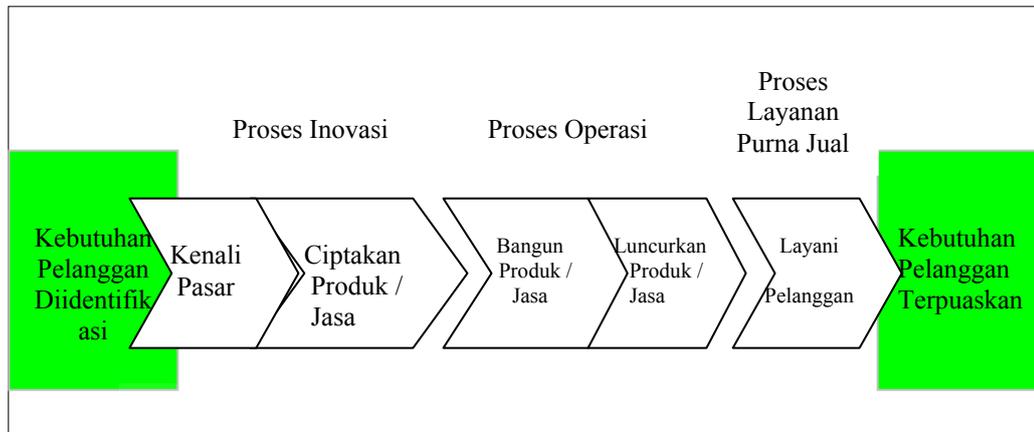
Untuk menentukan rantai nilai internal, diawali dengan proses inovasi, mengenali kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang serta mengembangkan pemecahan kebutuhan tersebut, dilanjutkan dengan proses operasi, menyampaikan produk dan jasa saat ini kepada pelanggan saat ini, dan diakhiri dengan layanan purna jual yang menawarkan layanan sesudah penjualan. Menurut Kaplan (2000), proses penetapan tujuan dan ukuran perspektif ini lah yang membedakan antara *Balance Scorecard* dengan pengukuran kinerja tradisional yang mempunyai keterbatasan karena lebih fokus pada pengendalian dan peningkatan berbagai pusat tanggung jawab dan departemen perusahaan yang bergantung secara eksklusif pada pengukuran keuangan dan laporan varians bulanan.

Sedangkan model rantai nilai generik dari *Balance Scorecard*, menurut pengamatan Kaplan dan Norton (2000: 83), memberikan suatu *template* yang dapat disesuaikan oleh setiap perusahaan dalam mempersiapkan perspektif setiap bisnis internal. Model ini terdiri atas tiga proses bisnis utama, yaitu:

- Inovasi
- Operasi
- Layanan purna jual

Dalam gambar berikut ini akan disajikan model rantai nilai generik dalam proses bisnis internal yang merupakan jalinan dari tiga proses bisnis utama tersebut.

**Gambar 3-2: Model Rantai Nilai Generik**



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, Menerapkan Strategi menjadi Aksi: *Balance Scorecard*, Alih bahasa: Peter R. Yosi Pasia, ed. Yati Sumiharti, Wisnu: Jakarta, Erlangga, 2000, hal. 84.

Dengan demikian, proses bisnis internal merupakan upaya untuk memberikan kepuasan pada pelanggan dengan memenuhi kebutuhan pelanggan melalui proses bisnis yang diunggulkan. Dari gambar 3-2 dapat dilihat bahwa proses **inovasi** terdiri atas dua komponen, yaitu mengenali pasar dan menciptakan produk/jasa. Kaplan dan Norton (2000) menjelaskan upaya untuk *mengenali pasar* dapat dilakukan dengan melakukan penelitian pasar untuk mengenali ukuran perusahaan melaksanakan proses internal guna memenuhi kebutuhan pelanggan tertentu, memiliki informasi yang akurat dan dapat diandalkan tentang ukuran pasar dan preferensi pelanggan. Selain itu juga membayangkan peluang dan pasar baru bagi produk dan jasa yang dapat dipasok. Informasi mengenai pasar dan pelanggan tersebut memberi masukan untuk proses *perancangan dan pengembangan produk/jasa* yang dapat dilakukan melalui proses penelitian dan pengembangan.

Gelombang pendek penciptaan nilai dalam perusahaan adalah proses **operasi** yang dimulai dari diterimanya permintaan atau pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk/jasa kepada pelanggan. Menurut C. Berliner dan J. Brimsons (dalam Kaplan dan Norton, 2000: 90), beberapa tahun belakangan ini, pengaruh dan praktek persaingan berdasarkan waktu dari perusahaan manufaktur Jepang terkemuka telah mendorong banyak perusahaan melengkapi ukuran biaya finansial tradisional dengan ukuran mutu dan lama siklus sehingga pengukuran kinerja yang dapat disertakan

dalam *scorecard* proses bisnis internal adalah ukuran kinerja, waktu, mutu, dan biaya proses operasi. Meskipun proses produksi *just in time* (JIT) dan rasio MCE (*Manufacturing Cycle Effectiveness*), yang membagi waktu pengolahan dengan waktu penyelesaian, dikembangkan untuk operasi perusahaan manufaktur, tetapi juga dapat diterapkan pada perusahaan jasa.

Penerapan MCE dalam perusahaan jasa menjadi lebih penting, karena pelanggan biasanya akan menjadi kesal bila harus antri untuk menerima pelayanan jasa. Lamanya siklus layanan pelanggan untuk waktu proses pemrosesan yang sebenarnya dapat diselesaikan dengan singkat dapat mempengaruhi reputasi perusahaan. Sedangkan pengukuran mutu proses layanan dapat dilakukan untuk menghindari atau mengatasi ketidakpuasan pelanggan. Sebuah Bank telah mengembangkan suatu indeks ketidakpuasan pelanggan yang dinamakan *Trailway to Trolls* (Kaplan dan Norton, 2000), yang terdiri dari: waktu menunggu lama, informasi yang tidak akurat, akses ditolak atau ditunda, permintaan atau transaksi tidak terpenuhi, kerugian finansial yang dialami pelanggan, pelanggan tidak diperlakukan sebagaimana mestinya, dan komunikasi yang tidak efektif.

Tahap terakhir nilai rantai internal adalah layanan purna jual yang mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran (dalam administrasi kartu kredit). Aktivitas layanan purna jual dapat meningkatkan reputasi perusahaan. Unsur utama proposisi nilai yang diberikan kepada pelanggan adalah pekerjaan garansi dan servis yang menyenangkan, ramah dan terpercaya. Aspek lain dari layanan purna jual adalah proses pembuatan faktur dan penagihan, yaitu mengurangi waktu antara penyelesaian atau penyerahan produk dengan pembayaran tunai terakhir pelanggan dalam proses penyelesaian rekening, penagihan, dan perselisihan.

Dari uraian tersebut, maka dapat ditarik suatu benang merah bahwa pengukuran proses bisnis internal pada dasarnya melibatkan aspek biaya, mutu, dan waktu yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.

#### 2.4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam Balance Scorecard mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai (Kaplan dan Norton, 2000: 109).

Prinsip utama dari perspektif ini adalah mendukung perusahaan dengan memberikan prioritas organisasi pembelajaran (*learning organization*) untuk mendorong pertumbuhan organisasi sehingga dapat mempertahankan kemampuannya mengadakan perubahan dan peningkatan. Sumber daya dalam organisasi pembelajaran dan pertumbuhan meliputi para pekerja, sistem, dan prosedur yang merupakan infra struktur perusahaan. Ada tiga kategori utama yang harus diperhatikan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu kemampuan atau kapabilitas pekerja, kemampuan atau kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan yang merupakan faktor pendorong pembelajaran dan pertumbuhan untuk situasi tertentu.

Sebagian besar perusahaan menetapkan tujuan pekerja yang ditarik dari tiga pengukuran utama, yaitu:

- a. Kepuasan pekerja: pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Oleh karenanya perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi, perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan. Untuk mengetahuinya, dapat dilakukan survey kepuasan pekerja yang biasanya meliputi: (1) keterlibatan dalam pengambilan keputusan, (2) penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik, (3) akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, (4) dorongan aktif

- untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif, (5) tingkat dukungan dan fungsi staf, serta (6) kepuasan keseluruhan dengan perusahaan.
- b. Retensi pekerja: bertujuan untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati. Perusahaan membuat investasi jangka panjang pada dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada pekerja yang berhenti merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Retensi pekerja biasanya diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.
  - c. Produktivitas pekerja: merupakan suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

### 3. Pengertian Pelayanan.

Sebelum masuk lebih jauh mengenai kualitas pelayanan, maka dalam bagian ini akan diuraikan mengenai pengertian dan karakteristik pelayanan sebagai wawasan dasar dari konsep pelayanan, yang oleh Philip Kotler, sebagaimana dikutip oleh Supranto (1997: 227), mendefinisikan jasa/pelayanan adalah sebagai berikut:

*A service is any act or performance that one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything. Its production may or may not be tied to physical product*

Han dan Leong (1996: 55) memberikan definisi pelayanan sebagai berikut:

*Pelayanan adalah suatu proses atas pelayanan khusus yang terdiri dari sejumlah kegiatan tahap sebelumnya (back stage) dan tahap yang akan datang (front stage) dimana konsumen berinteraksi dengan organisasi jasa pelayanan.*

Pelayanan juga terkait dengan pemenuhan kebutuhan hidup manusia, baik melalui aktivitas sendiri maupun melalui aktivitas orang lain. Proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain yang langsung inilah yang oleh Moenir (1995: 17) disebut dengan pelayanan. Boediono (1999: 60) mendefinisikan pelayanan sebagai suatu proses bantuan kepada orang lain

dengan cara-cara tertentu yang memerlukan kepekaan dan hubungan interpersonal agar terciptanya kepuasan dan keberhasilan.

Sementara Lovelock (1997: 6) memberikan arti pelayanan sebagai berikut:

*Selling, that involves interactions with customer in person, by telecommunication or by mail. It is designed, performed, and communicated with two goals in mind operational efficiency and customer satisfaction.*

Merron (1995: 14) menyebutkan bahwa salah satu usaha yang harus dilakukan baik oleh organisasi publik maupun privat dalam menghadapi kecenderungan dan perubahan masa depan adalah menggeser penekanan dari menciptakan barang (*product-based*) kepada penekanan pada pelayanan (*service-based*) sebagaimana kutipan berikut ini :

*Movement from goods to services, while the need to develop products efficiently and effectively was the modus operandi of business in the past, the need to provide effective service is the hallmark of successful business today and will be in the future. Moreover, our economy is now more service-based than product based, a trend that is likely to continue into the foreseeable future.*

Sementara itu, Soeling (1997: 17) mengatakan bahwa pelayanan memerlukan suatu sikap positif di hadapan konsumen atau pelanggan. Senyum, tutur-kata, gerak-gerik, cara berpakaian dan kecekatan dalam pelayanan akan memberikan nilai tambah yang besar bagi kepuasan pelanggan. Sejalan dengan pendapat di atas *Sewell dan Brown* (1997: 31-36) menuturkan: senyum, tutur-kata, gerak-gerik, cara berpakaian dan sebagainya merupakan bagian dari usaha memberikan pelayanan yang baik, namun hal itu baru merupakan bagian kecil. Lebih lanjut *Sewell dan Brown* mengatakan, bersikap ramah kepada tamu hanyalah merupakan 20% dari pelayanan pelanggan yang baik. Bagian yang terpenting adalah merancang sistem yang memungkinkan karyawan melakukan pekerjaan dengan baik tanpa mengulang. Dengan kata lain 80% sisanya, merupakan bagian terpenting yaitu berupa pendekatan sistematis yang memungkinkan karyawan memberikan kepada pelanggan apa yang diinginkan.

Dalam kaitannya dengan pelayanan, Ulrich (1997: 48), menegaskan perlunya mengubah mental profesional sumber daya manusia dari apa yang dapat saya kerjakan menjadi apa yang dapat saya hasilkan bagi perusahaan. Oleh karena itu, organisasi harus dapat menciptakan kondisi-kondisi yang kondusif bagi SDM agar mereka memiliki komitmen, integritas dan tanggung jawab secara kolektif terhadap keseluruhan kinerja organisasi, mengingat pelanggan hanya memperhatikan bagaimana perlakuan terhadapnya pada setiap saat dan waktu membutuhkan pelayanan.

McCaulay dan Cook (1997: 12-13) mengatakan, pelayanan merupakan citra perusahaan. Pelayanan yang memuaskan terdiri atas tiga komponen, dan semuanya mencerminkan citra perusahaan. Ketiga komponen itu adalah: a) kualitas produk dan layanan yang dihasilkan, b) cara karyawan memberikan layanan, c) hubungan pribadi yang terbentuk melalui layanan tersebut. *McCaulay* dan *Cook* menambahkan bahwa menciptakan citra positif, berarti :

1. Membantu pelanggan melihat keistimewaan produk perusahaan melalui cara terbaik.
2. Melakukan apa saja yang mungkin untuk menampilkan citra positif dari perusahaan dan layanan anda. .
3. Mengembangkan hubungan yang mampu membuat pelanggan merasa diistimewakan dan dihargai sebagai seorang pribadi
4. Memahami bahwa inti dari pelayanan yang baik adalah belajar untuk berkomunikasi secara baik dengan setiap anggota masyarakat.

Karena pelayanan memiliki hubungan yang erat dengan pembentukan citra, maka pelayanan yang diberikan haruslah merupakan pelayanan yang berkualitas. Menurut Feigenbaume (1992:7), kualitas adalah keseluruhan gabungan karakteristik produk dan jasa dari pemasaran, rekayasa, pembikinan dan pemeliharaan yang membuat produk dan jasa yang digunakan memenuhi harapan-harapan pelanggan. Sedangkan Reksomadiprodjo (1997: 391) mendefinisikan kualitas sebagai ukuran seberapa dekat suatu barang atau jasa sesuai dengan standar tertentu.

David Garvin (dalam Lovelock, 1992: 98), mengidentifikasi dan menggambarkan sudut pandang mengenai kualitas, sebagai berikut :

1. *Transcendence approach*, yaitu pendekatan yang memandang kualitas sebagai *innate excellence*, dimana kualitas dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit untuk didefinisikan atau dioperasionalkan.
2. *The product-based approach*, yaitu pendekatan yang menyatakan bahwa kualitas merupakan karakteristik atau atribut yang dapat dikuantitatifkan dan dapat diukur. Perbedaan kualitas suatu produk diukur dari perbedaan sejumlah unsur atau atribut yang dimiliki produk.
3. *User based definitions*, yaitu pendekatan didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas suatu produk tergantung pada orang yang memakainya. Produk yang berkualitas tinggi bagi seseorang adalah produk yang paling memuaskan persepsinya. Dengan demikian perspektif ini merupakan perspektif yang subyektif dan *demand based*, karena tiap orang memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda.
4. *The manufacturing-based approach*, yaitu pendekatan yang bersifat *supply-based*, dimana kualitas didefinisikan sebagai suatu kesesuaian dengan persyaratan (*conformance to requirements*), oleh karena itu pendekatan ini lebih bersifat *operation-driven* dan cenderung berfokus pada penyesuaian spesifikasi dan didorong oleh tujuan peningkatan efisiensi dan produktivitas, penentuan kualitas adalah standar-standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, bukan oleh konsumen.
5. *Value-based definitions*, yaitu pendekatan yang memandang kualitas dari segi nilai dan harga, maksudnya kualitas suatu produk diukur dengan mempertimbangkan *trade-off* antara kinerja produk dan harganya, sehingga kualitas juga didefinisikan sebagai *affordable-excellence*, pendekatan ini memberikan arti bahwa kualitas bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu merupakan produk yang paling bernilai yang merupakan produk yang paling tepat untuk dibeli.

Christopher Lovelock (1992: 18) dalam bukunya *Product Plus* mengemukakan bahwa kualitas pelayanan merupakan suatu gagasan menarik tentang bagaimana suatu produk ditambah dengan pelayanan akan menghasilkan suatu kekuatan yang memberikan manfaat pada perusahaan

dalam meraih profit bahkan untuk menghadapi persaingan. Oleh karena itu, pelayanan pada intinya terkait dengan sejauhmana proses pemberian bantuan kepada orang lain untuk memenuhi kebutuhannya sesuai dengan harapan. Semakin terpenuhi harapan-harapan atau keinginan orang yang dilayani, maka menunjukkan kualitas pelayanan yang baik, dan sebaliknya, apabila harapan-harapan tidak dapat dipenuhi, maka dapat dikatakan bahwa pelayanan itu tidak memiliki kualitas yang baik. Atau dengan kata lain, pelayanan kepada pelanggan dikatakan berkualitas apabila semakin kecil kesenjangan antara pelayanan yang diberikan dengan harapan pelanggan.

Secara khusus Lukman (1999: 10) mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai suatu kegiatan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sesuai dengan prinsip: murah, lebih baik, cepat, tepat, akurat, ramah, dan sesuai dengan harapan pelanggan. Kualitas pelayanan juga dapat diartikan sebagai kegiatan pelayanan yang diberikan kepada seseorang atau orang lain, organisasi pemerintah/swasta (sosial, politik, LSM, dll) sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kualitas pelayanan sektor publik adalah pelayanan yang memuaskan masyarakat sesuai dengan standar pelayanan dan azas-azas pelayanan publik/pelanggan.

Dari hasil studi yang dilakukan oleh *The Focus Group to the Marketing Research* yang dibentuk oleh Belenger, Bemhard dan Goldstrucker diperoleh kesimpulan bahwa ada sepuluh dimensi yang saling melengkapi dalam membentuk kualitas pelayanan. Kesepuluh dimensi tersebut seperti diutarakan oleh Zeithaml, Berry dan Parasuraman (1990: 21) adalah dimensi *tangible, reliability, responsiveness, competence, courtesy, credibility, security, access, communications* dan *understanding*.

Sesuai dengan perkembangan, sepuluh dimensi tersebut disederhanakan oleh Zeithaml, Berry dan Parasuraman (1990: 118) menjadi lima dimensi, sebagai berikut:

1. *Reliability*, yaitu kemampuan dan keandalan dalam menyediakan pelayanan yang terpercaya;

2. *Responsiveness*, yaitu kesanggupan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap terhadap keinginan konsumen;
3. *Assurance*, yaitu pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan serta sopan santun karyawan dalam memberikan pelayanan, aman dari bahaya, resiko, keraguan dan memiliki sifat dapat dipercaya;
4. *Empathy*, yaitu kemudahan dalam berinteraksi, komunikasi yang baik, penuh perhatian dan memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan;
5. *Tangibility*, yaitu kualitas pelayanan yang berupa sarana fisik, perkantoran, komputerisasi administrasi, ruang tunggu, tempat informasi, dan sebagainya.

Selanjutnya, terkait dengan kualitas pelayanan, ada banyak model yang dapat digunakan untuk menganalisisnya. Pemilihan suatu model tergantung pada tujuan analisis, jenis perusahaan dan situasi pasar (Tjiptono, 2000: 72). Dalam pembahasan ini hanya akan dibahas model kualitas pelayanan yang dikembangkan oleh Zeithaml et al. (1990: 63) yang lebih dikenal dengan *Gap Model*. yang berpusat pada pengukuran gap antara harapan dan pengalaman pelanggan sebagai suatu hal yang menentukan tingkat kepuasan mereka. Model ini lebih berfungsi sebagai alat diagnosa perusahaan atau unit pelayanan instansi tertentu, yang jika digunakan dengan benar memungkinkan organisasi mengidentifikasi kekurangan dalam kualitas pelayanan secara sistematis.

Sedangkan pelayanan dalam bidang pemerintahan untuk mewujudkan pelayanan prima, secara konseptual, menekankan pentingnya pelayanan sektor publik sejajar dengan pelayanan terbaik dalam sektor swasta. Konsep ini mendorong sistem/manajemen pelayanan publik menjadi lebih berorientasi pada kebutuhan dan pemuasan konsumen, dan perlunya menciptakan iklim yang kondusif untuk kepentingan masyarakat luas. Paradigma yang digunakan adalah *customer driven government*, dengan harapan dapat membalikkan mental model birokrat dari keadaan yang lebih suka dilayani menuju mental lebih suka melayani (Ismail Mohamad, 2002:1).

Dalam mewujudkan pelayanan prima, perlu terlebih dahulu disusun visi dan misi. Penyusunan visi dan misi merupakan langkah paling utama untuk menghasilkan kualitas keprimaan yang optimal. Visi merupakan statement singkat mengenai keadaan masa depan yang akan dicapai atau arah dari kendali suatu organisasi. Esensi dari suatu visi adalah daya untuk mendasari diciptakan atau ditumbuh kembangkannya keunggulan kompetitif suatu organisasi atau perusahaan. Sementara itu, misi merupakan kegiatan/usaha/upaya pokok yang ditentukan untuk mewujudkan kondisi yang diharapkan (visi) (Sugiyanto, 2001: 28).

Parameter yang menjadi keprimaan suatu pelayanan antara lain meliputi: kesederhanaan, kejelasan (prosedur, persyaratan pelayanan, uji kerja/pejabat berwenang, kepastian biaya, jadwal waktu penyelesaian, hak dan kewajiban bagi pemberi maupun penerima pelayanan), keamanan, keterbukaan, efisiensi, ekonomis, adil (merata), ketepatan waktu, kemudahan, kesopanan, kenyamanan, kemampuan, dapat dipercaya, kemudahan, dan fleksibilitas. Indikator-indikator tersebut akan mencerminkan sejauh mana kualitas pelayanan yang diberikan. Jika aspek-aspek tersebut dapat dipenuhi dengan baik dan sesuai dengan harapan penerima pelayanan maka pelayanan dapat dikatakan prima, tetapi jika kondisinya sebaliknya, maka dapat dikatakan bahwa kualitas pelayanan yang diberikan tidak baik (tidak prima).

Dalam upaya mewujudkan pelayanan prima, di antaranya perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan. Dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat menentukan kualitas pelayanan, maka upaya perbaikan kualitas pelayanan dapat terarah dan sesuai dengan harapan pelanggan. Menurut Kotler (199: 107), sedikitnya ada 10 faktor yang menentukan kualitas pelayanan, yaitu:

- a. Akses; jasa harus mudah dijangkau dalam lokasi yang mudah dicapai pada saat yang tidak merepotkan dan cepat.
- b. Komunikasi; jasa harus diuraikan dengan jelas dalam bahasa yang dimengerti oleh konsumen.

- c. Kompetensi; karyawan harus memiliki ketrampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan.
- d. Kesopanan; karyawan harus bersikap ramah, penuh hormat dan penuh perhatian.
- e. Kredibilitas; perusahaan dan karyawan harus bisa dipercaya dan dapat memahami keinginan yang diharapkan oleh konsumen.
- f. Reliabilitas; jasa harus dilaksanakan dengan konsisten dan cermat.
- g. Cepat tanggap; karyawan harus memberikan tanggapan dengan cepat dan kreatif atas permintaan dan masalah konsumen.
- h. Kepastian; jasa harus bebas dari bahaya, resiko ataupun hal yang meragukan.
- i. Hal-hal yang berwujud; hal-hal yang berwujud pada sebuah jasa harus dengan tepat memproyeksikan mutu jasa yang akan dihasilkan.
- j. Memahami atau mengenali; karyawan harus berusaha mengenali dan memahami kebutuhan konsumen.

