

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS

Bab ini terdiri dari uraian gambaran umum lokasi yang menjadi obyek penelitian dan analisis penelitian. Gambaran umum objek penelitian ini, meliputi: latar belakang sejarah; tugas, visi dan misi Imigrasi, struktur organisasi, sumber daya manusia, dan pelayanan keimigrasian di Kantor Imigrasi Klas I Khusus Soekarno-Hatta. Analisis penelitian meliputi: pengolahan data survei(kuesioner) dan hasil wawancara mendalam mengenai faktor-faktor penyebab munculnya kesenjangan penyelenggaraan pelayanan izin tinggal terbatas bagi warga negara asing di Kantor Imigrasi Klas I Khusus Soekarno-Hatta.

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Latar Belakang Sejarah.

Kantor Imigrasi Klas I Khusus 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.

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 ke Bandar Udara Halim Perdana Kusuma , 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 karena meningkatnya beban dan volume kerja strategis posisi strategis Kantor Imigrasi Klas I Khusus Soekarno-Hatta.

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

Tugas pokok.

Berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 165 Tahun 2000, Bab VII pasal 452 sampai dengan pasal 568 dan Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.01-PR.07.04 Tahun 2005 tentang Tata Kerja Departemen Kehakiman dan Asasi Manusia, Direktorat Jenderal Imigrasi merupakan salah satu unit kerja di lingkungan Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia yang mempunyai tugas pokok melaksanakan fungsi sebagai berikut:

- a. Penyiapan perumusan kebijakan Departemen di bidang keimigrasian;
- b. Pelaksanaan kebijakan di bidang kemigrasian sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
- c. Perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur di bidang keimigrasian;
- d. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi;
- e. Pelaksanaan urusan administrasi Direktorat Jenderal.
- f. Perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengamanan teknis operasional di bidang keimigrasian;
- g. Pengawasan teknis dan pelaksanaan tugas di bidang keimigrasian;
- h. Pembinaan dan pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, perlengkapan, sistem dan metode di bidang keimigrasian;
- i. Pelayanan teknis di bidang keimigrasian.

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.

2.1. Visi dan Misi

Pemerintah dalam lampiran Keputusan Presiden RI No. 7 tahun 1999 tentang Pedoman Penyusunan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi menyebutkan bahwa visi adalah cara pandang jauh ke depan, arah instansi pemerintah harus dibawa agar eksis, antisipatif, dan inovatif. Visi adalah suatu gambaran menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh instansi pemerintah. Visi yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi, dapat dicapai melalui pelaksanaan misi. 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.

Berdasarkan uraian tersebut, maka visi Imigrasi sebagai arah yang hendak dituju dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya sehari-hari adalah: menjadikan insan Imigrasi yang profesional, berwibawa, dan berwawasan global, sedangkan misi Imigrasi adalah sebagai berikut :

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

3. Struktur Organisasi.

Kantor Imigrasi Klas I Khusus Soekarno-Hatta mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan sebagian tugas pokok dan fungsi yang diemban oleh Departemen Hukum dan HAM di bidang keimigrasian, terutama di wilayah hukum yang menjadi daerah kerjanya. Dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan tugas di bidang keimigrasian, serta untuk menyelenggarakan tugas-tugas tersebut, sesuai dengan Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI No. M.03-PR.07.04 tahun 1991 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Imigrasi, maka Kantor Imigrasi Klas I Khusus Soekarno-Hatta mempunyai fungsi dan tanggung jawab sebagai berikut:

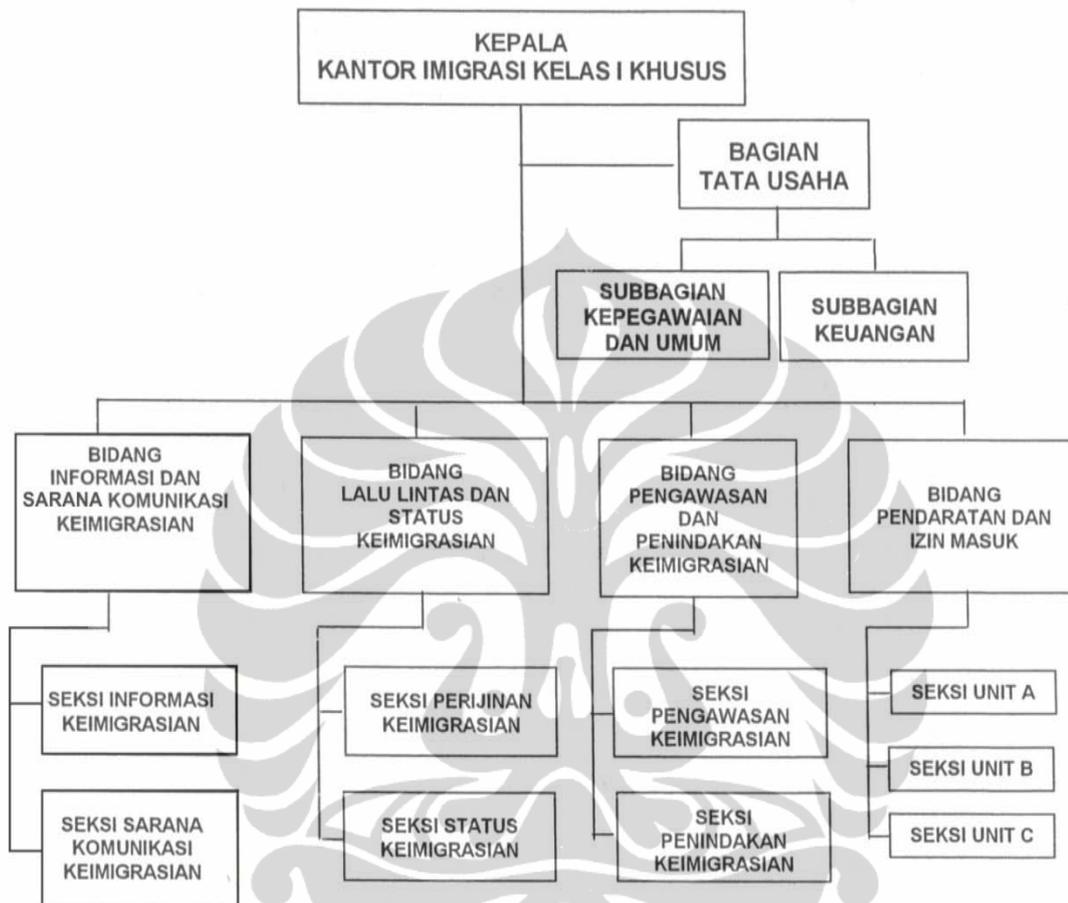
- a. Melaksanakan tugas Keimigrasian di bidang lalu lintas keimigrasian.
- b. Melaksanakan tugas Keimigrasian di bidang status keimigrasian.
- c. Melaksanakan tugas Keimigrasian di bidang informasi dan sarana komunikasi keimigrasian, dan
- d. Melaksanakan tugas Keimigrasian di bidang pengawasan dan penindakan keimigrasian.

Struktur organisasi Kantor Imigrasi Klas I Khusus Soekarno-Hatta, disusun berdasarkan tugas pokoknya untuk menyelenggarakan pelayanan, pengawasan, dan penegakan hukum di bidang keimigrasian. Susunan organisasi Kantor Imigrasi Klas I Khusus Soekarno-Hatta terdiri dari:

- a. Bagian Tata Usaha, yang membawahi; Sub Bagian Kepegawaian dan Umum, serta Sub Bagian Keuangan
- b. Bidang Informasi dan sarana komunikasi keimigrasian, yang membawahi; Seksi Informasi Keimigrasian, dan Seksi Sarana Komunikasi Keimigrasian
- c. Bidang Lalu Lintas dan Status Keimigrasian, yang membawahi; Seksi Perijinan Keimigrasian, dan Seksi Status Keimigrasian
- d. Bidang Pengawasan dan Penindakan Keimigrasian, yang membawahi; Seksi Pengawasan Keimigrasian, dan Seksi Penindakan Keimigrasian
- e. Bidang Pendaratan dan Izin Masuk, terdiri dari; Seksi Unit A, Seksi Unit B, dan Seksi Unit C.

Struktur organisasi Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 4.1.
Struktur Organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Soekarno-Hatta



Sumber : Keputusan Menteri Kehakiman dan HAM RI No M.14.Pr.07.04.Th 2003

4. Sumber Daya Manusia.

Sumber daya manusia Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Soekarno Hatta pada Januari 2009, baik yang bertugas di terminal Bandara maupun di Kantor Imigrasi yang terletak di luar terminal Bandara, adalah sebanyak 392 orang dengan rincian sebagai berikut:

4.1 Sumber Daya Manusia berdasarkan Tingkat Pendidikan.

Keadaan pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Soekarno-Hatta dilihat dari tingkat pendidikan dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.2. Data Pegawai berdasarkan Tingkat Pendidikan

NO	PENDIDIKAN	JUMLAH
1.	SD	5
2.	SLTP	62
3.	SLTA	143
4.	D3	92
5.	SI	78
6.	S2	12
	JUMLAH	392

Sumber: Bagian Umum Kantor Imigrasi Klas I Khusus Soekarno-Hatta

Tabel di atas memperlihatkan bahwa komposisi terbesar pegawai Kantor Imigrasi Klas I Khusus Soekarno-Hatta (143 orang) berpendidikan SLTA, 12 orang berpendidikan S2, 78 orang berpendidikan S1, dan 92 orang berpendidikan D3. Pegawai yang berlatar belakang pendidikan dasar dan menengah pertama sebanyak 67 orang.

4.2 Sumber Daya Manusia berdasarkan Tingkat Eselon Jabatan.

Posisi jabatan struktural berdasarkan tingkatan eselon dan non eselon, menunjukkan struktur organisasi dan tingkat pekerjaan yang harus dilaksanakan. Hal ini tercermin dalam jumlah pegawai non eselon yang mencapai 375 orang (95.66%) yang berada dibawah kendali 11 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 4.3.

Tabel 4.3. Data Pegawai berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Posisi Struktural	Eselon	Jumlah
1	Kepala Kantor	II	1
2	Kepala Bagian	III	1
3	Kepala Bidang	III	4
4	Kepala Sub Bagian	IV	2
5	Kepala Seksi	IV	9
6	Pegawai	Non Eselon	375
	Jumlah		392

Sumber: Bagian Umum Kantor Imigrasi Klas I Khusus Soekarno-Hatta

Keberadaan pegawai yang memadai baik secara kuantitas maupun secara kualitas di dalam setiap instansi terutama pada Kantor Imigrasi Klas I Khusus Soekarno-Hatta, merupakan faktor yang sangat menentukan bagi usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

5. Pelayanan Keimigrasian

Salah satu fungsi keimigrasian adalah penyelenggaraan pemerintahan atau administrasi negara yang mencerminkan aspek pelayanan. Dari aspek itu Imigrasi dituntut untuk memberikan pelayanan prima di bidang keimigrasian baik kepada Warga Negara Indonesia (WNI) maupun Warga Negara Asing (WNA).

5.1 Pelayanan Keimigrasian kepada Warga Negara Indonesia (WNI)

Pelayanan Keimigrasian kepada Warga Negara Indonesia (WNI), meliputi: pemberian Surat Perjalanan Republik Indonesia (SPRI) atau Paspor baik untuk umum maupun Tenaga Kerja Indonesia yang bekerja di luar negeri, pemberian Surat Perjalanan Laksana Paspor (SPLP), pemberian Pas Lintas Batas (PLB) (pelayanan ini tidak ada di Kantor Imigrasi Klas I Khusus Soekarno-Hatta), yang khusus diberikan kepada Warga Negara Indonesia penduduk daerah perbatasan negara, yang berupa : pemberian izin berangkat dan pemberian izin mendarat. Surat Perjalanan RI (SPRI) merupakan dokumen resmi untuk melakukan perjalanan antar negara diberikan atas permintaan setiap warga negara Indonesia yang akan bepergian ke luar negeri untuk berbagai kepentingan termasuk untuk tujuan bekerja di luar negeri.

5.2 Pelayanan Keimigrasian kepada Warga Negara Asing (WNA)

Pemberian pelayanan keimigrasian kepada Warga Negara Asing (WNA) meliputi: pemberian dokumen keimigrasian berupa Kartu izin Tinggal Terbatas (KITAS), Kartu Izin Tinggal Tetap (KITAP), Kemudahan Khusus Keimigrasian (DAHSUSKIM), perpanjangan izin tinggal yang meliputi Visa Kunjungan Wisata (VKW), Visa Kunjungan Sosial Budaya (VKSB), Visa Kunjungan Usaha (VKU), perpanjangan dokumen keimigrasian meliputi : Kartu Izin Tinggal Terbatas (KITAS), Kartu Izin Tinggal Tetap (KITAP); dan Kemudahan Khusus

Keimigrasian (DAHSUSKIM), pemberian Izin Masuk Kembali dan Izin Bertolak, pemberian Tanda Bertolak dan Masuk, Pendaftaran Orang Asing dan pemberian Surat Keterangan Kemigrasian bagi orang asing dalam rangka pewarganegaraan.

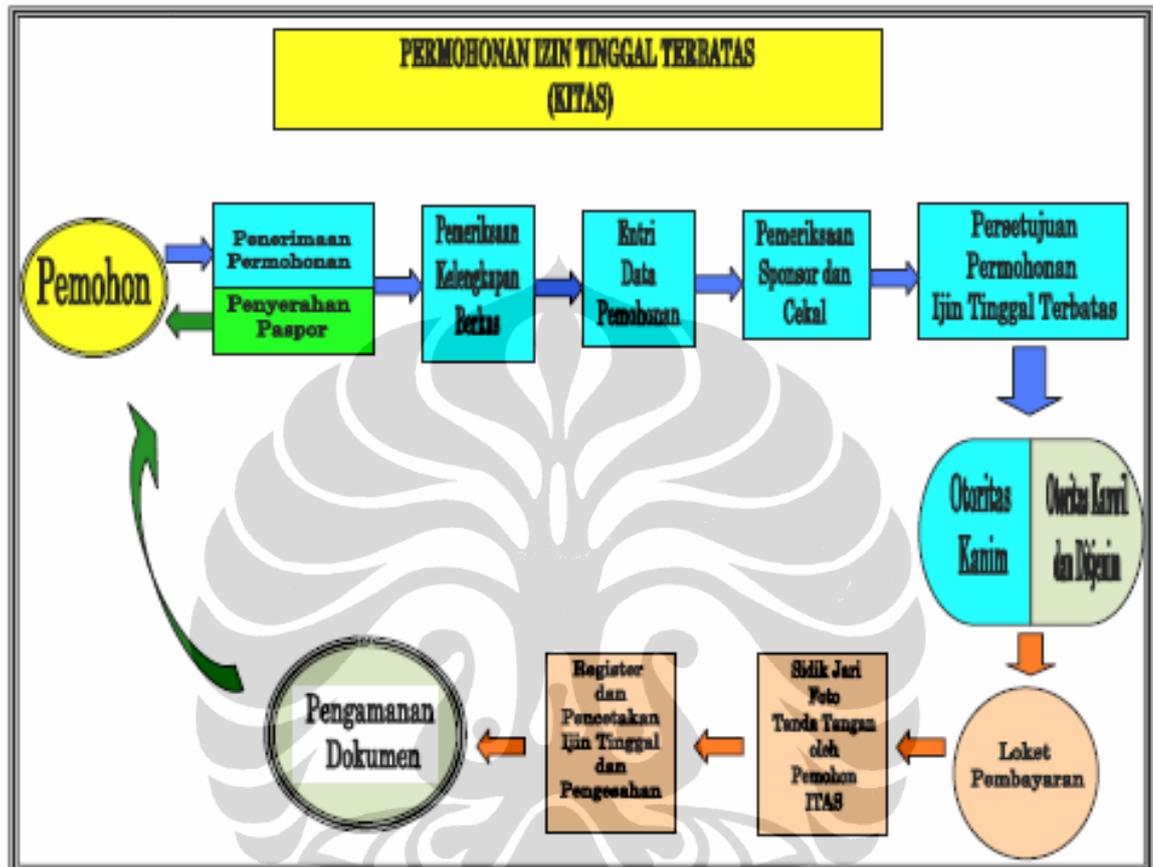
Pelayanan izin kemigrasian ini merupakan pemberian legalitas keberadaan dan kegiatan orang asing selama tinggal di Indonesia sehingga Warga Negara Asing dapat melakukan aktifitasnya. Pelayanan-pelayanan untuk warganegara asing memiliki persyaratan permohonan yang berbeda-beda. Pelayanan pemberian izin tinggal terbatas (KITAS) diberikan kepada warganegara asing yang memiliki visa tinggal terbatas dengan berbagai keperluan. Jenis-jenis keperluan warganegara asing tinggal di Indonesia dengan visa tinggal terbatas adalah bekerja (tenaga kerja ahli asing dengan rekomendasi dari Departemen Tenaga Kerja, rokhaniawan asing dengan rekomendasi Departemen Agama dan Departemen Tenaga Kerja, dan tenaga peneliti asing dengan rekomendasi dari LIPI dan Departemen Tenaga Kerja), Investor Asing, dengan rekomendasi Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM), belajar atau latihan, dengan rekomendasi Departemen Pendidikan Nasional. Alasan penyatuan keluarga, didasarkan pada dokumen yang membuktikan hubungan keluarga secara hukum, misalnya akte perkawinan untuk suami/istri.

Setiap permohonan baru izin tinggal terbatas, harus memenuhi persyaratan umum dan khusus. Persyaratan umum yaitu : surat permintaan dan jaminan serta keterangan identitas sponsor, daftar riwayat hidup, riwayat pekerjaan, dan pendidikan orang asing yang bersangkutan, paspor kebangsaan orang asing bersangkutan yang masih berlaku minimal 1 tahun sejak pertama kali masuk Indonesia, dan membayar biaya keimigrasian sesuai dengan ketentuan. Persyaratan khusus adalah persyaratan yang harus dilengkapi berkaitan dengan keperluannya tinggal di Indonesia. Permohonan perpanjangan izin tinggal terbatas, selain harus melengkapi persyaratan di atas, juga harus melampirkan KITAS dan buku pengawasan orang asing dari Kantor Imigrasi, SKLD dari Kepolisian serta Ijin mempekerjakan orang asing (IMTA) dari Departemen Tenaga Kerja, bagi orang asing yang diwajibkan secara hukum.

Pelayanan pemberian izin tinggal terbatas (KITAS) baik yang baru maupun perpanjangan di Kantor Imigrasi Klas I Khusus Soekarno-Hatta melalui beberapa

tahapan. Alur dari awal proses sampai penyelesaian, dapat dilihat pada bagan mekanisme pelayanan sebagai berikut.

Gambar 4.4. Mekanisme Pelayanan Izin Tinggal Terbatas (KITAS)



Sumber : Kantor Imigrasi Klas I Khusus Soekarno – Hatta (2009)

B. Analisis Data

Dalam bagian ini dibahas karakteristik pegawai, dan analisis terhadap faktor-faktor yang berkontribusi menyebabkan kesenjangan penyelenggaraan pelayanan izin tinggal terbatas (KITAS) bagi warganegara asing di Kantor Imigrasi Klas I Khusus Soekarno-Hatta. Dari 73 pegawai yang terkait dengan pelayanan Izin tinggal terbatas, seluruhnya diminta untuk mengisi kuesioner. Hasil kuesioner kemudian diperiksa untuk mengetahui kelengkapan pengisian butir kuesioner, dan selanjutnya diberi nomor untuk memudahkan tabulasi.

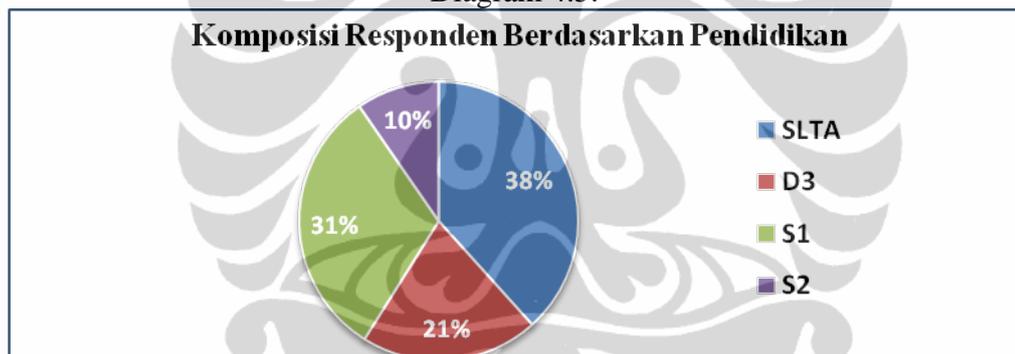
Data latar belakang pendidikan pegawai dibuat secara *coding* untuk selanjutnya ditabulasi. Analisis bertujuan menjawab pertanyaan dan tujuan penelitian.

1. Deskripsi Karakteristik Pegawai.

Pegawai dalam penelitian ini adalah para pegawai yang terlibat dalam pelayanan izin tinggal terbatas (KITAS), baik secara langsung maupun tidak langsung di Kantor Imigrasi Klas I Khusus Soekarno Hatta. Jawaban-jawaban yang diberikan oleh pegawai sangat dipengaruhi oleh cara pandang pegawai terhadap persoalan-persoalan yang dipertanyakan.

Cara pandang pegawai sangat berkaitan dengan identitas yang menyangkut karakteristik pegawai. Karakteristik pegawai dalam penelitian ini meliputi latar belakang pendidikan formal, masa kerja, pendidikan teknis keimigrasian, dan pelatihan pelayanan yang berkaitan dengan pelayanan izin tinggal terbatas (KITAS). Namun hasil-hasil yang diperoleh dari penelitian ini, tidak ditemukan perbedaan pandangan atau pendapat yang secara statistik signifikan. Karakteristik pegawai dapat dilihat secara rinci pada uraian berikut ini.

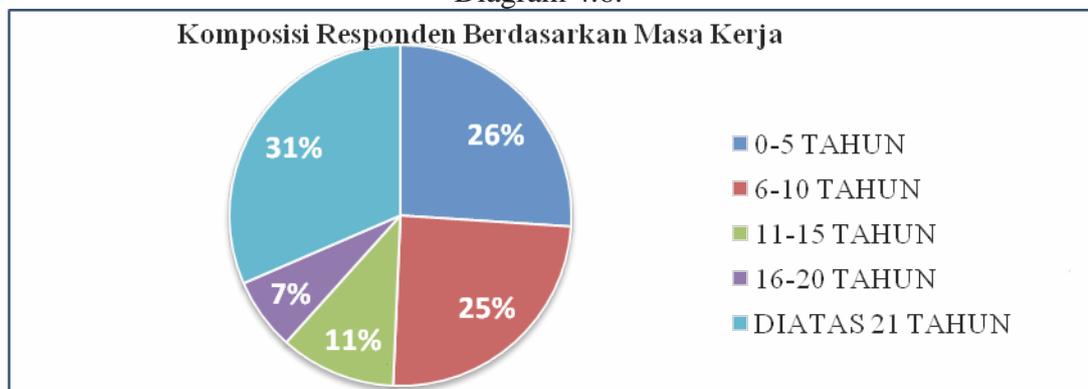
Diagram 4.5.



Sumber : hasil survei 2009

Pada diagram terlihat bahwa porsi terbesar latar belakang pendidikan para pegawai adalah SLTA, sebanyak 38%. Dibawahnya adalah S1 dan D3 dengan persentase 31% dan 21%. 10 % lainnya berpendidikan S2.

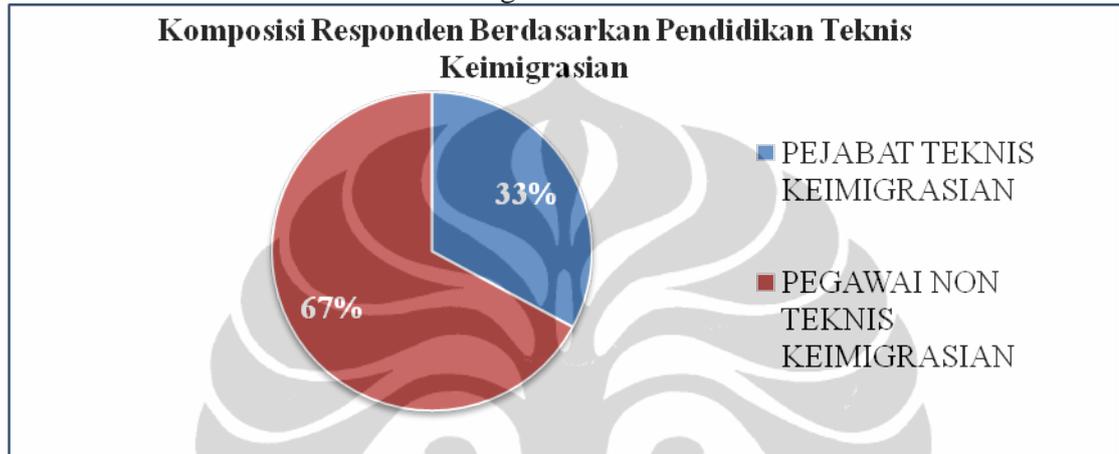
Diagram 4.6.



Sumber : hasil survei 2009

Bila digolongkan berdasarkan masa kerja yang telah dijalani, porsi pegawai yang terbesar adalah sebesar 31% pegawai yang telah memiliki masa kerja di atas 21 tahun. Para pegawai yang tergolong muda, dengan masa kerja 0-5 tahun sebanyak 26%, masa kerja 6-10 tahun sebanyak 25%. Sisanya 11% adalah para pegawai dengan masa kerja 11-15 tahun dan 7% adalah pegawai dengan masa kerja 16-20 tahun.

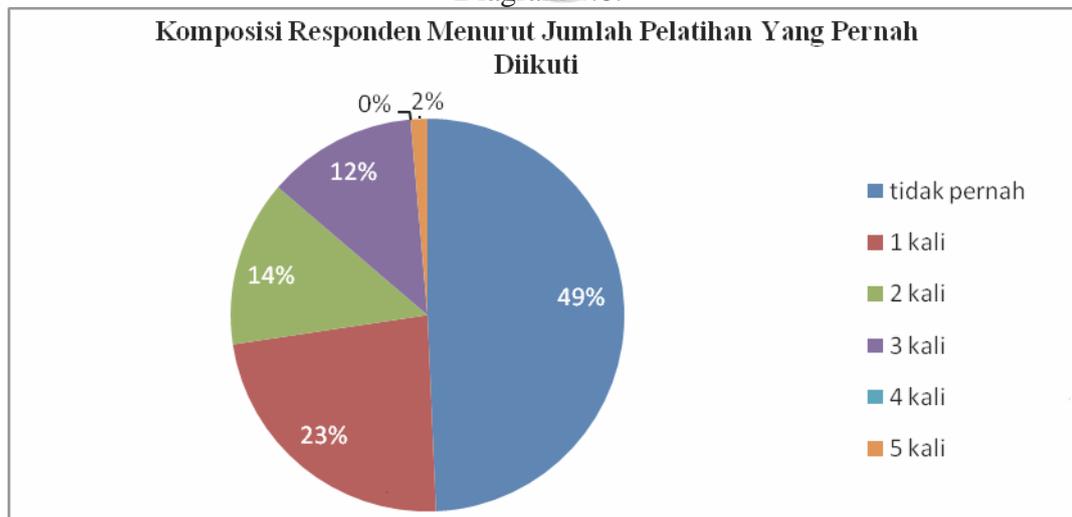
Diagram 4.7.



Sumber : hasil survei 2009

Hasil penelitian pada diagram 4.7, menunjukkan bahwa komposisi pegawai dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu kelompok pegawai berpendidikan teknis keimigrasian dan kelompok pegawai berpendidikan non teknis keimigrasian. Komposisi pejabat teknis keimigrasian sebanyak 33%, dan 67% adalah pegawai non teknis keimigrasian.

Diagram 4.8.



Sumber : hasil survei 2009

Menurut jumlah kursus atau pelatihan singkat yang pernah diikuti, 49 % pegawai tidak pernah mengikuti kursus atau pelatihan dari kantor. Sebanyak 23% pernah mengikuti 1 kali pelatihan, 14% pernah mengikuti 2 kali pelatihan, dan 12 % mengikuti pelatihan sebanyak 3 kali. Sisanya, 2% mengikuti pelatihan sebanyak 5 kali, dan serta kebetulan tidak ada pegawai yang mengikuti pelatihan 4 kali.

2. Faktor-Faktor Penyebab Munculnya Kesenjangan

Penyelenggaraan Pelayanan

Faktor-faktor yang berkontribusi terjadinya kesenjangan pada penyelenggaraan pelayanan terdiri dari *team work* (kepaduan tim), *employee-job fit* (kesesuaian orang-pekerjaan), *technology-job fit* (kesesuaian teknologi-pekerjaan), *perceived control* (kewenangan yang dimiliki), *supervisory control system* (sistem pengendalian pengawasan), *role conflict* (konflik peran), *role ambiguity* (kerancuan peran).

2.1 Team Work.

Terdapat 5 indikator untuk *team work*, dianalisis dengan mencari skor *servqual* dan distribusi frekuensi. Tabel distribusi skor yang diberikan pegawai yang diperoleh dari tabulasi kuestioner, dilengkapi dengan skor *Servqual* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.9
Pegawai menjadi bagian dari tim dalam pelayanan

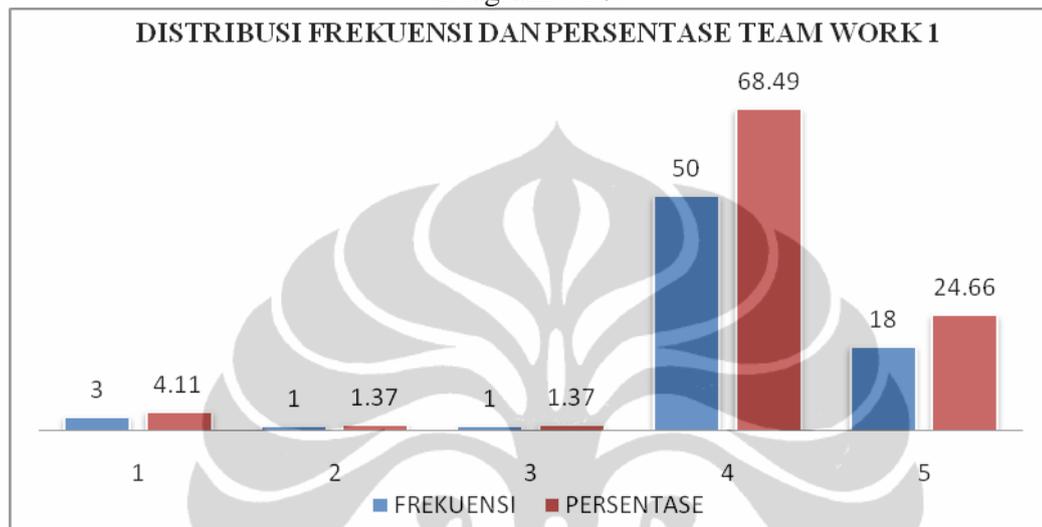
TW1					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	SKOR
1	Sangat Tidak Setuju	3	4.11	4.11	3
2	Tidak setuju	1	1.37	5.48	2
3	Ragu-ragu	1	1.37	6.85	3
4	Setuju	50	68.49	75.34	200
5	Sangat Setuju	18	24.66	100.00	90
Total		73	100		298
				Skor Servqual	4.1

Sumber : hasil survei 2009

Pada tabel di atas tampak bahwa skor *Servqual* yang diperoleh adalah 4,1. Skor yang baik ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah merasa menjadi bagian tim dalam pelayanan. Hal ini mencerminkan bahwa sebagian

besar tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan pada pegawai telah diperhatikan dan dilaksanakan dalam penyelenggaraan pelayanan. Terdapat peluang untuk menutup kesenjangan sebesar 0,9, artinya bahwa ada sedikit pegawai yang tidak memperhatikan tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan padanya dalam penyelenggaraan pelayanan.

Diagram 4.10.



Sumber : hasil survei 2009

Interpretasi yang sama nampak dari frekuensi. Tampak bahwa skor yang paling sering diberikan (modus) adalah 4, sedangkan skor rendah (1,2 dan 3) secara kumulatif hanya muncul sebanyak 6 kali. Distribusi frekuensi di atas bermakna bahwa hanya 6,85% pegawai merasa ragu-ragu atau belum merasa sebagai anggota tim dalam pelayanan.

Tabel 4.11.

Dukungan pegawai kepada tim

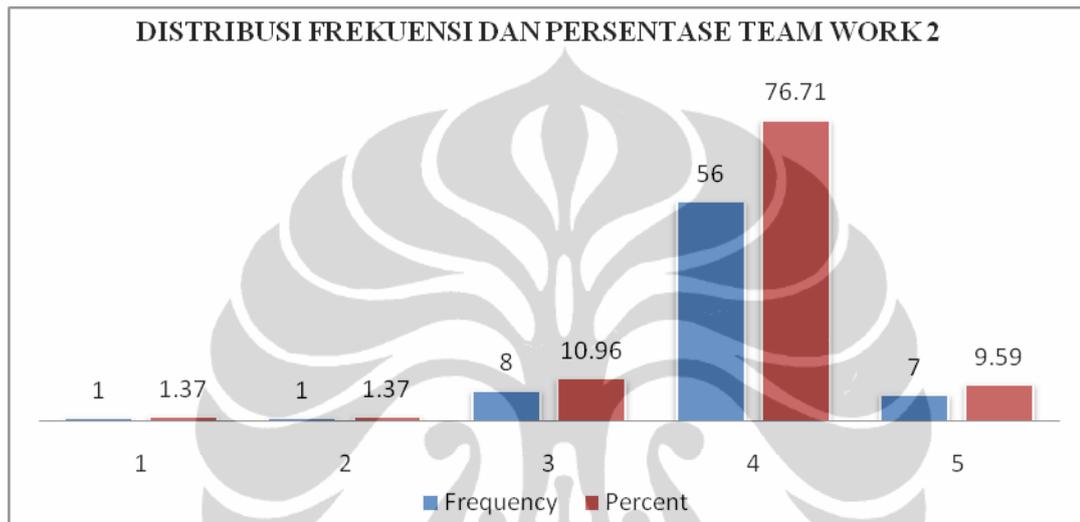
TW2					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	SKOR
1	Sangat Tidak Setuju	1	1.37	1.37	1
2	Tidak setuju	1	1.37	2.74	2
3	Ragu-ragu	8	10.96	13.70	24
4	Setuju	56	76.71	90.41	224
5	Sangat Setuju	7	9.59	100.00	35
Total		73	100		286
				Skor Servqual	3.9

Sumber : hasil survei 2009

Pada tabel di atas, untuk faktor *team work 2*, tampak bahwa skor *Servqual* yang dicapai adalah 3,9. Skor ini bermakna bahwa sebagian besar pegawai

memberikan dukungan kepada tim dalam melayani pemohon. Terdapat kesenjangan sebesar 1,1. Hal ini menggambarkan bahwa masih ada pegawai yang menyelenggarakan pelayanan dengan cara yang lambat, ceroboh, atau memberikan penjelasan-penjelasan yang tidak jelas kepada sesama pegawai. Dampaknya pada petugas loket, yang tidak bisa memastikan proses pelayanan secara akurat.

Diagram 4.12.



Sumber : hasil survei 2009

Diagram frekuensi di atas dapat diinterpretasikan bahwa frekuensi paling tinggi muncul pada skor 4. Hasil kumulatif yang didapat adalah 10 pegawai atau 13,70% yang menyatakan ragu-ragu, atau menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju. Ini bermakna bahwa hampir semua pegawai memberikan dukungan kepada tim dalam melayani pemohon.

Tabel 4.13

Tanggungjawab pegawai membantu rekan sejawat menyelesaikan tugas

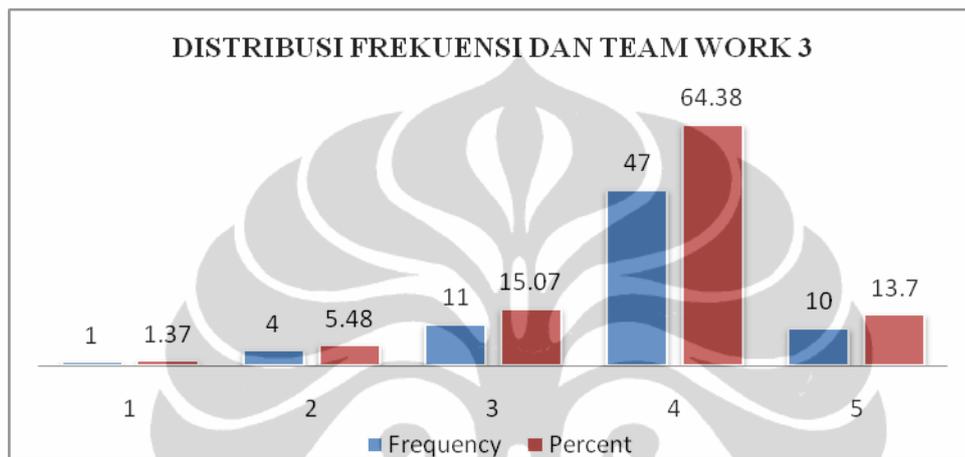
TW3					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	SKOR
1	Sangat Tidak Setuju	1	1.37	1.37	1
2	Tidak setuju	4	5.48	6.85	8
3	Ragu-ragu	11	15.07	21.92	33
4	Setuju	47	64.38	86.30	188
5	Sangat Setuju	10	13.70	100.00	50
Total		73	100		280
				Skor Servqual	3.8

Sumber: hasil survei 2009

Faktor ini meneliti rasa tanggung jawab para pegawai untuk membantu rekan sejawat agar dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Skor *Servqual* yang

diperoleh, yaitu 3,8. Hal ini mencerminkan bahwa tugas-tugas yang perlu dibantu oleh pegawai lain tetap dapat diselesaikan. Peluang untuk menutup kesenjangan adalah dengan meningkatkan skor sebesar 1,2, untuk mencapai skor ideal, artinya bahwa bantuan yang diberikan oleh pegawai untuk tugas-tugas tertentu masih perlu ditingkatkan, sehingga proses penyelenggaraan pelayanan dapat berjalan lebih lancar.

Diagram 4.14.



Sumber: survei 2009

Skor yang paling sering muncul adalah respon setuju (skor 4). Namun masih terdapat 21,92% pegawai memberikan respon ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju (skor 3 atau skor 2 dan skor 3), yang merupakan peluang untuk mengurangi kesenjangan pelaksanaan pelayanan. Skor 3 bermakna bahwa pegawai meragukan kesediaan rekan sejawat untuk membantu yang lain, sedangkan skor yang lebih rendah dapat diartikan bahwa ada pegawai yang tidak bersedia membantu rekan sejawat melakukan tugas.

Tabel 4.15.

Tidak timbul hambatan antar tim dalam proses pekerjaan

Tw4					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	1.00	5.48	5.48	4
2	Tidak setuju	14.00	15.07	20.55	22
3	Ragu-ragu	23.00	19.18	39.73	42
4	Setuju	29.00	57.53	97.26	168
5	Sangat Setuju	6.00	2.74	100.00	10
Total			100		246
				<i>Skor Servqual</i>	3.4

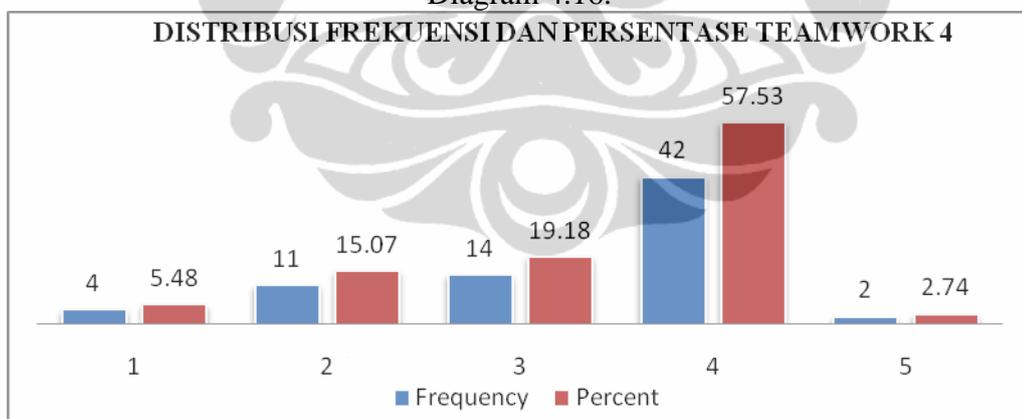
Sumber: survei 2009

Faktor *team work 4* mengenai ada tidaknya hambatan yang timbul dalam proses pekerjaan yang memerlukan kerjasama antar pegawai. Pada faktor ini skor *Servqual* yang diperoleh adalah 3,4. Hal ini bermakna bahwa terdapat peluang untuk menutup kesenjangan yang cukup besar ini, yaitu sebesar 1,6, untuk mencapai skor ideal. Skor ini mencerminkan masih adanya hambatan yang timbul pada proses pekerjaan yang memerlukan kerjasama antar pegawai, baik antar pegawai satu bagian, maupun antar pegawai yang berlainan bagian.

Proses pelayanan KITAS memerlukan keterlibatan kerjasama antar tim. misalnya pada data yang diperoleh dari pemohon, memerlukan persetujuan dari berbagai pihak. Bila persetujuan ini belum didapat dari salah satu pihak, maka proses selanjutnya, seperti pengambilan sidik jari, foto, dan tanda tangan biometrik pemohon belum dapat dilakukan.

Proses pelayanan KITAS melibatkan beberapa bagian yang merupakan satu kesatuan tim di Kantor Klas I Khusus Soekarno-Hatta. Hambatan ini cukup besar dampaknya terhadap kesuksesan pelayanan secara keseluruhan. Bila hambatan ini tidak dapat diatasi, membuat pelayanan menjadi tersendat-sendat dan pemohon akan sulit memperoleh kepastian penyelesaian pelayanan.

Diagram 4.16.



Sumber: survei 2009

Pada diagram frekuensi juga tampak bahwa 39,73% pegawai memberikan skor 3 atau lebih rendah. Hal ini berarti bahwa sebagian pegawai menilai bahwa masih ada hambatan pada proses pekerjaan yang memerlukan kerjasama antar pegawai, atau mereka meragukan bahwa tidak ada hambatan yang timbul dalam proses-proses semacam itu.

Tabel 4.17.

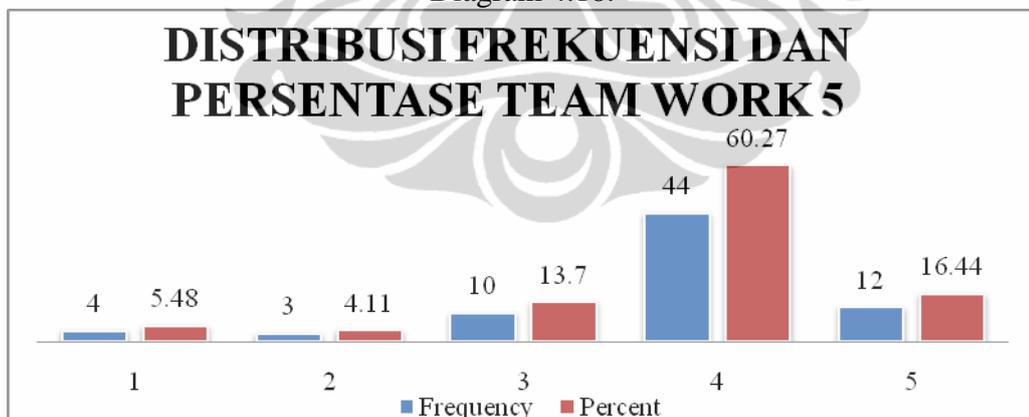
Pegawai menjadi salah satu anggota penting dalam pelayanan

TW5					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	SKOR
1	Sangat Tidak Setuju	4	5.48	5.48	4
2	Tidak setuju	3	4.11	9.59	6
3	Ragu-ragu	10	13.70	23.29	30
4	Setuju	44	60.27	83.56	176
5	Sangat Setuju	12	16.44	100.00	60
Total		73	100		276
				Skor Servqual	3.8

Sumber: survei 2009

Faktor ini menyatakan bahwa pegawai merasa sebagai anggota yang penting dalam pelayanan di kantor Imigrasi. Skor *Servqual* yang dihasilkan adalah 3,8. Peluang menutup faktor ini sebesar 1,2, artinya sebagian besar pegawai merasa sebagai anggota penting dalam pelayanan. Perasaan ini berdampak pada keyakinan bahwa setiap anggota memiliki tugas yang sama pentingnya bagi keseluruhan pelayanan, sehingga semua bagian adalah satu rangkaian sistem yang tidak dapat dipisah-pisah.

Diagram 4.18.



Sumber: survei 2009

Dari diagram frekuensi juga tampak bahwa sebagian kecil pegawai (23,29%) masih merasa belum sebagai anggota yang penting dari tim. Hal ini tampak dari nilai yang diberikan adalah 3 atau lebih rendah. Nilai 3 atau lebih rendah mencerminkan bahwa pegawai tidak yakin atau merasa bukan anggota penting dari Kantor Imigrasi.

Faktor-faktor TW1, TW2, TW3, TW4, TW5 secara keseluruhan ditampilkan sebagai berikut :

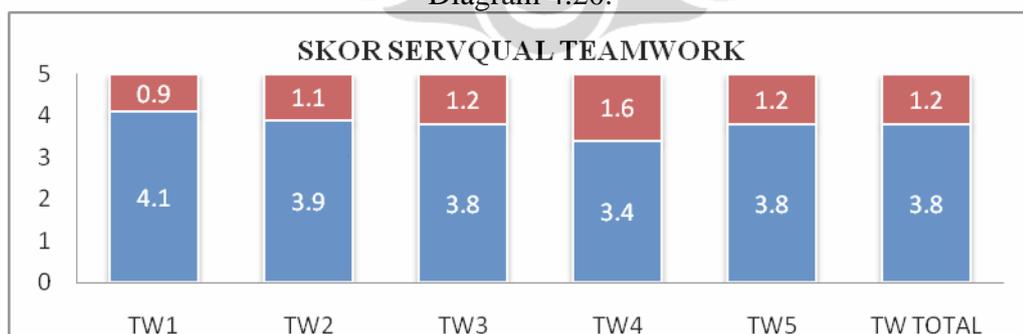
Tabel 4.19.
Penilaian pegawai dalam faktor *team work*

TW TOTAL					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	SKOR
1	Sangat Tidak Setuju	13	3.56	3.56	13
2	Tidak setuju	20	5.48	9.04	40
3	Ragu-ragu	44	12.05	21.10	132
4	Setuju	239	65.48	86.58	956
5	Sangat Setuju	49	13.42	100	245
Total		365	100		1386
				Skor Servqual	3.80

Sumber: survei 2009

Tabel *Servqual* menunjukkan bahwa kontribusi terbesar kesenjangan yang timbul pada *team work* muncul dari faktor TW4, yaitu faktor mengenai ada tidaknya hambatan yang muncul pada proses kerja yang memerlukan kerjasama antar pegawai. Dalam rangka meningkatkan kerjasama tim, maka diperlukan usaha-usaha untuk mengurangi hambatan yang muncul pada proses-proses yang memerlukan kerjasama antar tim. Hambatan yang muncul antara lain informasi yang diberikan antar pegawai selalu berubah-ubah, sehingga tidak dapat dipastikan penyelesaian pelayanan. Skor *Servqual* tertinggi pada faktor ini ada pada *team work 1*, yaitu bahwa pegawai merasa menjadi bagian dari tim dalam pelayanan di kantor Imigrasi, sebesar 4,1. Skor *Servqual* secara umum untuk *team work* adalah 3,8, dan terdapat peluang untuk menutup kesenjangan sebesar 1,2.

Diagram 4.20.



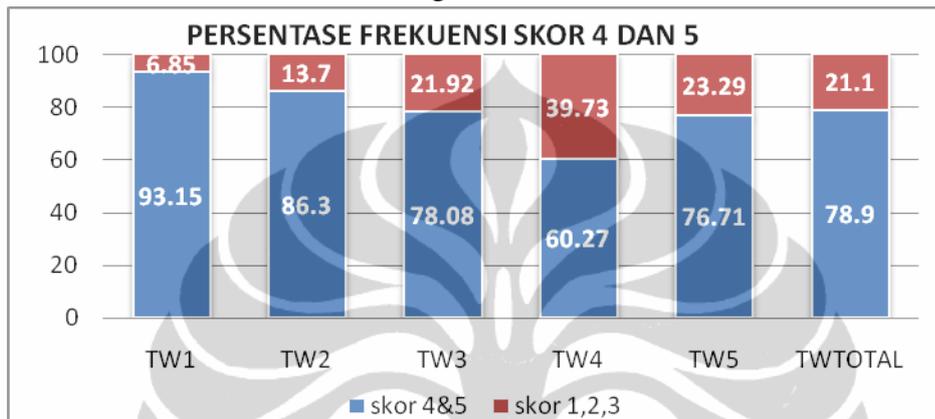
Sumber: survei 2009

Pada diagram 4.20 terlihat, bahwa kontribusi terbesar terhadap terjadinya kesenjangan kerjasama tim adalah adanya hambatan yang timbul pada proses pekerjaan yang memerlukan kerjasama antar pegawai (TW4). Skor *servqual* yang diperoleh TW4 adalah 3,4, merupakan skor yang buruk dalam kerjasama tim.

Skor *servqual* baik diperoleh TW1 adalah 4,1. Skor ini mencerminkan para pegawai merasa menjadi bagian tim dalam pelayanan.

Secara umum skor kerjasama tim (TW TOTAL) yang diperoleh adalah 3,8 yang bermakna tergolong buruk. Kerjasama tim merupakan salah satu faktor yang penting terhadap kesuksesan pelayanan, maka skor *servqual* yang dicapai harus ditingkatkan.

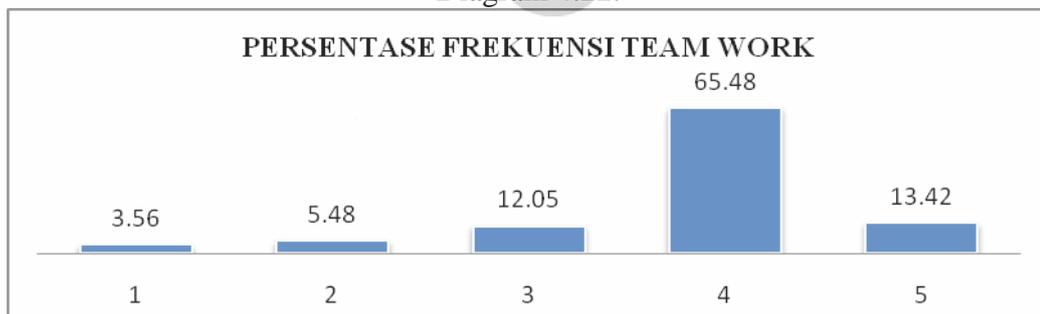
Diagram 4.21.



Sumber: survei 2009

Diagram di atas dapat diinterpretasikan bahwa pegawai telah merasa sebagai bagian tim pelayanan (TW1), telah bangga sebagai anggota yang penting (TW2), memberi dukungan kepada tim yang melayani pemohon (TW3), merasa bertanggung jawab membantu rekan sejawat agar dapat melaksanakan tugas (TW5). Namun 39,73% pegawai berpendapat masih terdapat hambatan pada proses pekerjaan yang memerlukan kerjasama antar pegawai.

Diagram 4.22.



Sumber: survei 2009

Dari diagram frekuensi 4.22, secara keseluruhan respon yang diberikan oleh pegawai untuk faktor-faktor *team work* yang paling sering (modus) adalah setuju (skor 4), yaitu sebesar 65,48%. Dari keseluruhan kerjasama tim (*team work*) pendapat pegawai yang ragu-ragu (skor3) atau sangat tidak setuju (skor 1)

dan tidak setuju (skor 2) adalah sebanyak 21,10%. Hal ini mencerminkan bahwa dalam kerjasama tim keseluruhan (TWT) masih terdapat 21,10% pegawai yang ragu-ragu atau tidak menyepakati. Kerjasama tim antar pegawai dan antar bagian masih kurang baik, sehingga kadang-kadang penyelenggaraan pelayanan sedikit terhambat. Pelaksanaan pelayanan umumnya tidak diselesaikan oleh satu bagian saja, namun melalui beberapa tahap, bahkan sebagian pelayanan memerlukan persetujuan bukan hanya dari bagian lain, namun dari kantor lain, seperti persetujuan dari Kantor Wilayah dan dari Direktorat Jenderal (lihat gambar 4.4. Mekanisme Pelayanan Izin Tinggal Terbatas).

Bila ditinjau respon pegawai berdasarkan karakteristik responden (*crosstabs pendidikan* dengan TW1/pegawai menjadi bagian dari tim dalam pelayanan), maka dapat dilihat bahwa modus TW1, yaitu skor 4 diberikan oleh 75% pegawai lulusan SMU, 73,3% oleh pegawai berpendidikan D3, 55,5% pegawai berpendidikan S1, dan 71,4% pegawai lulusan S2. Respon berdasarkan latar belakang pendidikan adalah bervariasi, namun modus yang dibentuk oleh masing-masing latar belakang pegawai adalah sama. Lebih jauh lagi, bila ditinjau *Pearson Chi-Square* yang didapat adalah 0.557. Ini bermakna bahwa pendapat responden bila dikelompokkan berdasarkan karakteristik pendidikan yang dimiliki responden tidak memiliki hubungan yang signifikan.

Selanjutnya, karena *Pearson Chi-Square* yang diperoleh tidak ada yang tergolong signifikan, maka analisis *crosstabs* tidak perlu dilanjutkan pada variabel-variabel lain. Data hasil lengkap terlampir pada lampiran.

Hasil survei ini sejalan dengan hasil wawancara mendalam dengan pihak-pihak manajerial. Seorang pejabat menyatakan “Dalam pelaksanaan permohonan KITAS terutama perpanjangan KITAS tidak hanya terkait pada satu bidang saja. Tentunya ada juga bidang-bidang lain yang ikut serta dalam penyelesaian itu. Pertama dilihat penerimaan permohonan itu dengan persyaratan-persyaratan yang lengkap, kemudian diteruskan ke bidang yang lain, yaitu bidang informasi untuk dilihat datanya sesuai dengan *file* yang ada apakah telah memiliki *file* (sebelumnya) atau tidak. Selanjutnya diteruskan kepada bidang pengawasan dan penindakan, yaitu dilihat apakah pemohon itu dapat diberikan Ijin tinggal atau perpanjangan ijin tinggalnya.” Proses pelayanan yang memerlukan kerjasama tim

ini, sering mengalami kendala. Kendala berupa terhambatnya proses, karena pejabat yang berwenang ingin mewawancara orang asing yang dianggap meragukan datanya. Misalnya dalam permohonan KITAS penyatuan keluarga, dalam kasus suami orang asing (WNA) ikut istri, yang seorang warga negara Indonesia. Selain fungsi pelayanan, Imigrasi memiliki fungsi pengawasan dan pemantauan orang asing, pada saat pejabat Imigrasi memeriksa data-data seorang suami WNA dan apa kegiatannya selama tinggal di Indonesia, maka perlu diperiksa kelengkapan berdasarkan tempat tinggalnya dan suami WNA tersebut dipanggil untuk diminta keterangan sebelum diberikan persetujuan untuk memperoleh izin tinggal terbatas (KITAS). Proses pemeriksaan dan pemanggilan orang asing ini menambah panjang proses pelayanan.

Kendala-kendala lainnya diungkapkan seorang pejabat lain yang menyatakan, “Orang-orang dalam tim mempunyai sifat yang sangat berbeda-beda, pegawai kita mungkin memiliki rasa egois, memiliki rasa iri, yang kadang-kadang menjadi kendala.” Pejabat lain juga mengungkapkan tentang hambatan kerjasama tim, “Permasalahan yang utama dari sistem *e-office* ini adalah tujuannya untuk memberikan kelancaran dari segi pelayanan dan sistem, yang memberikan konsep pelayanan bersifat *paperless*. Sebenarnya diharapkan semua orang bisa bekerja tanpa menunggu *hardcopy*nya. Dalam prakteknya ini tidak berjalan dengan baik sehingga pemohon itu kadang-kadang dibingungkan untuk mengikuti berkas yang berjalan, padahal konsep awal dari sistem *e-office* itu, pemohon tidak perlu menanyakan berkas karena berkas berjalan sendiri dalam sistem yang online. Itulah yang mengakibatkan banyak pemohon komplain khususnya yang berkaitan dengan Kantor wilayah dan Direktorat jendral, sehingga konsep yang *paperless* tidak terpenuhi.” Kebingungan pemohon yang diungkap oleh pejabat, bahwa dalam pandangan umum, prinsip sistem *e-office* yang online dalam sistem pelayanan, dokumen kertas (*hard copy*), biasanya hanya menjadi dokumen pribadi pemohon yang hanya perlu dilengkapi dan diserahkan satu kali pada saat pengajuan permohonan di loket. Selanjutnya sistem yang online secara otomatis sudah menyebarkan data yang dibutuhkan oleh para pejabat yang berwenang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan ini. Namun faktanya pemohon tetap diminta ulang kelengkapan dokumen pada proses

persetujuan perpanjangan izin tinggal terbatas (KITAS) di Kantor wilayah dan Direktorat jendral. Hal ini dapat terjadi karena rendahnya kepercayaan antar tim, dan ketidak siapan merubah budaya kerja lama, yang selalu menggunakan dokumen kertas menjadi budaya kerja baru yang berbasis teknologi informasi, yang menggunakan data digital dengan tampilan layar. Selain itu adanya pro-kontra mengenai tanda tangan digital, karena kekuatan hukum tanda tangan digital sampai saat ini masih pro-kontra.

Seharusnya sebuah kerjasama tim mencakup konsep sinergi. Sinergi tidak secara otomatis terjadi tetapi harus dipelihara dalam lingkungan tim. Hal ini dapat dilakukan dengan cara dikembangkan komunikasi konstruktif yang terbuka, perbedaan pendapat dilihat sebagai sesuatu yang alamiah yang dapat saling melengkapi kerjasama tim, serta dengan meningkatkan komitmen kinerja setiap anggota tim. Bila faktor ini dapat diperbaiki, akan memberikan perbedaan yang cukup besar dalam pelaksanaan pelayanan.

2.2 EMPLOYEE JOB FIT

Tabel distribusi skor yang diberikan pegawai yang diperoleh dari tabulasi kuestioner, dilengkapi dengan skor *Servqual* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.23.
Pemahaman pegawai tentang tugas

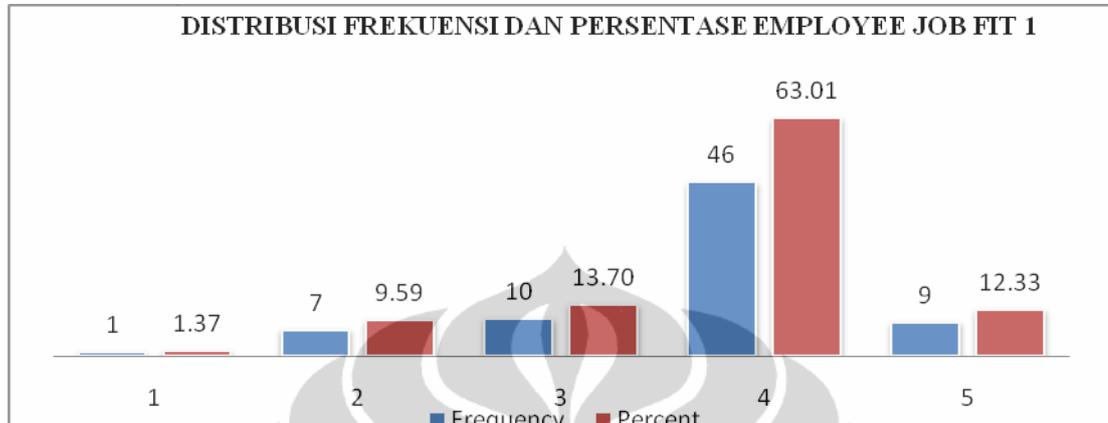
EJF1					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	1	1.37	1.37	1.00
2	Tidak setuju	7	9.59	10.96	14.00
3	Ragu-ragu	10	13.70	24.66	30.00
4	Setuju	46	63.01	87.67	184.00
5	Sangat Setuju	9	12.33	100.00	45.00
Total		73	100.00		274.00
				Skor <i>Servqual</i>	3.75

Sumber : survei 2009.

Faktor ini berkaitan dengan pemahaman pegawai mengenai perincian tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Skor *Servqual* yang diperoleh adalah 3,75, yang tergolong buruk. Terdapat peluang menutup kesenjangan sebesar 1,25. Hal ini mencerminkan bahwa sebagian besar tugas-tugas telah dipahami oleh para pegawai, namun masih ada sedikit tugas-tugas yang dipahami untuk diaplikasikan dalam tugas-tugas, misalnya mengidentifikasi jenis-jenis dokumen-dokumen dari

instansi lain yang terkait yang menjadi kelengkapan persyaratan pelayanan pemberian izin tinggal terbatas (Kitas).

Diagram
4.24.



Sumber survei 2009

Distribusi frekuensi menunjukkan bahwa secara akumulatif terdapat terdapat 24,66% pegawai memberikan respon ragu-ragu atau sangat tidak setuju dan tidak setuju (skor 3 atau 1 dan 2). Hal ini mencerminkan bahwa ada sebagian pegawai yang tidak memahami dengan baik perincian tugas-tugas dari pihak pimpinan yang harus dilaksanakannya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan pemahaman para pegawai, pihak pimpinan harus memberikan pengarahan-pengarahan yang terperinci mengenai tugas-tugas yang dilaksanakan oleh pegawai, terutama jenis-jenis dokumen dari instansi lain yang terkait sebagai kelengkapan persyaratan pelayanan izin tinggal terbatas. Namun pada diagram juga tampak bahwa *modus* atau skor yang paling banyak diberikan adalah 4, yaitu sebesar 63,01%.

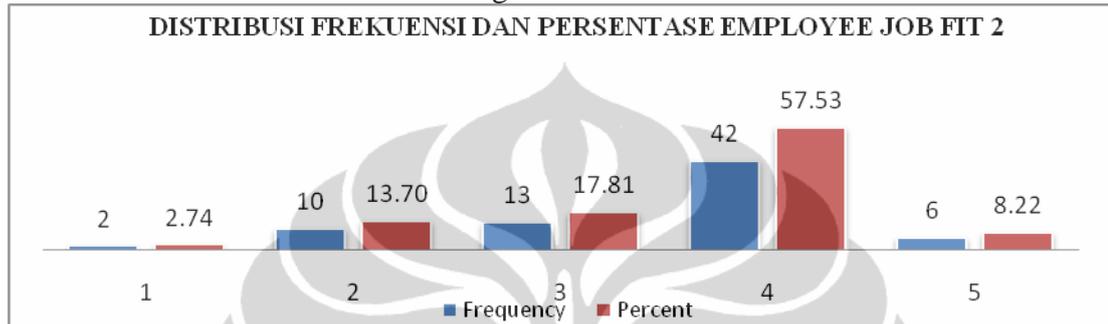
Tabel 4.25.
Kesesuaian persyaratan pegawai dengan pelaksanaan tugas

EJF2					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	2	2.74	2.74	2.00
2	Tidak setuju	10	13.70	16.44	20.00
3	Ragu-ragu	13	17.81	34.25	39.00
4	Setuju	42	57.53	91.78	168.00
5	Sangat Setuju	6	8.22	100.00	30.00
Total		73	100.00		259.00
				Skor <i>Servqual</i>	3.55

Sumber : hasil survei 2009

Faktor ini berhubungan dengan persyaratan pegawai dalam pelaksanaan tugas. Skor *Servqual* yang diperoleh adalah 3,55, yang tergolong buruk. Peluang untuk menutup kesenjangan adalah sebesar 1,45. Hal ini berarti bahwa kriteria pegawai yang ditempatkan oleh Kantor Imigrasi untuk melaksanakan tugasnya belum sepenuhnya memenuhi persyaratan untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya.

Diagram 4.26.



Sumber : hasil survei 2009

Pada diagram distribusi frekuensi, tampak bahwa modus (skor yang paling sering diberikan) adalah 4, sebanyak 57,53% pegawai. Secara akumulatif, skor 3 atau 1 dan 2 diberikan oleh 34,25% pegawai. Hal ini mencerminkan bahwa sebagian pegawai diragukan atau dianggap tidak memenuhi syarat untuk melaksanakan tugasnya. Tugas-tugas yang dilaksanakan pegawai memiliki kriteria yang berbeda-beda, misalnya pegawai pelayanan KITAS, harus menguasai bahasa asing, sekurang-kurangnya bahasa Inggris, selain kemampuan teknis keimigrasian, karena pemohon yang dilayani adalah warga negara asing.

Tabel 4.27

Kesesuaian pekerjaan dengan pengetahuan

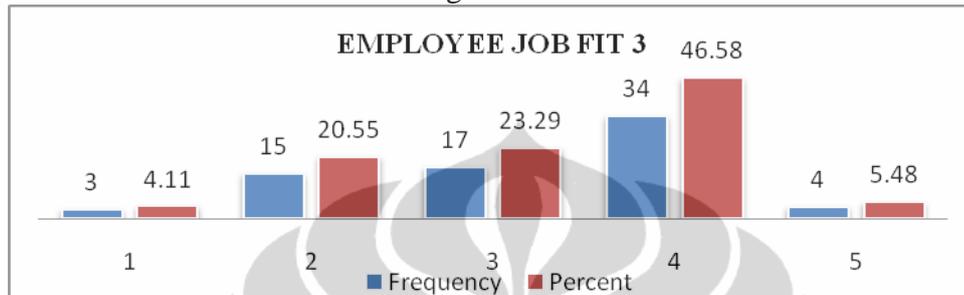
EJF3					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	3	4.11	4.11	3.00
2	Tidak setuju	15	20.55	24.66	30.00
3	Ragu-ragu	17	23.29	47.95	51.00
4	Setuju	34	46.58	94.52	136.00
5	Sangat Setuju	4	5.48	100.00	20.00
Total		73	100.00		240.00
				Skor <i>Servqual</i>	3.29

Sumber : hasil survei 2009

Faktor ini berkaitan dengan kesesuaian dasar pengetahuan yang dimiliki pegawai dengan tugas-tugas yang dilaksanakan. Hasil skor *Servqual* yang diperoleh ternyata buruk, yaitu 3,29. Terdapat kesenjangan sebesar 1,71 yang

perlu diperbaiki. Hal ini mencerminkan masih ada pegawai yang ditempatkan untuk melaksanakan tugasnya tidak sesuai dengan pengetahuannya, misalnya pegawai yang pernah ikut pelatihan komputer ditempatkan di bagian umum sebagai penerima surat masuk. Dampaknya, keahlian yang dimiliki pegawai kurang bermanfaat dalam penyelenggaraan pelayanan.

Diagram 4.28.



Sumber survei 2009

Frekuensi jawaban pegawai menunjukkan bahwa secara akumulatif terdapat 47,95% pegawai memberikan skor 3 atau 1 dan 2 (ragu-ragu atau sangat tidak setuju dan tidak setuju). Jawaban ini mencerminkan bahwa banyak pegawai yang diragukan atau tidak memiliki dasar pengetahuan yang sesuai untuk melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepada para pegawai. Meskipun jawaban paling sering diberikan (modus) adalah 4, namun frekuensi modus ini tidak tinggi, hanya 46,58 %.

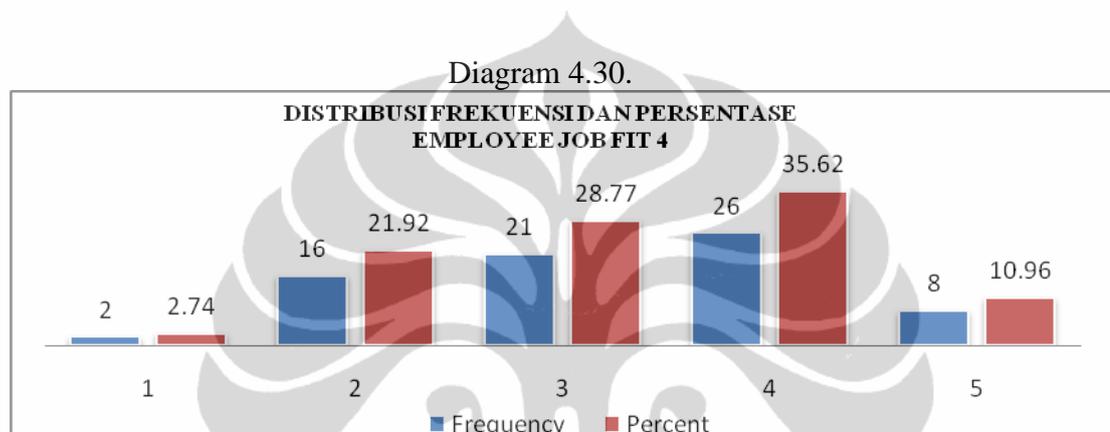
Dasar pengetahuan bagi para pegawai sangat penting, selain pengetahuan keimigrasian adalah pengetahuan tentang IT, serta kemampuan berbahasa asing. Pengetahuan Tentang IT, sangat bermanfaat untuk memperlancar proses pelayanan, dan penyelesaian pelayanan. Sementara itu kemampuan menguasai bahasa asing sangat penting bagi pegawai yang melakukan interaksi langsung dengan orang asing.

Tabel 4.29. Kesesuaian tugas dengan ketrampilan

EJF4					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	2	2.74	2.74	2.00
2	Tidak setuju	16	21.92	24.66	32.00
3	Ragu-ragu	21	28.77	53.42	63.00
4	Setuju	26	35.62	89.04	104.00
5	Sangat Setuju	8	10.96	100.00	40.00
Total		73	100.00		241.00
				<i>Skor Servqual</i>	3.30

Sumber : hasil survei 2009

Faktor ini berhubungan dengan kesesuaian tugas yang diemban pegawai dengan dasar ketrampilan dimiliki. Skor *Servqual* yang diperoleh buruk yaitu sebesar 3,30. Terdapat kesenjangan sebesar 1,70. Hal ini menggambarkan bahwa ketrampilan yang diperlukan seperti ketrampilan mengetik cepat, serta ketrampilan mengoperasikan peralatan yang berkaitan dengan IT, seperti kamera digital, *scanner*, *printer* dan lain-lain. Kemampuan itu sangat bermanfaat untuk kelancaran pelayanan yang telah menggunakan IT.



Sumber : hasil survei 2009

Frekuensi jawaban pegawai secara akumulatif menyatakan bahwa ragu-ragu atau tidak setuju (skor 3 atau 1 dan 2) diberikan sebanyak 53,42 %. Walaupun tanggapan yang paling sering diberikan adalah setuju (skor 4), namun dengan persentase modus ini tidak tinggi, yaitu 35,62 %.

Lebih dari separuh jumlah pegawai berpandangan meragukan atau beranggapan bahwa pegawai tidak memiliki dasar keterampilan yang mencukupi untuk melaksanakan tugas-tugas yang diemban, atau dasar keterampilan yang dimiliki bukanlah yang diperlukan untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas. Para pegawai masih tidak dapat melaksanakan tugas-tugas yang memerlukan dasar keterampilan pada tingkat yang diharapkan oleh pihak manajerial, seperti pada saat pengambilan foto dan sidik jari orang asing dan *entry data* orang asing yang sering kurang terampil. Hal ini dapat membuat proses pelayanan lebih berjalan lambat. Kesesuaian ketrampilan yang dimiliki dengan pekerjaan dapat dilakukan antara lain dengan mengumpulkan data ketrampilan yang dimiliki pegawai, dan kemudian mereposisi pada tugas yang relevan, atau dengan melakukan program-program pelatihan.

Tabel 4.31.

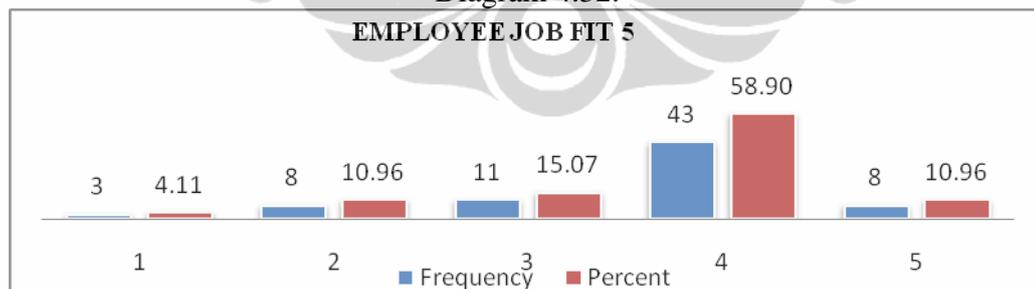
Kemampuan pegawai melaksanakan pekerjaan.

EJF5					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	3	4.11	4.11	3.00
2	Tidak setuju	8	10.96	15.07	16.00
3	Ragu-ragu	11	15.07	30.14	33.00
4	Setuju	43	58.90	89.04	172.00
5	Sangat Setuju	8	10.96	100.00	40.00
Total		73	100.00		264.00
				Skor <i>Servqual</i>	3.62

Sumber : hasil survei 2009

Faktor ini berkaitan dengan perasaan nyaman pegawai dalam bekerja karena selalu mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Respon yang diperoleh adalah sebesar 3,62 pada skor *Servqual*. Nilai yang tergolong buruk dan terdapat kesenjangan sebesar 1,38 yang perlu ditutup. Hal ini mencerminkan proses pelayanan secara umum dapat diselesaikan, tetapi proses penyelesaian pelayanan itu sendiri masih memerlukan perbaikan. Sebagai contoh dalam proses pencetakan KITAS, kadang kadang ada kesulitan pencetakan KITAS. Demikian juga dalam proses *entry* data pada saat permohonan masuk, kadang-kadang terjadi kesalahan. Proses-proses perbaikan kesalahan ini menambah waktu penyelesaian pelayanan.

Diagram 4.32.



Sumber : hasil survei 2009

Frekuensi tanggapan yang diberikan pegawai untuk skor 3 (ragu-ragu) atau lebih rendah (tidak setuju, sangat tidak setuju) adalah 30,14%. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat sebagian pegawai yang diragukan atau tidak selalu mampu melaksanakan tugasnya. Skor paling sering muncul (modus) adalah 4 dengan persentase sebesar 58,90%. Salah satu indikator mempengaruhi kesesuaian pegawai dengan pekerjaan adalah bila pegawai merasa nyaman dalam

bekerja, maka semangat yang baik akan muncul. Suasana kerja yang terbentuk juga akan baik.

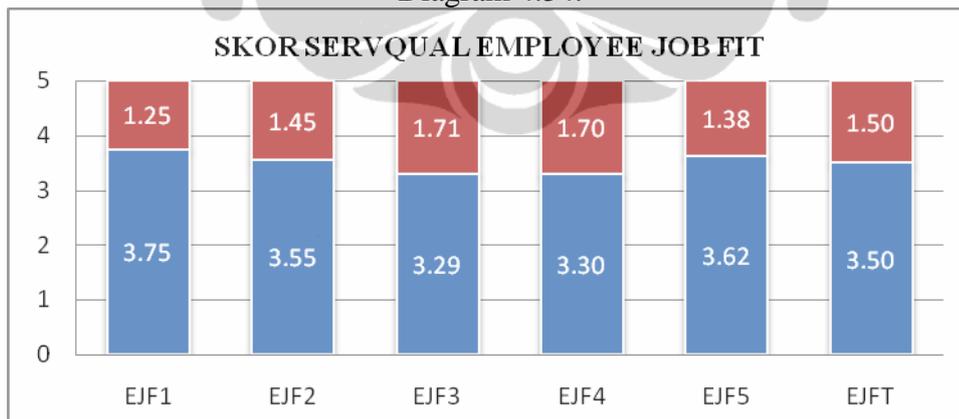
Tabel 4.33.
Penilaian pegawai dalam faktor *employee-job fit*.

EJFT					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	11	3.01	3.01	11.00
2	Tidak setuju	56	15.34	18.36	112.00
3	Ragu-ragu	72	19.73	38.08	216.00
4	Setuju	191	52.33	90.41	764.00
5	Sangat Setuju	35	9.59	100.00	175.00
Total		365			1278.00
				Skor Servqual	3.50

Sumber : hasil survei 2009

Bila respon pegawai pada faktor-faktor employee job fit digabungkan dalam satu tabel, maka diperoleh skor *servqual* sebesar 3,50. Nilai ini tergolong buruk. Terdapat peluang sebesar 1,50 untuk memperbaiki kesesuaian pegawai dengan pekerjaan. Secara keseluruhan kesesuaian pegawai dengan pekerjaan, belum mencapai tingkat yang ideal. Terdapat banyak potensi pegawai-pegawai yang memiliki kemampuan (pengetahuan dan ketrampilan) yang belum ditempatkan pada posisi pekerjaan yang bisa menerapkan secara optimal kemampuan yang dimilikinya. Sebaliknya banyak tugas yang dilaksanakan oleh para pegawai yang kurang sesuai dengan kemampuannya.

Diagram 4.34.

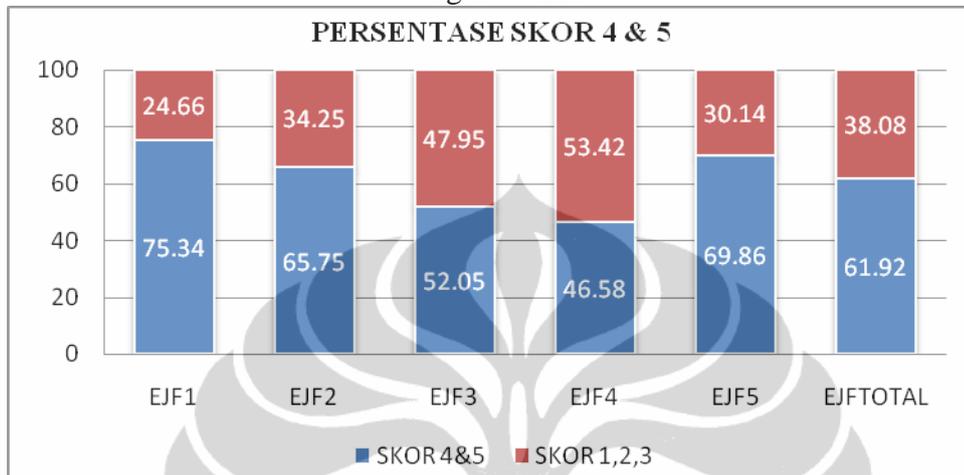


Sumber : hasil survei 2009

Berdasarkan skor *servqual*, faktor yang berkontribusi menimbulkan kesenjangan terbesar adalah EJF3 (kesesuaian pekerjaan dengan dasar pengetahuan yang dimiliki). Terbesar kedua adalah EJF4 (kesesuaian pekerjaan dengan ketrampilan yang dimiliki pegawai). Secara keseluruhan skor

servqual kesesuaian pegawai dengan pekerjaan (EJFT) adalah 3,50 maka terdapat kesenjangan sebesar 1,50. Ini menggambarkan masih perlu ditingkatkan kesesuaian antara keahlian, ketrampilan, dan pengetahuan yang dimiliki para pegawai dengan pekerjaan yang harus dilaksanakan.

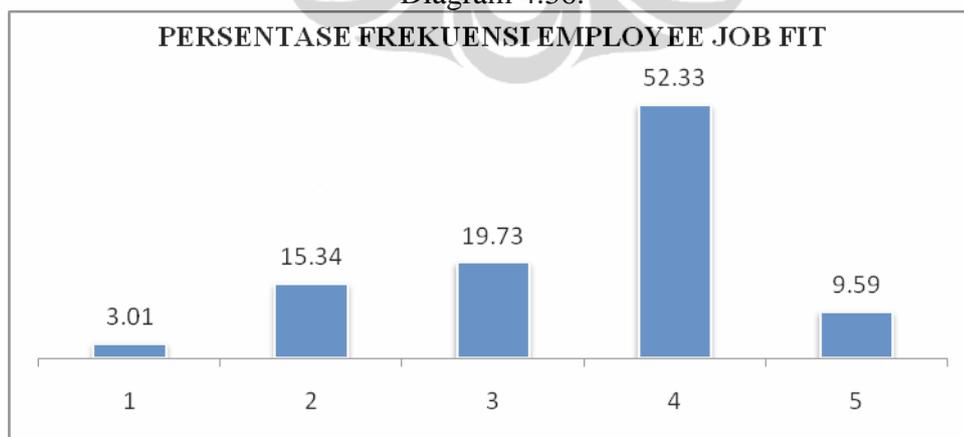
Diagram 4.35.



Sumber : hasil survei 2009

Bila ditinjau dari diagram frekuensi, dengan memperhatikan frekuensi pegawai yang menyatakan setuju dan sangat setuju (skor 4 dan 5) nampak bahwa pada faktor EJF3, skor 4 dan 5 adalah sebanyak 52,05 %, dan pada EJF4 sebanyak 46,58%. Selisih persentase pegawai yang memberikan skor baik pada kedua faktor tersebut juga relatif sedikit (5,47%), dengan demikian bahwa kedua faktor tersebut memerlukan perhatian untuk peningkatan dengan porsi yang seimbang.

Diagram 4.36.



Sumber : hasil survei 2009

Secara keseluruhan skor 4 dan 5 diberikan oleh 61,92% pegawai. Modus yang muncul adalah skor 4 sebanyak 52,33%. Secara keseluruhan skor 1,2 dan 3 muncul sebanyak 38,08%. Hal ini mencerminkan masih ada 38,08% pegawai

yang meragukan atau menyatakan bahwa masih terdapat ketidak sesuaian antara pegawai dengan pekerjaan.

Dasar pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki pegawai dianggap sering tidak sesuai dengan pekerjaan yang harus diselesaikan, akan tetapi para pegawai memberikan skor yang lebih tinggi ketika ditanyakan tentang rasa nyaman dalam melaksanakan tugas karena merasa mampu menyelesaikan tugas (EJF5). Ini mencerminkan optimisme dan kenyataan bahwa tugas - tugas masih dapat diselesaikan, walaupun terdapat hambatan-hambatan.

Dari hasil wawancara mendalam berkaitan dengan kesesuaian pegawai dengan pekerjaan, seorang pejabat menyatakan, “Pelatihan-pelatihan biasanya untuk pegawai yang ditempatkan sebagai pelaksana permohonan izin tinggal terbatas, yang biasanya dengan kualifikasi pejabat Imigrasi, yang notabene telah lulus Pendidikan Teknis Keimigrasian atau dari Akademi Imigrasi. Tentunya, karena ini merupakan hal baru, mungkin dipendidikan juga tidak pernah diterapkan. Untuk pelatihannya itu tidak ada yang secara khusus menangani *e-office*, yang ada hanya arahan-arahan oleh pejabat struktural yang menangani pelaksanaan operasional *e-office* tersebut.” Serta seorang pejabat lain mengungkapkan, “Pegawai yang dimiliki saat ini, baru separuh yang produktif, namun dimaksimalkan. Para pimpinan harus pilah-pilah, yang sesuai dengan, baik ketrampilan, pendidikan dan pengetahuan ditempatkan sesuai dengan pelayanan yang akan dilayani oleh para pegawai. Kalau berbasis IT, akan kita tempatkan dalam sistem, tetapi kalau pegawai berpendidikan sosial akan ditempatkan pada penerimaan tamu. Tetap, sekali lagi, masih kekurangan yang berbasis IT.”

Pejabat lain menyatakan, “Pada saat Direktorat Jenderal Imigrasi mempersiapkan suatu perubahan sistem, salah satu aspek yang mengalaminya, adalah perubahan SDM-nya, sehingga para pegawai harus selalu belajar dari sistem yang sudah berjalan, sehingga terjadi stagnasi maupun kerusakan-kerusakan yang seharusnya bisa dihindari, apabila itu diantisipasi. Khusus menyangkut pelayanan pada orang asing, pada waktu direncanakan, pelatihan SDM itu tidak dipersiapkan dengan baik, sehingga pada saat sudah berjalan banyak yang baru belajar, dan tidak bisa menyelesaikan dengan cepat, karena

budaya kerja yang berbeda dari awalnya. Setiap saat para pimpinan mengingatkan kepada semua staf bahwa perubahan sistem itu membutuhkan perubahan budaya kerja. Inilah kondisi faktual saat ini.”

Dari uraian di atas, untuk meningkatkan kesesuaian pegawai dengan pekerjaan, sangat diperlukan untuk menambahkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki pegawai dengan pelatihan yang berkaitan dengan *e-office* khususnya dan bidang IT pada umumnya, selain kemampuan berbahasa asing dan keimigrasian. Dalam kondisi saat ini, dimana ada dimensi pekerjaan yang tidak dimiliki pegawai, dalam hal ini dimensi variasi ketrampilan, maka akan berdampak pada menurunnya motivasi pegawai, serta kuantitas pekerjaan kurang handal dan cenderung menimbulkan kemangkiran.

2.3 TECHNOLOGY - JOB FIT

Tabel distribusi skor yang diberikan pegawai yang diperoleh dari tabulasi kuestioner, dilengkapi dengan skor *Servqual* adalah sebagai berikut :

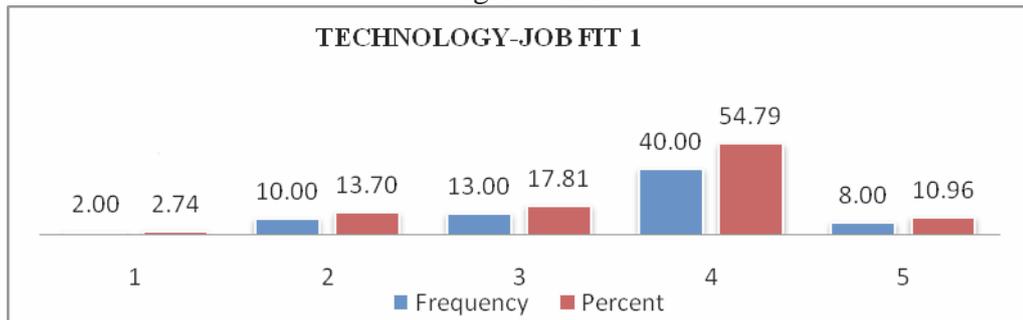
Tabel 4.37.
Ketersediaan kelengkapan atau peralatan kerja

TJF1					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	2.00	2.74	2.74	2.00
2	Tidak setuju	10.00	13.70	16.44	20.00
3	Ragu-ragu	13.00	17.81	34.25	39.00
4	Setuju	40.00	54.79	89.04	160.00
5	Sangat Setuju	8.00	10.96	100.00	40.00
Total		73.00	100.00		261.00
				Skor <i>Servqual</i>	3.58

Sumber : hasil survei 2009

Faktor TJF1 meneliti pendapat pegawai mengenai kecukupan alat dan kelengkapan yang telah diberikan, yang diperlukan untuk menjalankan tugas. Dari respon yang diberikan, skor *servqual* yang diperoleh adalah 3,58. Skor ini dapat digolongkan buruk. Hal ini dapat diartikan bahwa pegawai telah diberikan peralatan yang diperlukan untuk menjalankan tugas, namun dengan jumlah yang relatif sedikit dan terbatas.

Diagram 4.38.



Sumber : hasil survei 2009

Secara kumulatif 34,25% pegawai memberikan pernyataan ragu-ragu (skor 3) atau tidak setuju, sangat tidak setuju (skor 1, 2). Hal ini mencerminkan bahwa sebagian pegawai merasa belum atau tidak diberikan perlengkapan atau peralatan. Pernyataan atau respon yang seperti ini juga menggambarkan bahwa jumlah peralatan yang tersedia belum mencukupi. Dampaknya para pegawai perlu menggunakan peralatan atau perlengkapan secara bergiliran. Berdasarkan skor *servqual* terdapat peluang untuk memperbaiki 1,42, dan dari diagram frekuensi terlihat 34,25% pegawai yang merasa ragu – ragu atau merasa belum diberikan alat dan perlengkapan yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Hal ini bermakna bahwa sebagian pegawai perlu untuk menggunakan alat secara bergantian untuk jenis pelayanan tertentu, atau satu alat digunakan untuk beberapa jenis pelayanan.

Persediaan alat yang terbatas dapat menjadi hambatan serius. Misalnya pada alat *scanner* document. Dalam semua proses pelayanan, dokumen pemohon perlu dipindai. Bila pelayanan KITAS sedang tinggi, maka proses pemindaian untuk KITAS menjadi relatif lebih lama karena perlu mengantri untuk menggunakan alat.

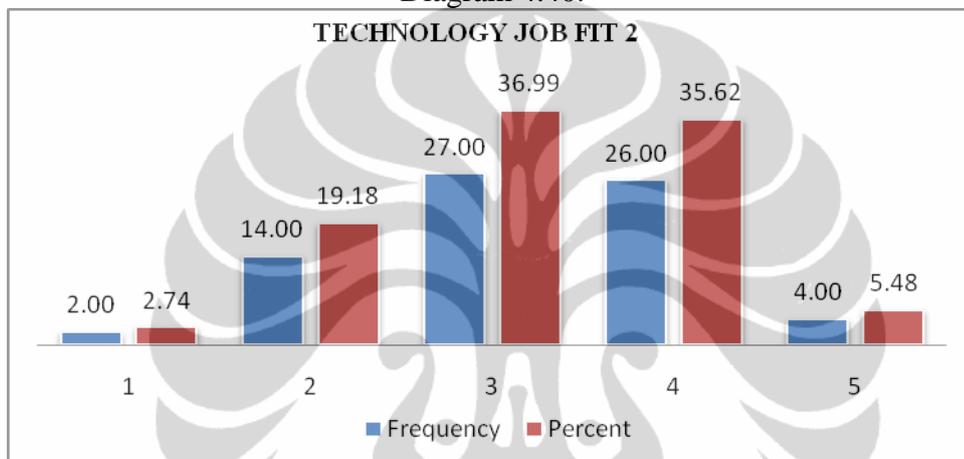
Tabel 4.39
Kehandalan alat dalam sistem pelayanan

TJF2					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	2.00	2.74	2.74	2.00
2	Tidak setuju	14.00	19.18	21.92	28.00
3	Ragu-ragu	27.00	36.99	58.90	81.00
4	Setuju	26.00	35.62	94.52	104.00
5	Sangat Setuju	4.00	5.48	100.00	20.00
Total		73.00	100.00		235.00
				Skor <i>Servqual</i>	3.22

Sumber : hasil survei 2009

Faktor TJF2 berusaha meneliti mengenai kehandalan alat yang telah diterapkan dalam sistem pelayanan . Respon yang didapat, menghasilkan skor *servqual* sebesar 3,22, sebuah skor yang tergolong buruk, sehingga perlu ditingkatkan untuk memperlancar proses pelayanan. Alat-alat tersebut kadang-kadang memiliki respon yang tidak sesuai dengan harapan, misalnya pada saat *entry* data orang asing yang mengajukan permohonan izin tinggal terbatas, kadang-kadang gagal atau lambat responnya. Kegagalan respon alat ini menyebabkan pengulangan atau penundaan proses pelayanan.

Diagram 4.40.



Sumber : hasil survei 2009

Hal senada terlihat pada diagram frekuensi. Modus yang muncul adalah skor 3, diberikan oleh 36,99% pegawai. Dari respon yang diperoleh pada faktor ini, secara kumulatif 58,90% memberikan skor 3 atau lebih rendah, sehingga skor 4 dan 5 diberikan oleh 41,10%. Nilai – nilai itu bermakna bahwa sebagian besar pegawai menyatakan ragu-ragu atau atau tidak sependapat dengan pernyataan bahwa alat yang diterapkan dalam sistem selalu berfungsi dengan normal. Alat yang tidak selalu berfungsi normal dapat disebabkan oleh sekurang-kurangnya 2 hal, yaitu kapasitas dan kehandalan alat berada dibawah kebutuhan untuk pelayanan, atau kedua operator alat tersebut sering melakukan kesalahan atau tidak memiliki kemampuan yang memadai untuk mengoperasikan alat dengan optimal. Skor *servqual* juga menggambarkan perlunya peningkatan pada faktor ini sebesar 1,78.

Tabel 4.41.

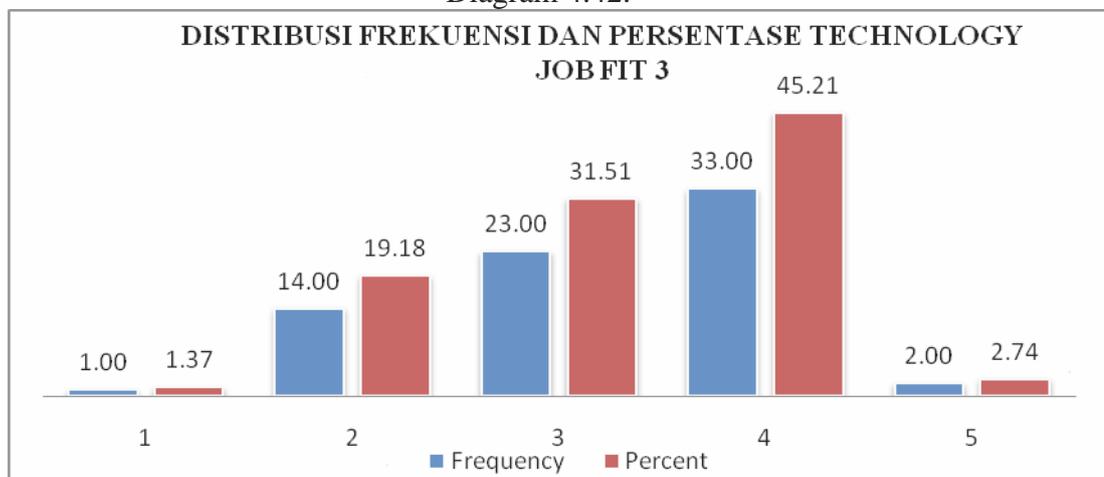
Kemudahan operasionalisasi alat yang berbasis teknologi bagi pegawai.

TJF3					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	1.00	1.37	1.37	1.00
2	Tidak setuju	14.00	19.18	20.55	28.00
3	Ragu-ragu	23.00	31.51	52.05	69.00
4	Setuju	33.00	45.21	97.26	132.00
5	Sangat Setuju	2.00	2.74	100.00	10.00
Total		73.00	100.00		240.00
				Skor <i>Servqual</i>	3.29

Sumber : hasil survei 2009

Faktor ini berhubungan dengan pendapat pegawai mengenai alat yang dipergunakan selama ini mudah dioperasikan, sehingga tidak ada hambatan pelayanan yang timbul karena penggunaan teknologi. Skor *servqual* yang diperoleh dari pegawai adalah 3,29, sebuah skor yang buruk. Terdapat peluang kesenjangan sebesar 1,71 untuk meningkatkan faktor ini, dalam mencapai kesuksesan pelayanan yang berbasis teknologi, sehingga tidak timbul hambatan dalam proses pelayanan. Hal ini menggambarkan bahwa sebagian pegawai mengalami kesulitan dalam mengoperasikan alat-alat. Kesulitan ini muncul sebagai dampak dari respon alat yang tidak sesuai harapan. Sebagai contoh pegawai telah melakukan prosedur pencetakan KITAS dengan benar, namun hasil cetaknya tidak tepat bahkan kadang-kadang rusak. Pegawai tidak dapat mengetahui letak kesalahannya, sehingga hanya dapat melakukan pengulangan proses, sehingga suatu saat kesalahan yang sama dapat terjadi lagi.

Diagram 4.42.



Sumber : hasil survei 2009

Diagram frekuensi menunjukkan bahwa modus adalah skor 4, namun dengan persentase hanya 45,21%. Kumulatif skor 1, 2 dan 3 adalah 52,05%. Lebih dari separuh pegawai menyatakan ragu-ragu atau tidak setuju dengan pernyataan bahwa alat yang dipergunakan mudah dioperasikan sehingga tidak timbul hambatan pelayanan.

Tabel 4.43.

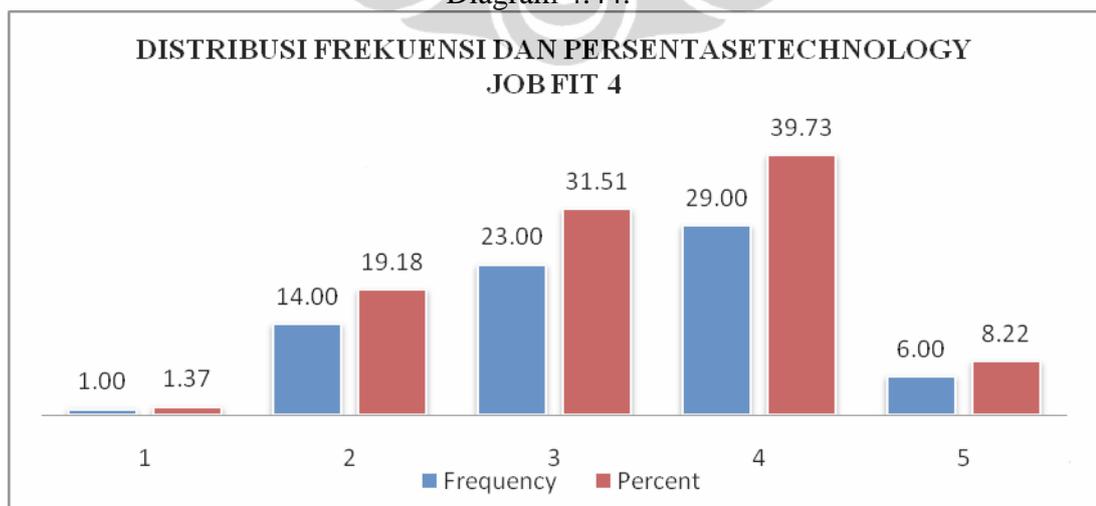
Solusi baku bila timbul permasalahan pada alat

Tjf4					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	1.00	1.37	1.37	1.00
2	Tidak setuju	14.00	19.18	20.55	28.00
3	Ragu-ragu	23.00	31.51	52.05	69.00
4	Setuju	29.00	39.73	91.78	116.00
5	Sangat Setuju	6.00	8.22	100.00	30.00
Total		73.00	100.00		244.00
				Skor <i>Servqual</i>	3.34

Sumber : hasil survei 2009

Faktor ini berkaitan dengan adanya solusi baku agar pemohon pelayanan tidak dirugikan bila timbul permasalahan pada alat yang digunakan. Skor *servqual* yang diperoleh adalah 3,34. Terdapat peluang kesenjangan sebesar 1,66 untuk meningkatkan faktor ini, dalam memberikan kenyamanan pemohon. Apabila ada kesalahan yang disebabkan alat pada proses pelayanan, solusi baku yang digunakan belum optimal menyelesaikan permasalahan yang timbul dalam pelayanan.

Diagram 4.44.



Sumber : hasil survei 2009

Pada diagram frekuensi, 52,05% pegawai menyatakan ragu-ragu atau tidak sepakat dengan pernyataan bahwa terdapat solusi baku yang tidak merugikan pemohon bila terjadi permasalahan alat yang dipergunakan. Hal ini bermakna bahwa bila timbul permasalahan pada alat yang digunakan, para pegawai kurang memahami penerapan solusi baku, agar tidak merugikan pemohon. Kemungkinan lain adalah telah ada solusi yang memadai namun penerapan solusi-solusi tersebut dalam pelayanan masih perlu disempurnakan lagi.

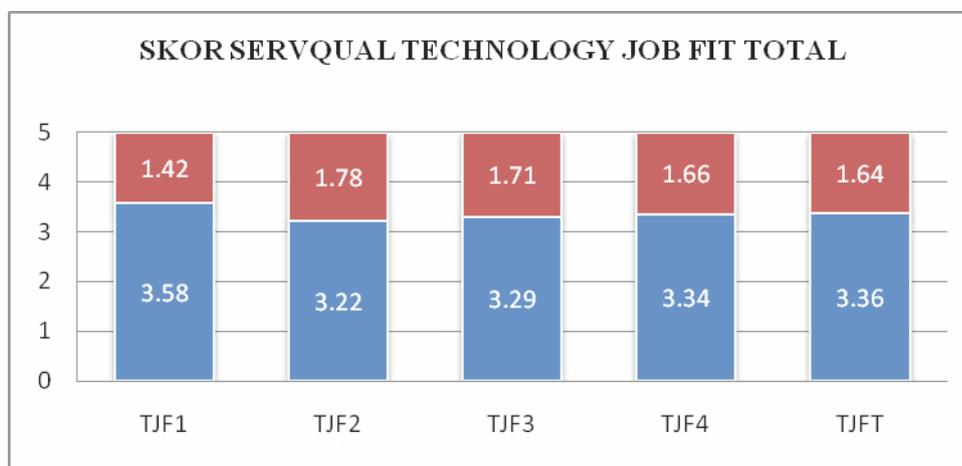
Tabel 4.45.
Penilaian pegawai dalam faktor *technology-job fit*

TJFT					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	6.00	2.05	2.05	6.00
2	Tidak setuju	52.00	17.81	19.86	104.00
3	Ragu-ragu	86.00	29.45	49.32	258.00
4	Setuju	128.00	43.84	93.15	512.00
5	Sangat Setuju	20.00	6.85	100.00	100.00
Total		292.00			980.00
				Skor Servqual	3.36

Sumber : hasil survei 2009

Secara keseluruhan, dalam faktor kesesuaian teknologi-pekerjaan, secara akumulasi 49.32% pegawai memberikan pernyataan ragu-ragu (skor 3), atau tidak setuju, sangat tidak setuju (skor 1, 2). Skor *servqual* yang dicapai 3,36. Diperlukan upaya-upaya untuk meningkatkan skor sebesar 1,64 dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelayanan. Secara umum masih diperlukan penyesuaian antara teknologi yang dipergunakan dengan pekerjaan yang harus diselesaikan.

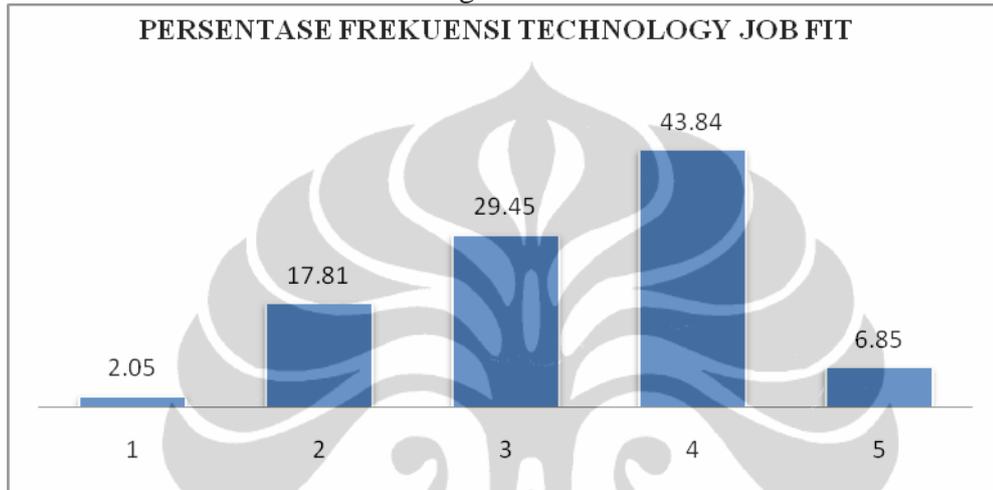
Diagram 4.46.



Sumber : hasil survei 2009

Bila digabungkan seluruh respon pada faktor *technology-job fit*, didapatkan bahwa ketersediaan kelengkapan alat atau peralatan kerja (TJF1) memiliki skor *servqual* tertinggi didalam faktor ini. Keandalan alat (TJF2) memiliki skor *servqual* terendah, dan terendah kedua adalah kemudahan operasionalisasi alat yang berbasis teknologi bagi pegawai (TJF3), dengan selisih yang sangat tipis, sebesar 0,07.

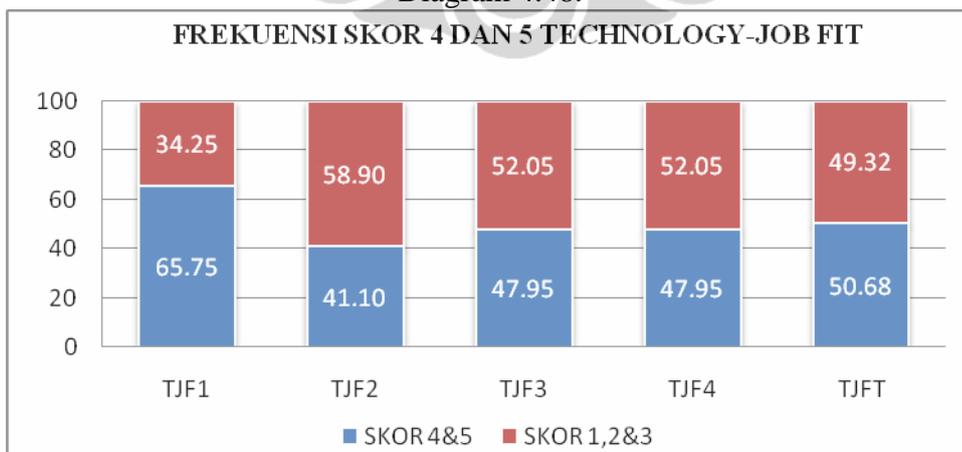
Diagram 4.47.



Sumber : hasil survei 2009

Modus yang tampak pada persentase frekuensi adalah pada skor 4, namun dengan frekuensi hanya 43,84%. Akumulasi frekuensi skor 1, 2 dan 3 49,32%. Hal ini menggambarkan hampir separuh pegawai menyatakan bahwa kesesuaian teknologi dengan pekerjaan masih diragukan, atau tidak sesuai.

Diagram 4.48.



Sumber : hasil survei 2009

Dari diagram frekuensi, respon setuju dan sangat setuju (skor 4 dan 5) paling sedikit diberikan pada TJF2, senada dengan skor *servqual* terendah. Pada

diagram gabungan dapat diinterpretasikan bahwa faktor yang berkaitan dengan penyediaan alat dan kelengkapan yang diperlukan untuk menjalankan tugas memperoleh skor tertinggi diantara faktor-faktor lain dalam satu variabel. Skor terendah adalah tentang penerapan alat dalam sistem pelayanan. Kemudahan pengoperasian alat yang dipergunakan menjadi faktor yang memiliki skor yang terendah kedua.

Kemiripan hasil terkait TJF2 dan TJF3, dapat memiliki dua makna. Pertama, alat yang diterapkan dalam pelayanan tidak selalu berfungsi normal, karena pengoperasian alat tersebut tidak mudah bagi pegawai. Atau sebaliknya, pegawai kesulitan mengoperasikan alat dengan baik dikarenakan alat tidak selalu berfungsi normal. Persepsi kesulitan mengoperasikan alat ini diperkuat dengan bukti yang tampak pada variabel sebelumnya, yang terkait dengan kesesuaian dasar pengetahuan dan ketrampilan, dengan pekerjaan. Berdasarkan temuan skor rendah pada kesesuaian pekerjaan dengan pengetahuan (EJF3), dengan ketrampilan (EJF4), maka dapat diduga menimbulkan dampak logis pada kesulitan pegawai mengoperasikan alat. Namun hal tersebut dapat dikurangi dampaknya bila faktor berikutnya, yaitu keberadaan solusi baku agar pemohon tidak dirugikan memiliki skor yang tinggi. Skor yang didapat atas faktor ini juga tidak menonjol, akibatnya secara umum skor pada variabel ini kurang memuaskan untuk mencapai kesuksesan pelayanan.

Hasil wawancara berkaitan dengan kesesuaian teknologi dengan pekerjaan diungkapkan oleh seorang pejabat, “Dengan sistem ini, tidak perlu melakukan dengan manual lagi. Kita tidak perlu mengarsipkan lagi, karena arsip sudah otomatis akan tersimpan di Puskim, di kantor pusat. Operasionalnya, bila sewaktu-waktu mesin mati, maka permohonan akan di-*entry* ulang lagi. Ini akan menjadi hambatan.” Lebih lanjut diungkapkan “Tetapi ada masalah pada SDM-nya. Untuk *E-Office* SDM-nya kurang.” Seorang pejabat lainnya menyatakan, “penerapan *e-office* itu sebenarnya perubahan pola kerja. Dari manual, sekarang berubah pada pola kerja yang beralaskan/berbasiskan pada pekerjaan-pekerjaan komputerisasi. Pola kerja itu berubah. Petugas juga semua sudah harus bisa merubah pola kerjanya, dimana pada awalnya dengan pensil, dengan pulpen, menulis di kertas, sekarang harus berhadapan dengan komputer untuk bisa

mengetik. Perubahan ini semuanya harus bisa diikuti oleh semua petugas. Jadi kewajiban sebagai tenaga-tenaga pelaksana harus mengikuti perkembangan yang ada. Jangan pangkat sudah tinggi, melakukan pekerjaan mengetik di komputer saja tidak bisa, itu tidak benar.”

Selain itu terungkap juga oleh pejabat lain kendala-kendala sebagaimana dinyatakan, “Sistem kadang-kadang macet, sistem kadang-kadang tidak bisa dikoneksikan. Karena ini semua operasionalnya dipantau oleh pusat data keimigrasian. Kita tidak bisa berbuat kalau sistem itu macet. Kalau sistem manual yang ada kita bisa kejar atau mempercepat sesuai waktu yang dialokasikan pada bidang-bidang. Tetapi dalam sistem, kalau macet, akan menjadi kendala.” Selain itu pejabat lain mengungkapkan, “Semua peralatan yang dipakai untuk bagian lalintuskim memakai IT, berbasis IT. Jadi para pegawai harus mempersiapkan diri untuk IT, walaupun untuk pegawai yang sudah berada di atas limapuluh tahun, kurang produktif memang tidak ada basisnya samasekali. Namun separuh dari pegawai kami berbasis IT, tidak secara IT berijazah tetapi mempunyai kemampuan untuk menguasai sistem. Kompetensinya sudah ada tapi masih kurang. Pengoperasian alat sebetulnya sangat bagus, hanya dirasakan alat yang ada, yang menjadi standard kantor pusat, ada sedikit kekurangan namun demikian dari tahun ketahun pasti ada perbaikan karena sistem ini adalah baru.”

Hasil lain dari wawancara terungkap, “Beban yang terlalu berlebih dalam pelaksanaan tugas, karena keterbatasan alat. Alat *scanner* cuma ada satu, itu pun hanya di Infokim sehingga semua pekerjaan yang berkaitan dengan *entry data* dan *scanning* diselesaikan di Infokim. Suatu sistem yang baik tanpa didampingi oleh staf yang memadai tidak akan berhasil dengan baik pertama, ke dua suatu sistem tanpa perawatan yang berkesinambungan juga sia-sia. Dalam perubahan sistem ini masih dibutuhkan penyesuaian, baik dari Kantor Imigrasi, Kantor Wilayah maupun Direktorat Jenderal Imigrasi, yang kelihatannya masih berjalan agak lambat bukan karena sistemnya tidak bagus tapi memang manusianya yang lambat belajar sehingga yang diminta sistem ini tidak bisa dijalankan dengan baik. Dalam beberapa faktor kesalahan *entry*, kesalahan *starting*, kesalahan perawatan mengakibatkan sistem itu *hang* atau *stuck*, banyak faktor manusia terkait dalam proses pelayanan itu, sebagai contoh apabila komputer itu lupa dimatikan, atau

salah memasukkan data, atau salah *entry*, karena sistem ini *online*. Perubahan dalam satu titik berdampak pada yang lainnya, itu yang pertama. Kedua pada saat sistem ini dimasukkan, kapasitas kantor itu belum tentu bisa menyesuaikan dengan kebutuhan, sedangkan pada saat yang bersamaan banyak sistem yang baru berjalan di kantor ini (sebagai contoh pada saat disiapkan kantor ini kebutuhan komputer mungkin cuma beberapa buah, waktu berjalan dengan sistem yang baru ini banyak penambahan alat) sehingga daya dukung kantor, daya dukung sarana maupun daya dukung lain, misalnya jaringan, listrik tidak mendukung akibatnya bisa *hang* termasuk juga beberapa faktor yang lain, ini tidak karena alatnya tidak handal tetapi banyak faktor yang tidak mendukung. Inilah penyesuaian-penyesuaian sekarang berjalan di kantor imigrasi.”

Perubahan alat dan sistem dengan melibatkan teknologi tinggi menyebabkan perubahan cara kerja. Dalam mengoptimalkan pelayanan perlu dipertimbangkan aspek-aspek penggunaan teknologi dalam Kantor Imigrasi, dan perubahan budaya kerja di Kantor Imigrasi. Aspek-aspek penerapan teknologi bukan semata-mata penerapan ilmu pengetahuan, ini juga dipengaruhi oleh keadaan sosial, budaya, ekonomi, dan hubungan teknis yang mendahului dan membentuknya.

Penerapan teknologi tinggi (dalam sistem pelayanan KITAS yang sudah ada) akan merubah sistem itu sendiri. Teknologi yang diterapkan tergolong teknologi rangkaian panjang (*long-linked technology*), meliputi tugas-tugas yang berurutan (*sequential task*) yang saling bergantung (*interdependen*). Jalur tugas-tugas interdependen berurutan lebih rumit, karena tiap-tiap pegawai tergantung pada pekerjaan pegawai yang lain, yang terletak pada urutan lebih dulu dalam jalur itu. Bila pegawai pada urutan lebih dahulu tidak menjalankan dengan tepat maka kerja pegawai urutan berikutnya pada jalur itu akan buruk.

Koordinasi pada pusat pengaturan tugas-tugas agar dapat mengoperasikan teknologi yang intensif, memerlukan penyesuaian bersama-sama bagian-bagian atau pegawai-pegawai yang dilibatkan. Dalam tim kerja, input-input kerja ke proses transformasi akan lebih dijalankan secara simultan oleh anggota tim, hingga tidak dapat meloncat kedepan atau mundur. Dengan kondisi seperti ini, maka diperlukan manajemen yang mampu menyesuaikan pola kerja antar bagian,

serta pegawai yang memiliki kemampuan yang memadai pada semua lini untuk mencapai kesuksesan pelayanan.

2.4 PERCEIVED CONTROL

Tabel distribusi skor yang diberikan pegawai yang diperoleh dari tabulasi kuestioner, dilengkapi dengan skor *Servqual* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.49.

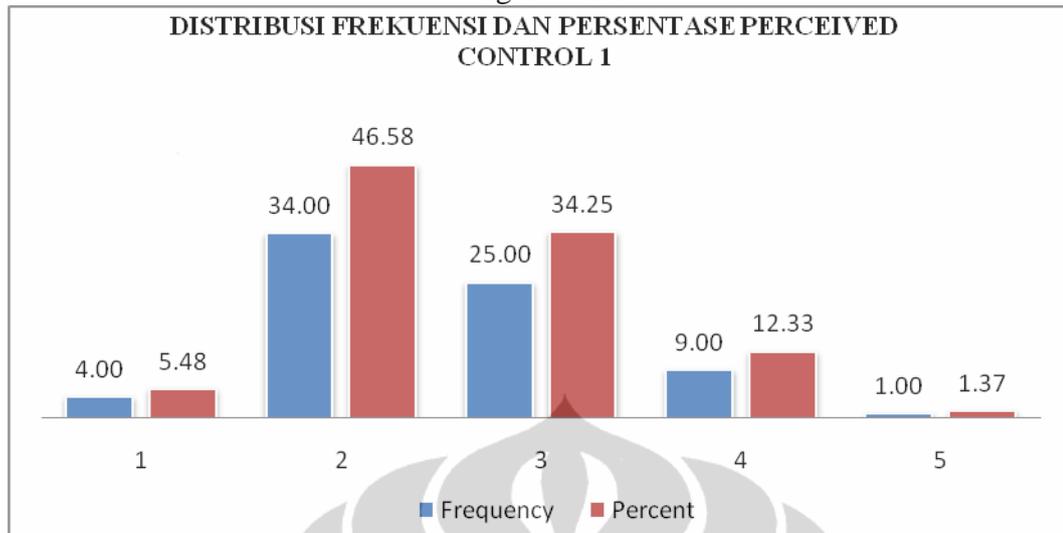
Kendali pegawai dalam pemecahan permasalahan

PC1					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	SKOR
1	Sangat Tidak Setuju	4.00	5.48	5.48	4.00
2	Tidak setuju	34.00	46.58	52.05	68.00
3	Ragu-ragu	25.00	34.25	86.30	75.00
4	Setuju	9.00	12.33	98.63	36.00
5	Sangat Setuju	1.00	1.37	100.00	5.00
Total		73.00	100.00		188.00
				Skor <i>Servqual</i>	2.58

Sumber : hasil survei 2009

Faktor ini berkaitan dengan waktu yang diperlukan untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi dalam keadaan sedikit pengawasan. Skor *servqual* yang diperoleh hanya 2,58. Diperlukan kerja keras dan sungguh-sungguh untuk menutup kesenjangan sebesar 2,42. Hal ini menggambarkan keterbatasan kewenangan yang dimiliki oleh pegawai, terutama bila ada permasalahan pelayanan. Permasalahan ini disebabkan adanya hierarki kewenangan, sehingga diperlukan waktu yang lama untuk memecahkan permasalahan yang ada. Sebagai contoh bila KITAS yang dicetak rusak, pencetakan ulangnya memerlukan persetujuan dari pimpinan karena pegawai yang bertugas mencetak KITAS tidak memiliki kewenangan yang cukup untuk langsung menggantinya. KITAS merupakan dokumen imigrasi (milik negara), yang bernomor seri dan memerlukan pertanggung jawaban pada setiap lembar KITAS yang dikeluarkan.

Diagram 4.50



Sumber : hasil survei 2009

Modus yang muncul adalah skor 2, diberikan oleh 46,58%. Sebanyak 52,05% pegawai menyatakan diperlukan waktu yang lama untuk menyelesaikan permasalahan. Bila digabung skor 1,2 dan 3, frekuensi yang didapat adalah 86,30%. Pegawai yang menilai bahwa pemecahan masalah kerja dapat dilakukan dengan cepat hanya sebesar 13,7%. Hal ini menggambarkan kesulitan yang dihadapi pegawai seringkali tidak dapat dipecahkan sendiri. Ketergantungan pada atasan langsung atau pengawasan cukup tinggi, serta rendahnya kemandirian pegawai untuk memecahkan permasalahan.

Tabel 4.51
Kewenangan untuk memuaskan kebutuhan pemohon

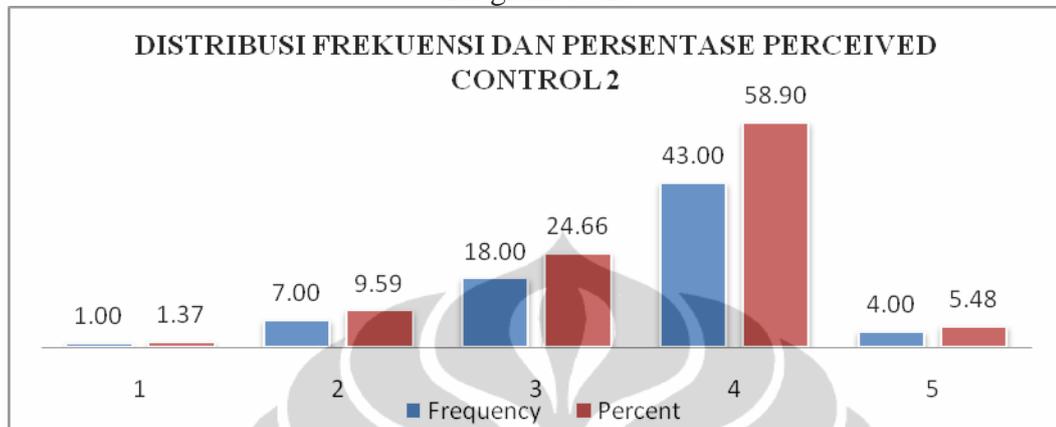
PC2					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	SKOR
1	Sangat Tidak Setuju	1.00	1.37	1.37	1.00
2	Tidak setuju	7.00	9.59	10.96	14.00
3	Ragu-ragu	18.00	24.66	35.62	54.00
4	Setuju	43.00	58.90	94.52	172.00
5	Sangat Setuju	4.00	5.48	100.00	20.00
Total		73.00	100.00		261.00
				Skor <i>Servqual</i>	3.58

Sumber : hasil survei 2009

Faktor ini berhubungan dengan kewenangan yang dimiliki untuk memuaskan kebutuhan pemohon. Skor *Servqual* yang diperoleh adalah 3,58. terdapat peluang untuk perbaikan sebesar 1,42. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai lebih memerlukan fleksibilitas kewenangan untuk dapat memberikan pelayanan kepada pemohon. Sebagai contoh bila terjadi permasalahan dalam

pencetakan KITAS, dapat langsung diatasi dengan cara mencetak ulang KITAS dan laporan pertanggung jawaban dapat dilakukan setelah pelayanan pada pemohon selesai

Diagram 4.52.



Sumber : hasil survei 2009

Modus yang muncul adalah skor 4, diberikan oleh 58,90% pegawai. Sebanyak 35,62% pegawai memberikan respon sangat tidak setuju, tidak setuju, dan ragu ragu (skor 1,2 dan 3) secara akumulatif. Ini berarti sebanyak 35,62% pegawai ragu-ragu atau menyatakan bahwa kewenangan yang dimiliki tidak mencukupi untuk memuaskan pemohon, dan sebagian besar menyatakan telah mencukupi. Hal dapat diinterpretasikan bahwa kewenangan yang diberikan telah mencukupi, namun dalam pelaksanaan belum dapat efektif dipergunakan.

Tabel 4.53

Kendali atas pekerjaan pada saat permintaan pelayanan sedang tinggi

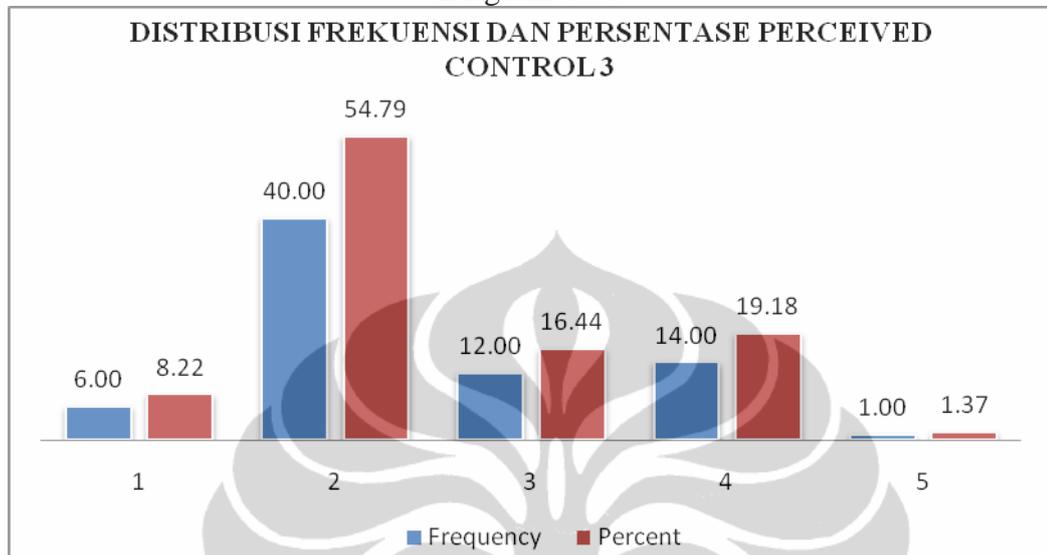
PC3					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	SKOR
1	Sangat Tidak Setuju	6.00	8.22	8.22	6.00
2	Tidak setuju	40.00	54.79	63.01	80.00
3	Ragu-ragu	12.00	16.44	79.45	36.00
4	Setuju	14.00	19.18	98.63	56.00
5	Sangat Setuju	1.00	1.37	100.00	5.00
Total		73.00	100.00		183.00
				Skor <i>Servqual</i>	2.51

Sumber : hasil survei 2009

Faktor ini berkaitan dengan kendali yang dimiliki pegawai atas pekerjaan-pekerjaan pada saat banyak permintaan pemohon atas pelayanan. Skor *servqual* yang diperoleh adalah 2,51. Sebuah skor buruk. Diperlukan kerja keras yang sungguh-sungguh untuk dapat mengurangi kesenjangan yang cukup besar yaitu 2,49. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai kehilangan kendali pada saat volume

pekerjaan sedang tinggi, sehingga proses pelayanan yang diharapkan tidak tercapai, misalnya informasi yang diberikan kepada pemohon menjadi kurang akurat.

Diagram 4.54.



Sumber : hasil survei 2009

Modus yang muncul adalah skor 2, sebanyak 54,79%. Akumulatif skor 1,2 dan 3 diberikan oleh 79,45% pegawai. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa sebagian besar pegawai kehilangan kendali atas pekerjaannya pada saat permintaan sedang tinggi atas pelayanan. Hilangnya kontrol atas pekerjaan pada saat permintaan sedang tinggi, memiliki dampak yang besar, karena kekecewaan kemungkinan besar terjadi pada saat pemohon sedang banyak. *Word of mouth* (informasi dari mulut ke mulut) yang negatif akan lebih cepat menyebar, karena dialami beberapa orang pada saat yang bersamaan.

Tabel 4.55.

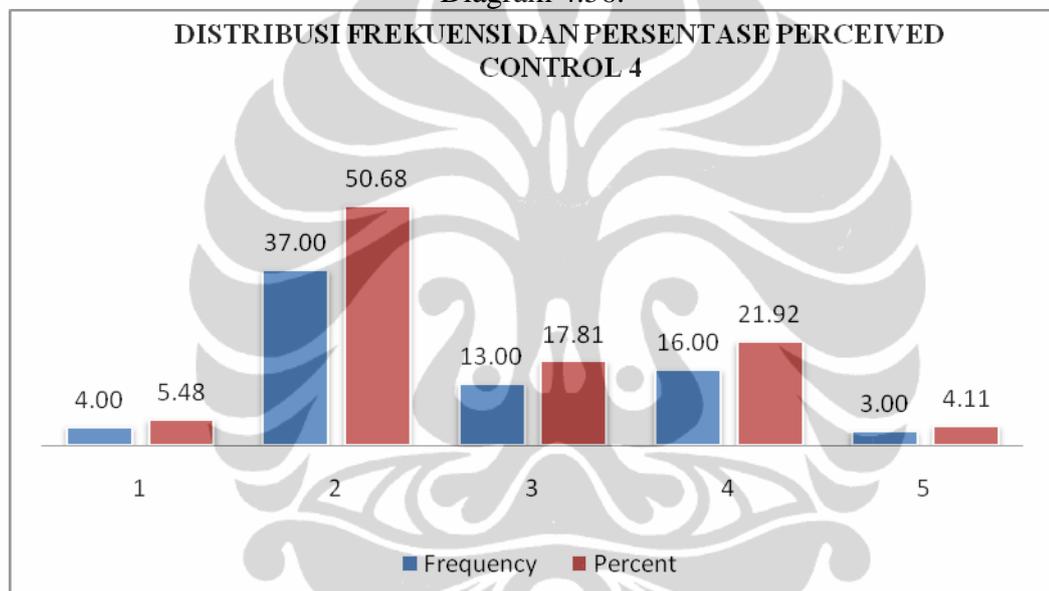
Kemandirian pegawai dalam melayani pemohon

PC4					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	4.00	5.48	5.48	4.00
2	Tidak setuju	37.00	50.68	56.16	74.00
3	Ragu-ragu	13.00	17.81	73.97	39.00
4	Setuju	16.00	21.92	95.89	64.00
5	Sangat Setuju	3.00	4.11	100.00	15.00
Total		73.00	100.00		196.00
				Skor <i>Servqual</i>	2.68

Sumber : hasil survei 2009

Faktor ini meneliti apakah untuk memuaskan kebutuhan pemohon pegawai harus bergantung pada pegawai lain. Skor *servqual* yang diperoleh adalah 2,68. terdapat peluang untuk memperbaiki sebesar 2,32. Hal ini menggambarkan bahwa ketergantungan satu pegawai pada pegawai lain atau kepada bagian lain sangat tinggi. Akibat yang ditimbulkan, adanya ketidak pastian waktu pelayanan pemberian KITAS. Sebagai contoh, proses perpanjangan KITAS memerlukan persetujuan antar bagian di kantor Imigrasi, serta memerlukan persetujuan Kantor Wilayah dan Direktorat Jenderal Imigrasi, sehingga waktu penyelesaiannya sulit dipastikan oleh petugas loket.

Diagram 4.56.



Sumber : hasil survei 2009

Ditinjau dari frekuensinya, modus yang didapat adalah skor 2, diberikan oleh 50,68% pegawai. Akumulasi frekuensi skor 1,2 dan 3 sebesar 73,97%. Hal ini bermakna bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa salah satu kesulitan dalam kerja yang dihadapi pegawai harus bergantung pada pekerjaan pegawai lain untuk memuaskan kebutuhan pemohon. Diperlukan kerja keras yang serius untuk dapat membuat pegawai dapat mandiri memenuhi kebutuhan pemohon dengan tidak tergantung pada pegawai lain. Aliran proses pelayanan perlu disederhanakan, sehingga secara umum pegawai dapat meningkatkan kemandirian untuk memberikan pelayanan. Rendahnya kemandirian dalam penyelesaian tugas-tugas akan mempersulit pencapaian kepuasan pemohon, serta meningkatkan ketidakpastian proses pelayanan.

Tabel 4.57.

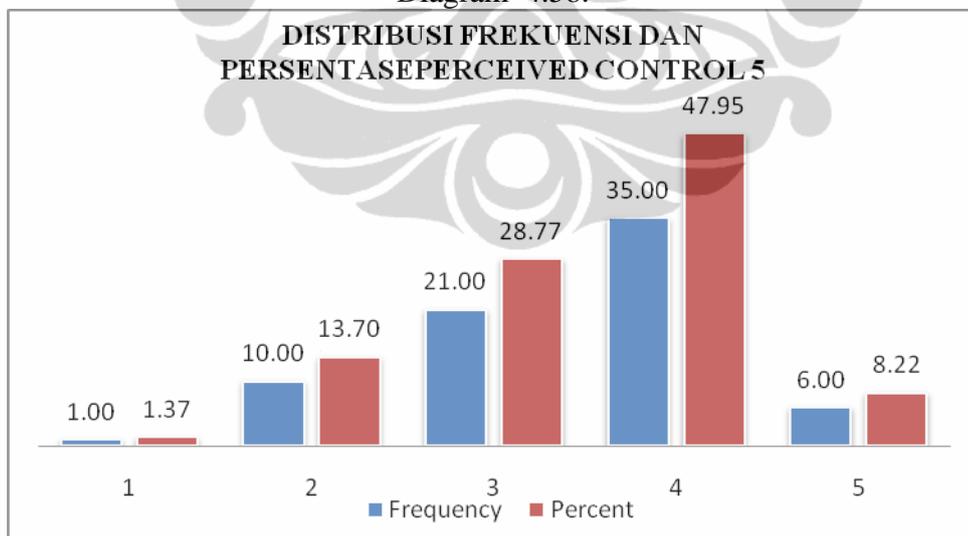
Pegawai saling menjaga batas kewenangan

PC5					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	1.00	1.37	1.37	1.00
2	Tidak setuju	10.00	13.70	15.07	20.00
3	Ragu-ragu	21.00	28.77	43.84	63.00
4	Setuju	35.00	47.95	91.78	140.00
5	Sangat Setuju	6.00	8.22	100.00	30.00
Total		73.00	100.00		254.00
				Skor <i>Servqual</i>	3.48

Sumber : hasil survei 2009

Faktor ini adalah tentang apakah pegawai saling menjaga batas kewenangan. Skor *servqual* yang diperoleh adalah 3,48 yang tergolong buruk. Terdapat kesenjangan sebesar 1,52. Hal ini menggambarkan bahwa pendelegasian kewenangan sudah ada dan jelas, tapi dalam pelaksanaan masih belum efektif. Pendelegasian kewenangan ini kadang-kadang diabaikan, sehingga penyelenggaraan pelayanan kurang dapat berjalan baik.

Diagram 4.58.



Sumber : hasil survei 2009

Frekuensi respon yang memberikan pernyataan sangat tidak setuju, tidak setuju, dan ragu-ragu (skor 1,2 dan 3) secara akumulasi adalah 43,84%. Hal ini bermakna sebagian pegawai berpendapat masih ada pegawai yang tidak menjaga batas kewenangan. Bila batas kewenangan dilampaui, maka akan terjadi tumpang

tindih kewenangan, yang berdampak pada keputusan-keputusan yang tidak konsisten. Bila keputusan-keputusan tidak yang tidak konsisten terjadi pada tingkat pimpinan, maka akan menyebabkan keragu-raguan pada tingkat dibawahnya, terutama pada para petugas yang berhubungan langsung dengan pemohon. Informasi yang diberikan kepada pemohon dapat berbeda-beda. Keputusan-keputusan yang tidak konsisten akan mengakibatkan pelayanan menjadi tidak konsisten juga.

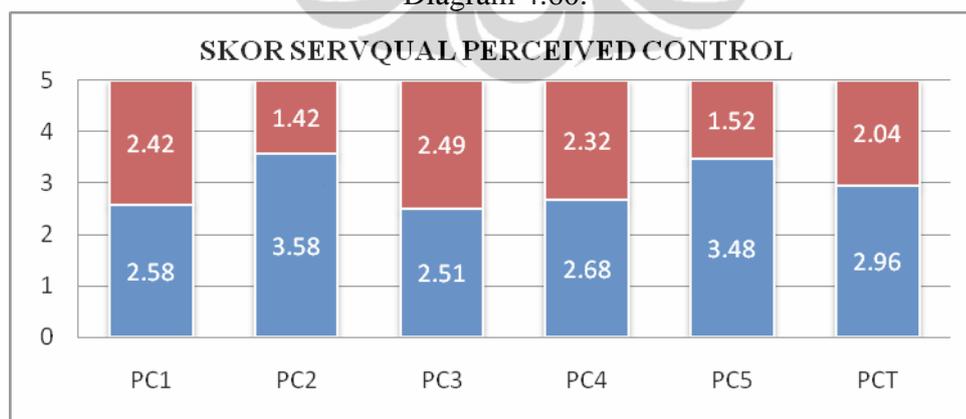
Tabel 4.59.
Penilaian pegawai dalam faktor *perceived control*

PCT					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	SKOR
1	Sangat Tidak Setuju	16.00	4.38	4.38	16.00
2	Tidak setuju	128.00	35.07	39.45	256.00
3	Ragu-ragu	89.00	24.38	63.84	267.00
4	Setuju	117.00	32.05	95.89	468.00
5	Sangat Setuju	15.00	4.11	100.00	75.00
Total		365.00			1082.00
				Skor Servqual	2.96

Sumber : hasil survei 2009

Bila seluruh skor dalam variabel ini digabung, maka diperoleh skor *servqual* sebesar 2,96, sebuah skor yang buruk. Diperlukan kerja keras dan kesungguhan untuk peningkatan skor sebesar 2,04. Ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, kewenangan yang dimiliki pegawai kurang efektif untuk dapat melaksanakan pelayanan.

Diagram 4.60.

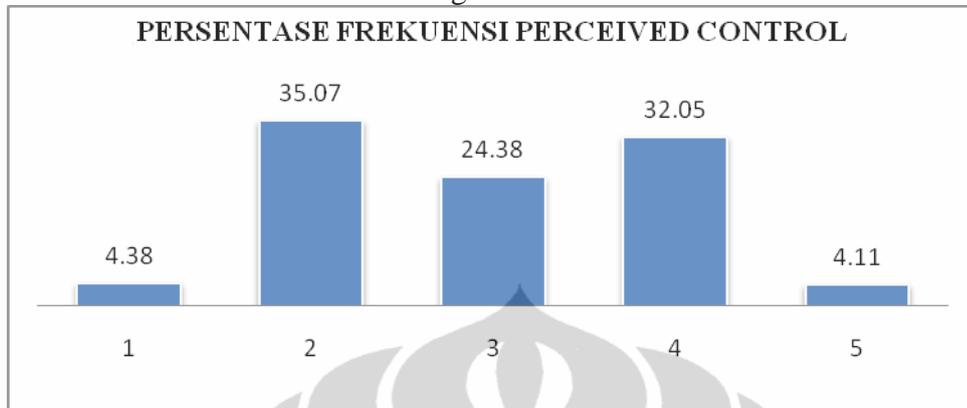


Sumber : hasil survei 2009

Skor *servqual* tertinggi 3,58 pada PC2, terkait dengan kewenangan pegawai yang mencukupi untuk dapat memuaskan kebutuhan pemohon. Skor *servqual* terendah adalah 2,51 diperoleh pada faktor PC3 tentang pegawai yang

kehilangan kontrol pada pekerjaannya karena terlalu banyak permintaan pelayanan pada waktu yang bersamaan.

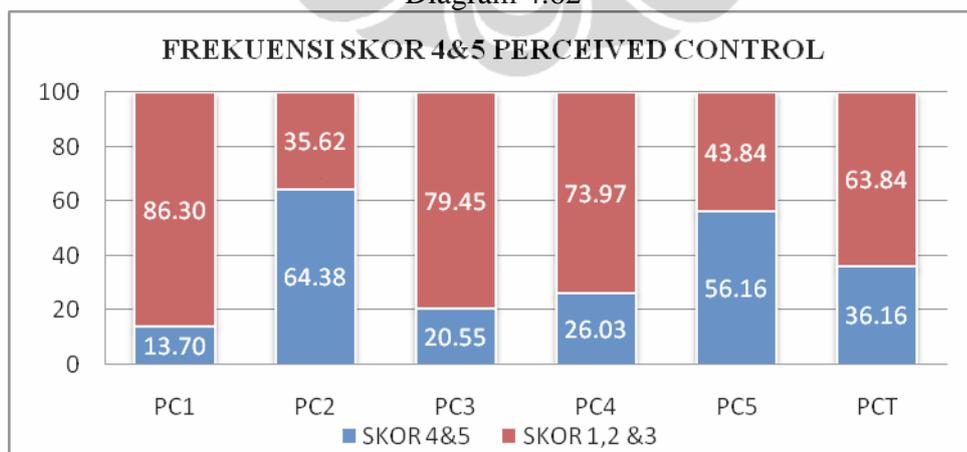
Diagram 4.61



Sumber : hasil survei 2009

Hasil yang tampak pada distribusi frekuensi menunjukkan, modus yang muncul adalah pernyataan tidak setuju (skor 2), sebanyak 35,07%. Frekuensi respon yang setuju dan sangat setuju (skor 4 dan 5) diberikan pegawai, secara keseluruhan dalam faktor ini tidak tinggi, hanya 36,16%. Akumulasi frekuensi respon yang sangat tidak setuju, tidak setuju, dan ragu-ragu (skor 1,2 dan 3) adalah 63,84%. Secara umum distribusi frekuensi mencerminkan hasil yang rendah. Ini bermakna bahwa hampir dari dua per tiga dari keseluruhan respon menyatakan ragu-ragu atau tidak sependapat dengan pernyataan bahwa kewenangan yang dimiliki pegawai telah mencukupi dan berjalan dengan efektif.

Diagram 4.62



Sumber : hasil survei 2009

Rendahnya frekuensi respon setuju dan sangat setuju (skor 4 dan 5) pada faktor PC1 dan PC3, mencerminkan bahwa pegawai memerlukan waktu yang

lama untuk memecahkan masalah kerja serta pegawai sering kehilangan kontrol atas pekerjaan pada saat permintaan atas pelayanan sedang tinggi. PC4 juga memiliki frekuensi respon setuju dan sangat setuju (skor 4 dan 5) yang rendah, adalah tentang kesulitan kerja karena harus bergantung pada pekerjaan pegawai lain dalam melayani pemohon.

Data tersebut dapat diinterpretasikan bahwa pegawai memerlukan waktu yang lama untuk memecahkan masalah kerja serta sering kehilangan kontrol pada saat permintaan sedang banyak. Ini dapat dipahami, walaupun kewenangan yang dimiliki pegawai sudah mencukupi untuk memuaskan kebutuhan pemohon (PC2 memperoleh skor *servqual* 3.58, dan frekuensi respon setuju dan sangat setuju (skor 4 dan 5) sebesar 64,38%, tertinggi dalam variabel ini) akan tetapi disisi lain ada dua faktor yang menghambatnya, yaitu pertama, batas kewenangan kurang dijaga (skor *servqual* PC5 tidak menonjol), sehingga terjadi tumpang tindih kewenangan yang berakibat mempersulit pemecahan masalah kerja, kedua, ketergantungan pada pekerjaan pegawai lain yang sangat tinggi (tercermin pada skor PC4).

Hasil survei di atas dilengkapi dengan hasil wawancara sebagai berikut. Seorang pejabat menyatakan, “Administrasi negara sudah menetapkan kepada siapa dan kewenangan apa kepada pegawai, dan tanggung jawab apa yang harus dilaksanakan. Selama ini, di kantor ini telah cukup baik, sudah cukup efektif pendelegasian wewenang itu. Kepala Kantor telah mendelegasikan kewenangan kepada para Kabid sesuai bidangnya, dalam pelaksanaan para Kabid mendelegasikan sebagian kewenangan kepada para Kasi, dan Seksi demikian juga, mendelegasikan kepada staf-staf untuk melaksanakan tugas, sehingga semua bergerak untuk bekerja sama mencapai satu tujuan.” Namun pejabat lainnya mengungkapkan, “Pendelegasian itu pada kenyataannya tidak dapat diberikan, karena pegawai yang diberi tugas tidak bisa membuka *password*, sehingga tidak dapat melaksanakan. *Password-password* (untuk memberikan persetujuan proses pelayanan) dipegang oleh pejabat. Di situlah kendala yang menghambat proses pelayanan.” Sementara pejabat lain menyatakan, “Dalam pelayanan KITAS untuk warganegara asing, khusus di Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta, secara prinsip belum ada pembagian tugas yang jelas dan tanggung jawab,

sehingga terkesan adanya ketidak sesuaian antara tanggung jawab dan pekerjaannya, sehingga, khususnya dibidang infokim ini adanya beban yang terlalu berlebih dalam rangka pelayanan pada warganegara orang asing.”

Hal – hal di atas menimbulkan dampak pada sistem kewenangan yang telah ada menjadi tidak berjalan dengan baik. Kewenangan yang telah didelegasikan kepada sebuah jabatan tertentu, kurang dapat diaplikasikan dalam praktek proses pelayanan. Ada banyak peluang untuk merubah sebuah keputusan yang telah diambil oleh pemegang kewenangan dengan cara menghambat atau menekan pada proses pelaksanaan.

Dalam sistem pendelegasian kewenangan, kinerja pegawai dimonitor dan diawasi tidak hanya untuk pelaksanaan pelayanan namun juga untuk tujuan-tujuan organisasi. Bagian penting sistem pengendalian pelayanan baik adalah untuk mengetahui kinerja pegawai, peka terhadap kinerja yang tinggi, dan memotivasi pegawai untuk mempelajari bagaimana menjalankan tugas dengan baik. Sistem ini juga membantu manajemen untuk dampak kebijakan secara terperinci, dan menghilangkan kinerja individual di bawah standar. Ilmu pengetahuan dan emansipasi yang dimiliki lebih efektif merubah perspektif yang mendominasi dan untuk melakukan perubahan daripada kendali (*control*).

2.5 SUPERVISORY CONTROL SYSTEM

Tabel distribusi skor yang diberikan pegawai yang diperoleh dari tabulasi kuestioner, dilengkapi dengan skor *Servqual* adalah sebagai berikut :

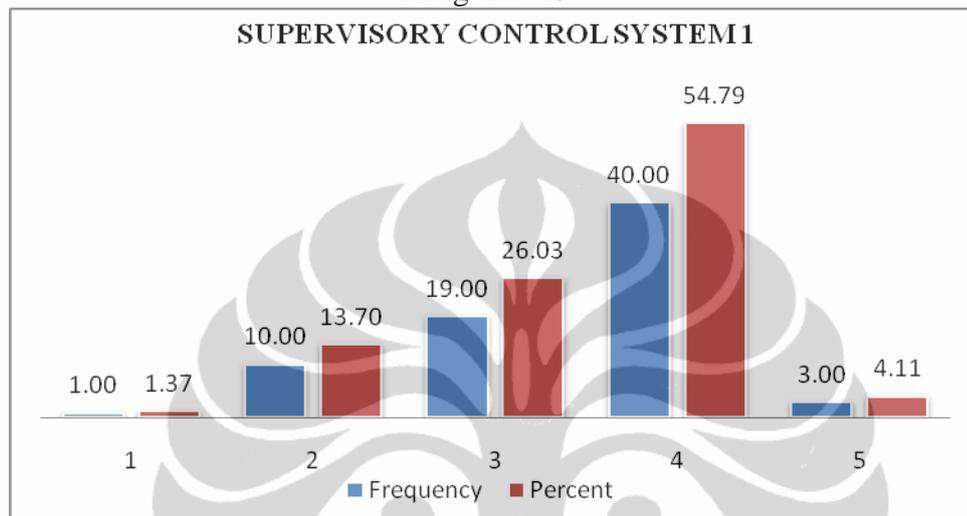
Tabel 4.63
Penilaian kinerja mencakup interaksi dengan pemohon

SCS1					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	1.00	1.37	1.37	1.00
2	Tidak setuju	10.00	13.70	15.07	20.00
3	Ragu-ragu	19.00	26.03	41.10	57.00
4	Setuju	40.00	54.79	95.89	160.00
5	Sangat Setuju	3.00	4.11	100.00	15.00
Total		73.00	100.00		253.00
				Skor <i>Servqual</i>	3.47

Sumber : hasil survei 2009

Faktor ini berhubungan dengan penilaian kinerja yang berlaku mencakup penilaian dalam hal bagaimana pegawai berinteraksi dengan pemohon. Skor *servqual* yang diperoleh adalah 3,47 terdapat peluang peningkatan sebesar 1,53. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja belum menekankan interaksi antara pegawai dengan pemohon.

Diagram 4.64



Sumber : hasil survei 2009

Pada distribusi frekuensi terlihat modus yang muncul adalah respon setuju (skor 4), sebanyak 54.79%. Akumulasi respon yang sangat tidak setuju, tidak setuju, dan ragu-ragu (skor 1,2 dan 3) adalah 41.10%. Hal ini berarti bahwa ada 41,10% pegawai meragukan atau menganggap bahwa penilaian kinerja yang berlaku tidak mencakup bagaimana pegawai berinteraksi dengan pemohon.

Tabel 4.65

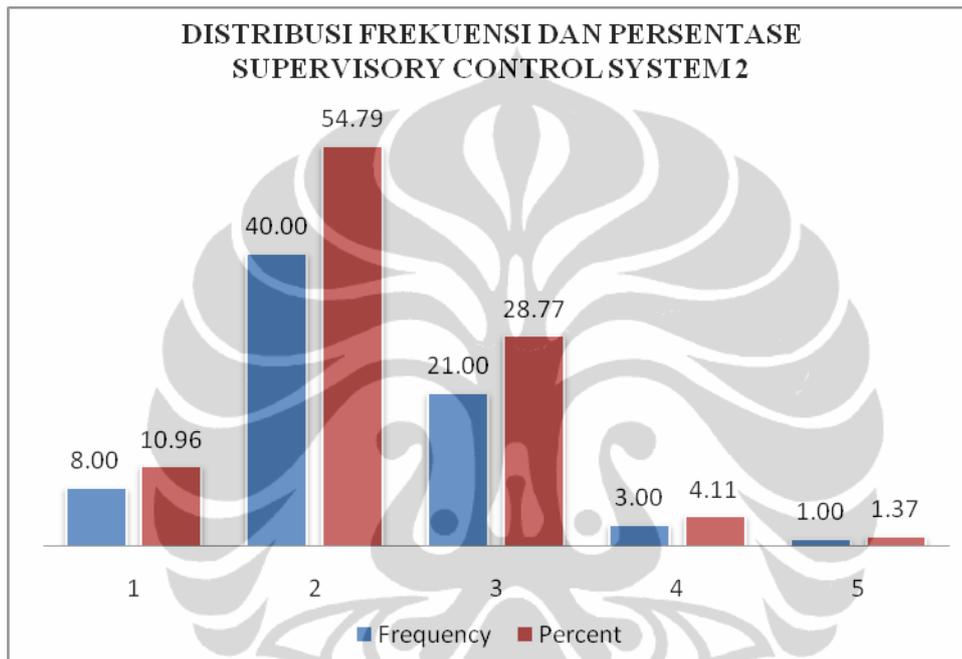
Pegawai melayani yang lebih baik memperoleh insentif yang lebih besar

SCS2					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	8.00	10.96	10.96	8.00
2	Tidak setuju	40.00	54.79	65.75	80.00
3	Ragu-ragu	21.00	28.77	94.52	63.00
4	Setuju	3.00	4.11	98.63	12.00
5	Sangat Setuju	1.00	1.37	100.00	5.00
Total		73.00	100.00		168.00
				Skor <i>Servqual</i>	2.30

Sumber : hasil survei 2009

Faktor ini berhubungan dengan pegawai yang melakukan pelayanan yang lebih baik memperoleh insentif yang lebih besar. Skor *servqual* yang diperoleh adalah 2,30, sebuah skor buruk. Diperlukan peningkatan sebesar 2,70 yang membutuhkan kerja keras yang serius. Hal ini mencerminkan bahwa sistem penilaian pegawai yang berlaku selama ini tidak menekankan pada insentif bagi pegawai yang bekerja lebih baik dalam melakukan pelayanan.

Diagram 4.66



Sumber : hasil survei 2009

Distribusi frekuensi respon menampilkan modus adalah tidak setuju (skor 2) dengan frekuensi 54.79%, dan akumulasi respon ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju (skor 3, 2, dan 1) sebesar 94,52%. Hal ini mencerminkan bahwa hampir seluruh pegawai menyatakan bahwa pegawai yang bekerja dengan lebih baik dalam pelayanan tidak memperoleh insentif yang lebih besar. Ini merupakan salah satu masalah serius yang perlu diperbaiki. Bila dibiarkan berlarut-larut, akan dapat menimbulkan keengganan orang untuk berusaha keras memberikan yang terbaik. Insentif yang paling mungkin diterapkan saat ini adalah usulan untuk jabatan yang lebih baik bagi para pegawai yang berkinerja terbaik, mengingat sistem yang berlaku saat ini, kenaikan gaji hanya dapat terjadi bila pangkat naik. Kenaikan pangkat lebih bersifat periodik, dan kurang dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja.

Tabel 4.67

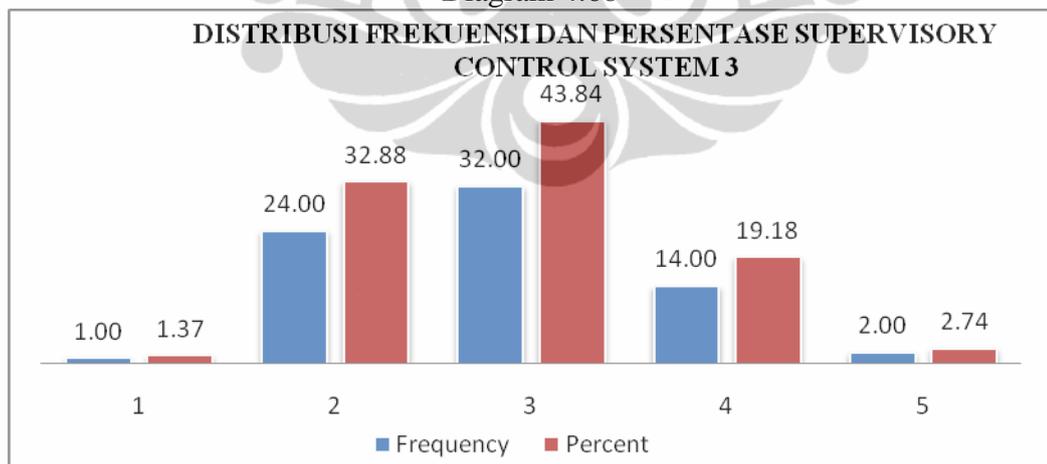
Pegawai yang berkinerja terbaik lebih dihargai daripada yang lain.

SCS3					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	1.00	1.37	1.37	1.00
2	Tidak setuju	24.00	32.88	34.25	48.00
3	Ragu-ragu	32.00	43.84	78.08	96.00
4	Setuju	14.00	19.18	97.26	56.00
5	Sangat Setuju	2.00	2.74	100.00	10.00
Total		73.00	100.00		211.00
				Skor Servqual	2.89

Sumber : hasil survei 2009

Faktor ini berkaitan dengan pegawai yang berkinerja terbaik dalam pelayanan lebih dihargai daripada pegawai yang lain. Skor *servqual* yang diperoleh adalah 2.89, sebuah skor yang rendah. Diperlukan peningkatan 2.11, yang membutuhkan kerja keras yang sungguh-sungguh untuk merubah cara pandang mengenai pegawai yang perlu dihargai. Lingkungan kerja yang telah terbentuk, tidak terlalu memperhatikan kesungguhan pegawai dalam memberikan pelayanan yang baik. Penghargaan yang ada lebih banyak berdasarkan masa kerja pegawai, bukan pada kinerja pegawai, sehingga pegawai yang berkinerja lebih baik kurang dihargai.

Diagram 4.68



Sumber : hasil survei 2009

Frekuensi tertinggi (modus) yang diperoleh adalah respon ragu-ragu (skor 3), sebanyak 43.84%. Akumulasi frekuensi respon yang sangat tidak setuju, tidak setuju, dan ragu-ragu (skor 1,2 dan 3) adalah 78,08%. Hal ini mencerminkan bahwa pegawai yang berkinerja terbaik dalam pelayanan tidak lebih dihargai

daripada pegawai yang lain. Penghargaan dan insentif merupakan perangsang kepada semua orang untuk bekerja lebih baik. Bila sistem penilaian tidak memberikan insentif atau penghargaan kepada mereka yang berkinerja tinggi atau terbaik, maka tidak akan ada rangsangan kepada pegawai untuk memperbaiki kinerjanya.

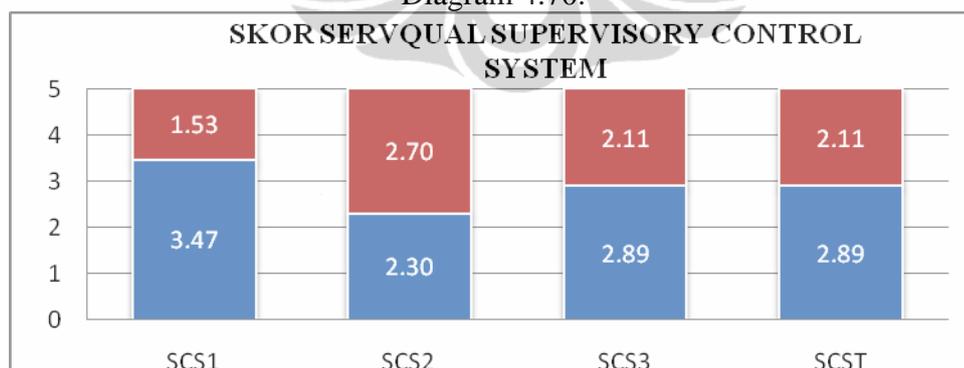
Tabel 4.69
Penilaian pegawai dalam faktor *supervisory control system*

SCST					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	10.00	4.57	4.57	10.00
2	Tidak setuju	74.00	33.79	38.36	148.00
3	Ragu-ragu	72.00	32.88	71.23	216.00
4	Setuju	57.00	26.03	97.26	228.00
5	Sangat Setuju	6.00	2.74	100.00	30.00
Total		219.00	100.00		632.00
				Skor <i>Servqual</i>	2.89

Sumber : hasil survei 2009

Bila semua faktor dalam variabel *Supervisory Control System* digabung, maka terlihat bahwa skor *servqual* yang diperoleh adalah 2,89, sebuah skor yang rendah. Diperlukan peningkatan yang sungguh-sungguh untuk menutup kesenjangan skor sebesar 2.21. Ini bermakna secara keseluruhan sistem pengendalian pengawasan yang telah diberlakukan tidak efektif memotivasi pegawai untuk berkinerja lebih baik untuk mensukseskan penyelenggaraan pelayanan.

Diagram 4.70.

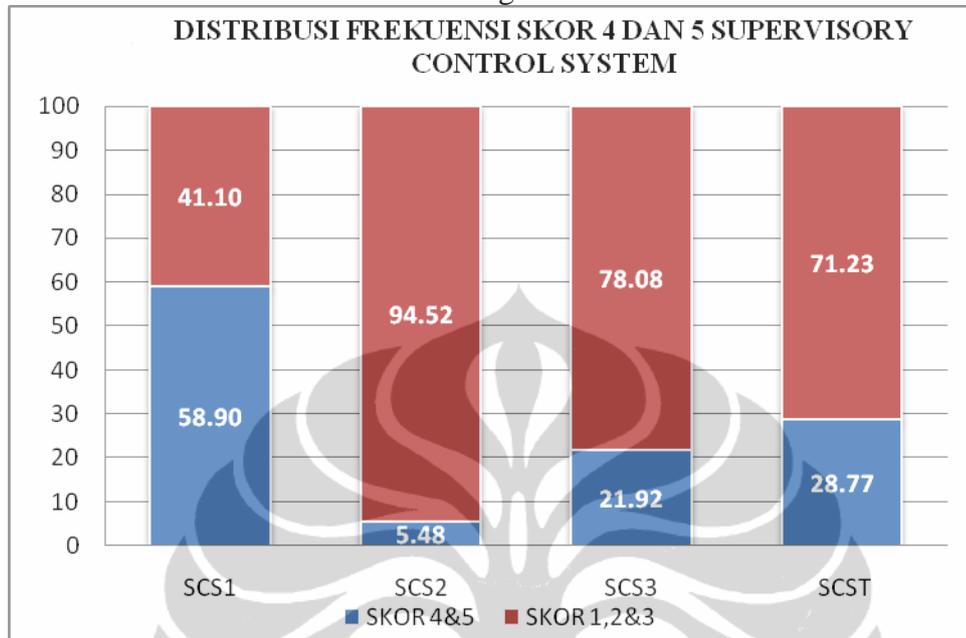


Sumber : hasil survei 2009

Skor *servqual* tertinggi (3,47) muncul pada SCS1, berkaitan dengan penilaian kinerja yang berlaku selama ini termasuk dalam hal pegawai berinteraksi dengan pemohon, dimana 58.90% pegawai menyatakan sependapat. Skor tersebut belum baik. Ke dua skor yang lain (insentif dan penghargaan untuk

yang berkinerja lebih baik) tergolong buruk, sehingga keseluruhan skor servqual faktor *Supervisory Control System* (SCST) yang diperoleh juga rendah.

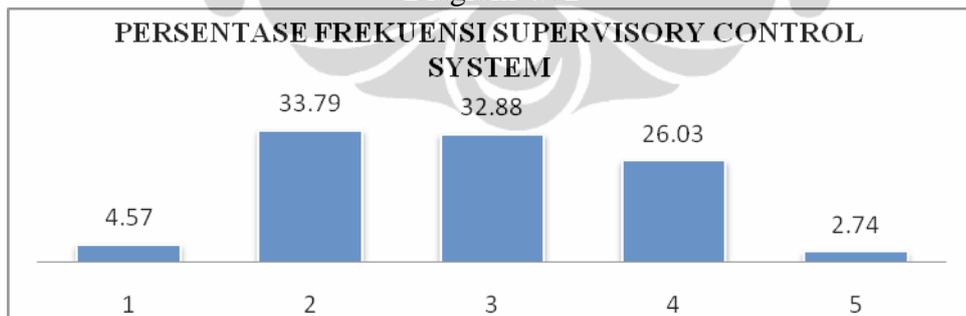
Diagram 4.71



Sumber : hasil survei 2009

Lebih jauh, pada SCS2 dan SCS3, menyatakan pegawai yang berkinerja terbaik dalam pelayanan diberikan insentif yang lebih dan lebih dihargai daripada yang lain, ternyata respon yang diperoleh adalah rendah. 63% respon pada SCS2 dan 96% pada SCS3 meragukan dan menyatakan tidak sependapat.

Diagram 4.72



Sumber : hasil survei 2009

Secara keseluruhan respon yang didapat dalam faktor sistem pengendalian pengawasan tidak memuaskan. Hanya 28,77% dari keseluruhan respon menyatakan setuju dan sangat setuju (nilai 4 dan 5). 71,23 % respon yang didapat adalah sangat tidak setuju, tidak setuju, dan ragu-ragu (skor 1,2 dan 3). Modus yang muncul adalah tidak setuju (skor 2). Semua ini mencerminkan bahwa sistem

pengendalian pengawasan yang tidak tepat. Kelemahan sistem pengendalian pengawasan yaitu tidak adanya insentif untuk pegawai yang melakukan pelayanan yang lebih baik.

Hasil survei di atas dilengkapi dengan hasil wawancara dengan seorang pejabat yang menyatakan, “Dalam sistem pegawai negeri, baik insentif maupun penghargaan itu sama seluruhnya. Jadi tidak pernah ada. Pegawai rajin atau tidak, paling pimpinan hanya memberikan penghargaan secara pribadi, kita mengucapkan terima kasih sudah ada dedikasinya, namun penghargaan insentif secara menyeluruh dalam jajaran itu sama.” Pejabat lainnya mengatakan, “Pembinaan kepegawaian khususnya Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta, tidak bisa membuat sistem sendiri. Sistem mengacu kepada peraturan kepegawaian pada umumnya. Hal ini kadang-kadang yang menyebabkan tidak adanya tolok ukur apakah pegawai itu sudah bekerja baik atau tidak, karena sistem penilaiannya maupun pembinaannya masih bersifat general dan dilaksanakan oleh unit yang lebih tinggi lagi.”

Dalam banyak organisasi publik, kinerja para pegawai diukur dari hasil kerjanya. Hasil kerja berdasarkan sistem pengendalian pengawasan ini, kinerja individual pegawai dinilai dan dihargai bukan berdasarkan kualitas pelayanan, namun berdasarkan sasaran yang ditentukan organisasi. Sistem penilaian yang berlaku dalam kondisi semacam ini akan kehilangan kekuatan. Hanya menjadi rutinitas yang tidak memberikan dorongan yang bermakna kepada yang dinilai. Bagi para pegawai yang memperoleh penilaian tertinggi, tidak menimbulkan kebanggaan dan semangat baru. Bahkan cenderung menimbulkan perasaan sia-sia dan kecewa, karena proses memperoleh insentif seperti promosi jabatan, seperti ini tidak terkait dengan penilaian kinerja. Keadaan seperti ini yang berkepanjangan justru menjadi disinsentif untuk membangun semangat agar berkinerja tinggi.

Dalam organisasi publik yang terkait dengan pelayanan sebaiknya dipergunakan pengukuran perilaku untuk merangsang kinerja pegawai agar konsisten terhadap kualitas pelayanan. Sistem penghargaan yang baik adalah sesuatu yang bermakna, terjadwal, sederhana, akurat, dan adil. Sistem yang

paling efektif adalah menggabungkan penghargaan finansial langsung dan peningkatan karir

2.6 ROLE CONFLICT

Tabel distribusi skor yang diberikan pegawai yang diperoleh dari tabulasi kuestioner, dilengkapi dengan skor *Servqual* adalah sebagai berikut :

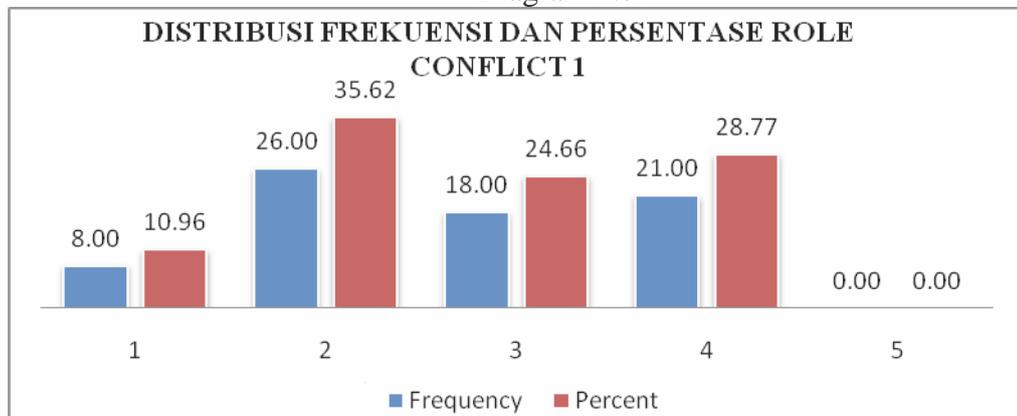
Tabel 4.73
Beban pekerjaan yang banyak tidak menghambat pelayanan.

RC1					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	8.00	10.96	10.96	8.00
2	Tidak setuju	26.00	35.62	46.58	52.00
3	Ragu-ragu	18.00	24.66	71.23	54.00
4	Setuju	21.00	28.77	100.00	84.00
5	Sangat Setuju	0.00	0.00	100.00	0.00
Total		73.00	100.00		198.00
				Skor <i>Servqual</i>	2.71

Sumber : hasil survei 2009

Faktor ini berkaitan bahwa pegawai dapat memberikan pelayanan yang cepat pada pemohon tanpa kesulitan karena beban pekerjaan dokumen/administrasi. Skor *servqual* yang diperoleh 2,71, diperlukan peningkatan sebesar 2,29. Hal ini mencerminkan bahwa beban pekerjaan pegawai yang ada selama ini berkontribusi menghambat proses pelayanan. Ini merupakan akibat dari beberapa peran yang harus dilaksanakan pegawai. Antara lain seorang pegawai selain berperan sebagai petugas pelayanan di loket permohonan tapi juga berperan sebagai pelaksana proses lain seperti proses pengambilan sidik jari dan foto orang asing.

Diagram 4.74



Sumber : hasil survei 2009

Distribusi frekuensi yang diperoleh adalah 71.23% pegawai menyatakan ragu-ragu dan kesulitan dengan pekerjaan administrasi. Hanya 21,87% yang menyatakan bahwa pekerjaan administrasi tidak menyulitkan pegawai untuk tetap dapat memberikan pelayanan yang cepat pada pemohon. Di sini nampak peran pegawai sebagai pemberi pelayanan terhambat dengan peran lain yaitu sebagai petugas dokumen atau administrasi.

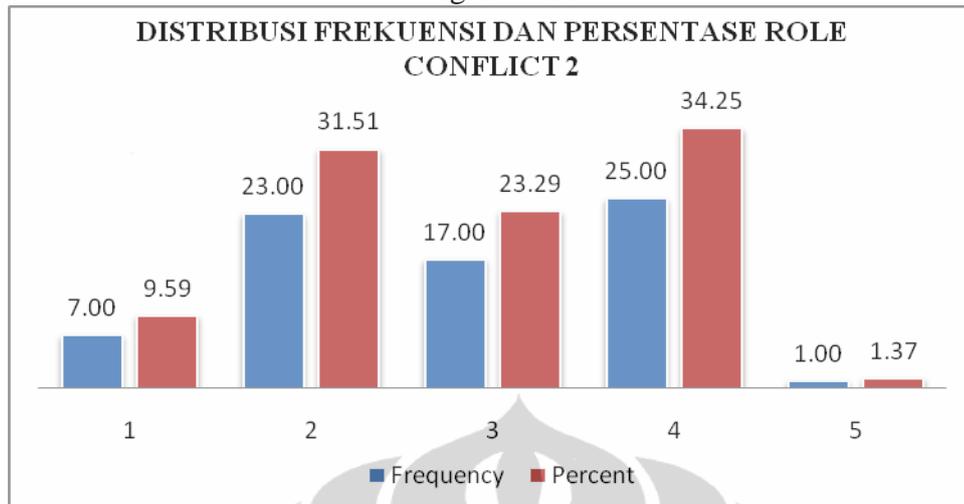
Tabel 4.75
Dilema antara sisi pelayanan dengan sisi penegakan hukum

RC2					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	7.00	9.59	9.59	7.00
2	Tidak setuju	23.00	31.51	41.10	46.00
3	Ragu-ragu	17.00	23.29	64.38	51.00
4	Setuju	25.00	34.25	98.63	100.00
5	Sangat Setuju	1.00	1.37	100.00	5.00
Total		73.00	100.00		209.00
				Skor <i>Servqual</i>	2.86

Sumber : hasil survei 2009

Faktor ini berkaitan dengan penekanan utama pekerjaan pada sisi penegakan hukum/prosedur atau pada pelayanan kepada pemohon. Respon yang diberikan menghasilkan skor *servqual* sebesar 2,86. Terdapat kesenjangan sebesar 2,14. Hal ini mencerminkan bahwa pegawai mengalami konflik antara peran sebagai penegak hukum/prosedur atau pemberi pelayanan. Sebagai contoh pemohon yang mengajukan permohonan izin tinggal terbatas dalam rangka penyatuan keluarga suami warga negara asing ikut istri yang warga negara Indonesia. Peran sebagai petugas pelayanan adalah memeriksa kelengkapan data-data dan memproses permohonan bila persyaratan lengkap. Peran sebagai penegak hukum harus tetap mewaspadaikan kemungkinan penyalahgunaan izin tinggal penyatuan keluarga, karena dapat terjadi suami yang warga negara asing bekerja atau melakukan aktivitas bisnis yang tidak sesuai dengan perizinan yang dimiliki selama tinggal di Indonesia.

Diagram 4.76



Sumber : hasil survei 2009

Dengan distribusi dimana akumulasi respon yang sangat tidak setuju, tidak setuju, dan ragu-ragu (skor 1,2 dan 3) adalah 64,38% mencerminkan persepsi pegawai bahwa sisi hukum/prosedur telah menimbulkan kesulitan untuk dapat memberikan pelayanan yang semestinya. Setiap bentuk pelaksanaan pelayanan, sudah tentu menggunakan prosedur, dan terkait dengan hukum. Pemahaman dan penerapan prosedur dengan tepat, seharusnya tidak menimbulkan konflik peran, namun justru menjadi batasan yang menegaskan peran.

Tabel 4.77

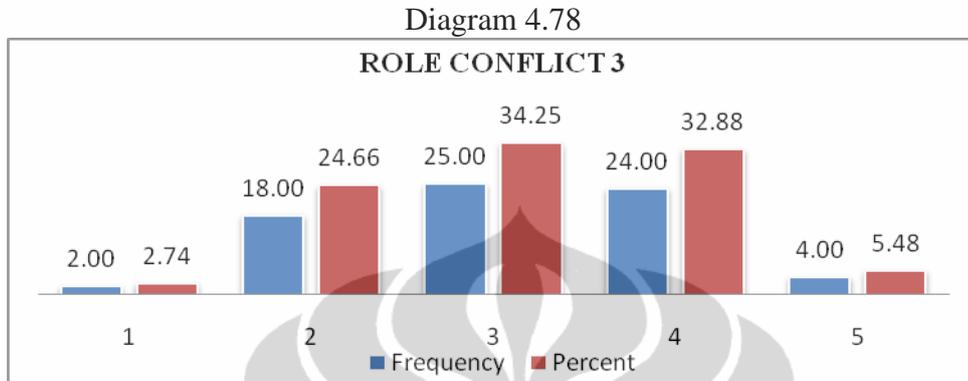
Kesesuaian keinginan pimpinan sama dengan keinginan pemohon

RC3					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	2.00	2.74	2.74	2.00
2	Tidak setuju	18.00	24.66	27.40	36.00
3	Ragu-ragu	25.00	34.25	61.64	75.00
4	Setuju	24.00	32.88	94.52	96.00
5	Sangat Setuju	4.00	5.48	100.00	20.00
Total		73.00	100.00		229.00
				Skor <i>Servqual</i>	3.14

Sumber : hasil survei 2009

Faktor ini berkaitan mengenai keinginan pemohon untuk dikerjakan oleh pegawai sama dengan yang dikehendaki pimpinan. Skor *servqual* yang diperoleh adalah 3.14, skor yang tergolong buruk, diperlukan peningkatan sebesar 1,86. Hal ini mencerminkan petugas yang memberikan pelayanan mengalami konflik peran antara memenuhi keinginan pemohon dengan kehendak pimpinan. Pada contoh

kasus pelayanan izin tinggal terbatas penyatuan keluarga di atas, petugas pelayanan ingin memberikan pelayanan, namun pihak pimpinan memerintahkan untuk diselidiki lebih jauh tujuan pemohon guna mencegah penyalahgunaan perizinan.



Sumber : hasil survei 2009

Dengan memperhatikan distribusi frekuensi, maka diketahui bahwa modus yang diperoleh adalah respon ragu-ragu (skor 3), sebanyak 34,25%, akumulasi respon sangat tidak setuju, tidak setuju, dan ragu-ragu (skor 1,2 dan 3) adalah 61,64%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai ragu – ragu atau menyatakan bahwa terdapat perbedaan antara keinginan pemohon dengan kehendak pimpinan untuk dikerjakan. Perbedaan ini menggambarkan konflik peran yang terjadi, terutama pada petugas pelaksana.

Tabel 4.79.
Kejelasan batasan tugas dan tanggung jawab

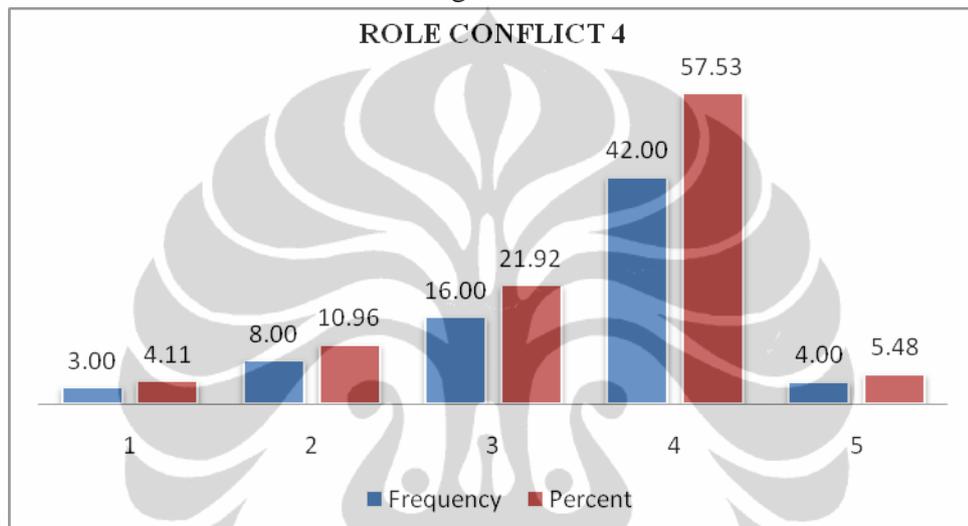
RC4					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	3.00	4.11	4.11	3.00
2	Tidak setuju	8.00	10.96	15.07	16.00
3	Ragu-ragu	16.00	21.92	36.99	48.00
4	Setuju	42.00	57.53	94.52	168.00
5	Sangat Setuju	4.00	5.48	100.00	20.00
Total		73.00	100.00		255.00
				Skor Servqual	3.49

Sumber : hasil survei 2009

Faktor ini berhubungan dengan kejelasan batas tugas dan tanggung jawab setiap pegawai. Skor yang diperoleh adalah 3,49, sebuah skor yang tergolong buruk, yang memerlukan peningkatan sebesar 1,51. Hal ini menggambarkan belum ada garis yang jelas batas-batas dan tanggung jawab yang dimiliki pegawai. Di dalam aturan pembagian tugas dan tanggung jawab yang ada, terbatas

pada manajer menengah (tingkat Kasi keatas). Pelaksanaan pelayanan lebih banyak dilakukan oleh para staf (Pejabat Imigrasi ditingkat dibawah Kasi/non struktural), dengan perincian peran hanya berdasarkan kebiasaan yang berlaku yang seringkali menimbulkan peran-peran ganda yang harus dilakukan oleh satu pegawai. Sebagai contoh seorang pegawai diberikan peran sebagai penerima berkas permohonan sekaligus sebagai petugas *entry* data. Kemungkinan terjadinya kesalahan menjadi besar, terutama pada saat beban pekerjaan sedang tinggi.

Diagram



4.80.

Sumber : hasil survei 2009

Dari diagram frekuensi terlihat bahwa modus yang muncul adalah skor 4, sebanyak 57,53%. Akumulasi frekuensi skor 1,2 dan 3 adalah 36,99%. Hal ini berarti sebagian pegawai masih meragukan atau menyatakan bahwa tugas dan tanggungjawab pegawai belum memiliki batasan yang jelas.

Tabel 4.81.

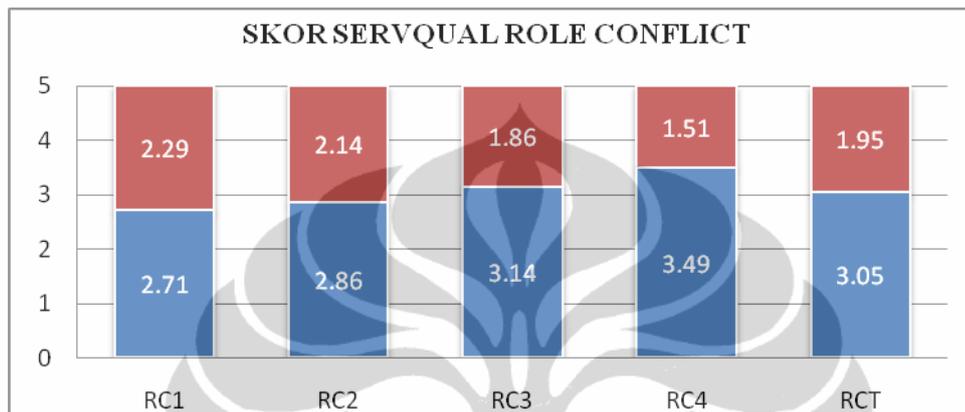
Penilaian pegawai dalam faktor *role conflict*

RCT					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	20.00	6.85	6.85	20.00
2	Tidak setuju	75.00	25.68	32.53	150.00
3	Ragu-ragu	76.00	26.03	58.56	228.00
4	Setuju	112.00	38.36	96.92	448.00
5	Sangat Setuju	9.00	3.08	100.00	45.00
Total		292.00	100.00		891.00
				Skor <i>Servqual</i>	3.05

Sumber : hasil survei 2009

Bila data faktor-faktor dalam variabel *Role Conflict* digabung, maka skor *servqual* yang diperoleh adalah 3,05 skor yang tergolong buruk. Hal ini menggambarkan masih banyak peran – peran yang dianggap saling bertolak belakang atau bertentangan dan peran-peran ganda yang harus dilaksanakan oleh satu pegawai, yang mengakibatkan proses pelayanan menjadi kurang lancar.

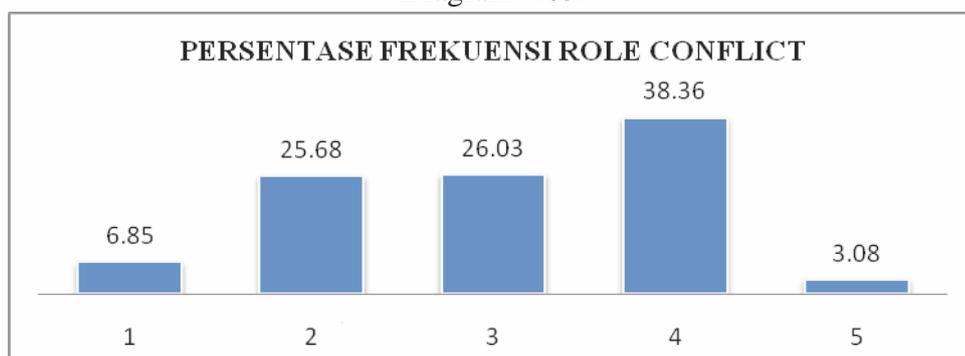
Diagram 4.82.



Sumber : hasil survei 2009

Skor yang tertinggi (3,49) RC4, yang berkaitan dengan kejelasan batas tugas dan tanggung jawab, skor terendah (2,71) RC1, berkaitan dengan apakah pegawai dapat memberikan pelayanan yang cepat pada pemohon tanpa kesulitan karena beban pekerjaan dokumen/administrasi. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa para pegawai mengalami konflik peran, yang terbesar antara pekerjaan administrasi atau pelayanan. Persepsi konflik peran juga muncul antara peran pelaksana prosedur hukum dengan sebagai petugas pelayanan, serta konflik peran melaksanakan keinginan pemohon yang tidak sama dengan apa yang dikehendaki pimpinan. Konflik peran paling kecil adalah pada batasan tugas dan tanggung jawab.

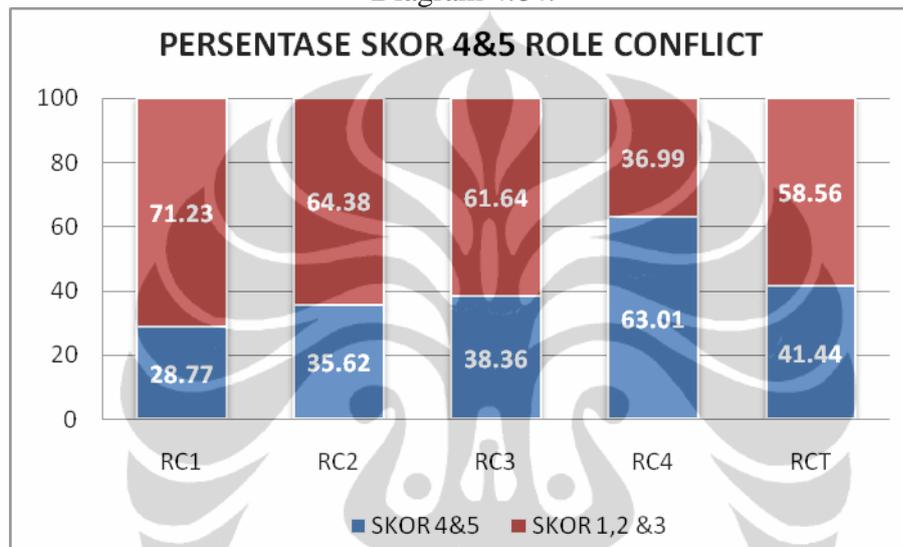
Diagram 4.83.



Sumber : hasil survei 2009

Pada diagram persentase terlihat, bahwa secara keseluruhan dalam faktor konflik peran, walaupun modus yang didapat adalah respon setuju (skor 4), namun dengan frekuensi hanya 38,36% belum meyakinkan. Respon sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu (skor 1,2 dan 3) secara akumulatif adalah 58,56%. Skor yang menggambarkan bahwa lebih dari separuh pegawai merasa ragu-ragu atau merasakan peranan yang saling bertentangan yang harus dilaksanakan.

Diagram 4.84.



Sumber : hasil survei 2009

Pada diagram di atas, terlihat bahwa secara keseluruhan, respon setuju dan sangat setuju (skor 4 dan 5) diberikan sebanyak 41,44%. Lebih dari separuh respon yang diberikan pegawai adalah sangat tidak setuju, tidak setuju atau ragu-ragu (skor 1,2 dan 3) untuk faktor-faktor dalam konflik peran. Sesuai dengan skor *servqual* yang didapat, ini mencerminkan tingginya konflik peran dalam pelaksanaan tugas-tugas.

Hasil wawancara yang terkait dengan hasil survei ini, sebagaimana dikemukakan seorang pejabat, “Dalam tri fungsi Imigrasi sudah disebutkan aspek-aspek itu harus berjalan bersamaan. Tapi secara prinsip dalam era globalisasi ini khususnya mengundang pariwisata maupun kemudahan berinvestasi maupun usaha bahwa ada hal-hal yang harus didahulukan untuk memberikan kepastian dan kejelasan dalam aspek penegakan maupun pengawasan. Hal itu akan selalu berbenturan karena memang merupakan penafsiran atas suatu program. Kantor Imigrasi menerima persyaratan-persyaratan yang dikeluarkan oleh instansi-

instansi terkait lainnya (untuk dapat memproses KITAS). Jadi tidak bisa dibilang salahsatu lebih penting tapi dalam era sekarang ini negara Indonesia membutuhkan kemudahan investasi maupun pelayanan yang baik. Dalam mengatasi tugas-tugas yang bertolak belakang, tentunya sesuai dengan kewenangannya bahwa sepanjang permasalahannya hanya ditingkat administrasi, tentunya kepentingan utama itu harus tidak diabaikan apabila ada hal-hal yang masih kurang, tentunya tidak menyebabkan gugurnya perijinan kecuali orang asingnya melakukan pelanggaran perijinan ataupun kejahatan keimigrasian, tentu itu dampaknya lain. Artinya apabila seseorang karena persyaratan satu, dua tentu tidak menghilangkan kesempatan/keinginan untuk berinvestasi. Ini pendapat saya secara pribadi.” Pejabat yang lain menyatakan, “Inilah inti dari pelayanan, karena kita harus bisa menerangkan apa yang menjadi tugas yang didasari kepada penegakan hukum, namun demikian kita masih tetap harus melayani masyarakat dengan tersenyum. SDM yang sudah memenuhi syarat masih agak kurang, karena belum ada pelatihan *personal contact* untuk pegawai secara khusus, dalam pendidikan tidak diberikan secara khusus. Pihak manajerial, sebagai atasan secara *step by step* harus memacu mereka secara terus menerus memberikan pelayanan yang baik tanpa mengurangi *security*, penegakan hukumnya. Para pegawai memberikan kemudahan pelayanan, betul. Tetapi kemudahan itu tidak harus meninggalkan *security*. Semudah apapun sistem itu diberikan kalau itu harus meninggalkan *security* tetap tidak akan bisa.”

Konflik peran dalam pelayanan KITAS di Kantor Imigrasi, disebabkan oleh keterbatasan kapasitas pelayanan, tekanan manajemen berbeda dengan keinginan pemohon, dan peran yang terlalu banyak diberikan pada jabatan posisi tertentu. Konflik peran juga muncul dalam situasi dimana seorang pegawai menerima arahan yang tidak konsisten dari atasannya. Arahan pimpinan yang berubah-ubah dalam pelayanan KITAS, mengakibatkan pegawai berada dalam suasana yang terombang-ambing, terjepit dan serba salah. Walaupun batasan tugas dan tanggung jawab telah jelas, dalam pelaksanaan pelayanan peran petugas pelayanan sangat penting. Dengan berbagai konflik peran pada tugas yang harus diperankan, maka pelaksanaan pelayanan menjadi tidak konsisten. Hal ini akan menyebabkan ketidakpastian pelayanan.

2.7 ROLE AMBIGUITY

Tabel distribusi skor yang diberikan pegawai yang diperoleh dari tabulasi kuestioner, dilengkapi dengan skor *Servqual* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.85.

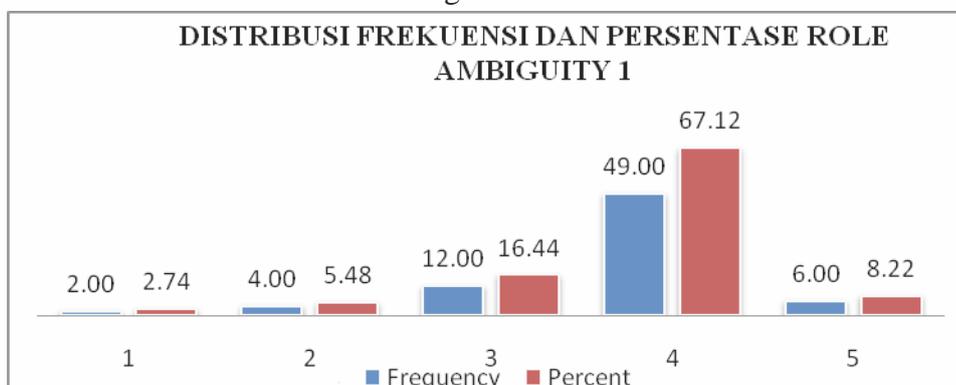
Informasi tentang cara melaksanakan tugas.

RA1					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	2.00	2.74	2.74	2.00
2	Tidak setuju	4.00	5.48	8.22	8.00
3	Ragu-ragu	12.00	16.44	24.66	36.00
4	Setuju	49.00	67.12	91.78	196.00
5	Sangat Setuju	6.00	8.22	100.00	30.00
Total		73.00	100.00		272.00
				Skor <i>Servqual</i>	3.73

Sumber : hasil survei 2009

Faktor ini berkaitan dengan kejelasan informasi tentang tata cara menjalankan tugas. Skor *servqual* yang didapat adalah 3,73, skor yang tergolong buruk. Diperlukan peningkatan skor sebesar 1,27. Secara umum mencerminkan bahwa sebagian besar pegawai telah memiliki informasi yang memadai untuk melaksanakan tugas, walaupun masih ada perincian tugas yang belum jelas cara pelaksanaannya. Sebagai contoh pada kasus suami istri warga negara asing, dimana suami sudah memiliki izin tinggal terbatas. Pada saat istri asing mengajukan permohonan izin tinggal terbatas ikut suami, pegawai tidak memiliki informasi yang jelas masa berlaku izin tinggal istri, sesuai izin tinggal suami, atau sesuai periode masa KITAS umumnya (1 tahun terhitung sejak tanggal kedatangan).

Diagram 4.86.



Sumber : hasil survei 2009

Dari distribusi frekuensi terlihat bahwa modus yang muncul adalah respon setuju (skor 4) dengan frekuensi 67,12%. Secara akumulasi, respon sangat tidak setuju, tidak setuju, dan ragu-ragu 24,66%, yang terdiri dari 8,22% pegawai menyatakan informasi tentang tata cara belum jelas dan 16,44% menyatakan ragu-ragu. Informasi tata cara menjalankan tugas yang jelas akan menjelaskan peranan dan fungsi tiap-tiap pegawai. Dengan semakin jelas tata cara, maka kerancuan peran dapat dikurangi.

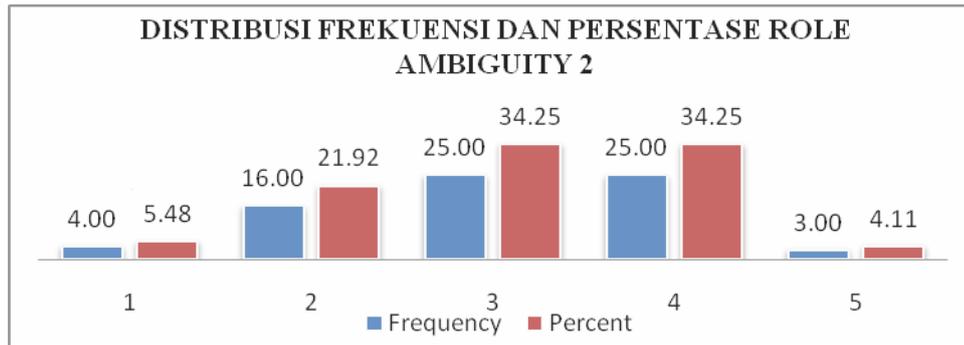
Tabel 4.87.
Pegawai memahami tata cara pelayanan yang ditawarkan

RA2					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	4.00	5.48	5.48	4.00
2	Tidak setuju	16.00	21.92	27.40	32.00
3	Ragu-ragu	25.00	34.25	61.64	75.00
4	Setuju	25.00	34.25	95.89	100.00
5	Sangat Setuju	3.00	4.11	100.00	15.00
Total		73.00	100.00		226.00
				Skor <i>Servqual</i>	3.10

Sumber : hasil survei 2009

Faktor ini berkaitan dengan pemahaman pegawai tentang tata cara pelayanan yang ditawarkan Kantor Imigrasi. Skor *Servqual* yang didapat adalah 3,10, yang tergolong buruk. Peluang peningkatan skor *servqual* sebesar 1,90. Hal ini menunjukkan sebagian besar pegawai dapat memahami tata cara pelayanan, tetapi ada sebagian tata cara yang berlaku dalam sistem manual (sistem sebelum *e-office*) yang masih diberlakukan. Sebagai contoh, surat persetujuan perpanjangan izin tinggal terbatas masih tetap memakai surat menyurat dengan kertas (*hard copy*), padahal sistem *e-office* telah mampu mengakomodasi komunikasi ini secara *on-line*. Hal ini sulit untuk dijelaskan kepada pemohon, apalagi kepada para warga negara asing yang berasal dari negara-negara yang sudah maju.

Diagram 4.88.



Sumber : hasil survei 2009

Distribusi frekuensi menunjukkan akumulasi skor 1,2 dan 3 adalah 61,64%. Terdapat 27,40% pegawai yang menyatakan tidak memahami tata cara pelayanan yang ditawarkan, dan 34,25% menyatakan ragu-ragu. Hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai belum sepenuhnya memahami tata cara melaksanakan pelayanan. Pemahaman tentang tata cara pelayanan oleh pegawai sangat mempengaruhi bagaimana pegawai berperan melaksanakan tugas-tugas untuk melayani pemohon. Semakin memahami tata cara pelayanan, maka kerancuan peran juga akan makin berkurang.

Tabel 4.89.

Kemampuan mengikuti perubahan-perubahan yang mempengaruhi tata cara melaksanakan pekerjaan

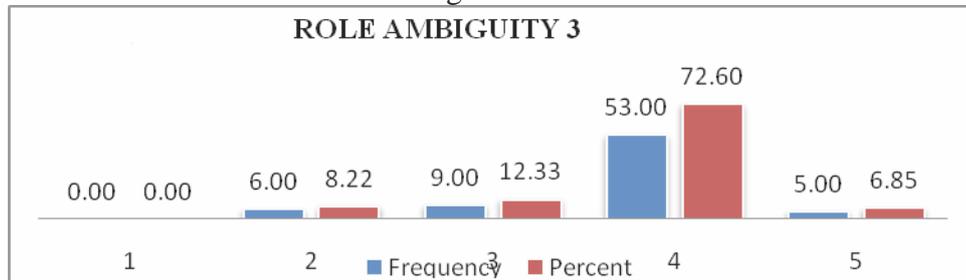
RA3					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	0.00	0.00	0.00	0.00
2	Tidak setuju	6.00	8.22	8.22	12.00
3	Ragu-ragu	9.00	12.33	20.55	27.00
4	Setuju	53.00	72.60	93.15	212.00
5	Sangat Setuju	5.00	6.85	100.00	25.00
Total		73.00	100.00		276.00
				Skor <i>Servqual</i>	3.78

Sumber : hasil survei 2009

Faktor ini berkaitan dengan kemampuan pegawai mengikuti perubahan-perubahan yang mempengaruhi tata cara menjalankan pekerjaan. Skor *servqual* yang diperoleh adalah 3,78, skor yang mendekati baik, dengan peluang peningkatan 1,22. Perubahan besar yang terjadi akhir-akhir ini adalah perubahan sistem pelayanan, seiring diberlakukannya sistem *e-office*. Respon yang diberikan menggambarkan sebagian besar petugas dapat mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi dalam tata cara pelayanan walaupun ada sedikit pegawai yang tidak

dapat mengikuti perubahan ini, akibatnya proses pelayanan kadang-kadang kurang lancar.

Diagram 4.90.



Sumber : hasil survei 2009

Distribusi frekuensi menunjukkan modus adalah respon setuju (skor 4) dengan frekuensi 72,60%. Hanya 8,22 % pegawai menyatakan tidak dapat mengikuti perubahan yang terjadi, dan 12,33% menyatakan ragu-ragu, sehingga akumulasi respon sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu (skor 1,2 dan 3) adalah 20,55%. Perubahan selalu terjadi di setiap organisasi. Perubahan tata cara akan mempengaruhi bagaimana peranan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Semakin mudah pegawai menyesuaikan diri, maka kerancuan peran akan makin rendah.

Tabel 4.91.

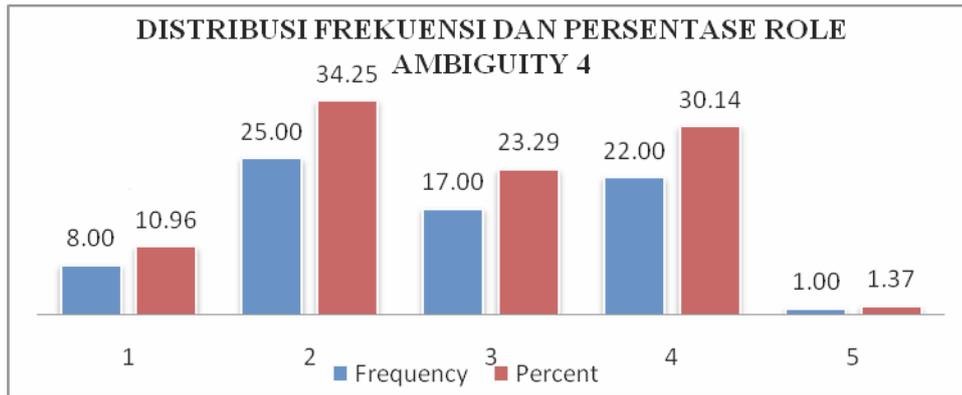
Pelatihan berinteraksi dengan pemohon

RA4					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	8.00	10.96	10.96	8.00
2	Tidak setuju	25.00	34.25	45.21	50.00
3	Ragu-ragu	17.00	23.29	68.49	51.00
4	Setuju	22.00	30.14	98.63	88.00
5	Sangat Setuju	1.00	1.37	100.00	5.00
Total		73.00	100.00		202.00
				Skor <i>Servqual</i>	2.77

Sumber : hasil survei 2009

Faktor ini berkaitan dengan pelatihan yang diperoleh pegawai untuk melaksanakan pelayanan. Skor *servqual* yang diperoleh adalah 2,77. Sebuah skor yang buruk. Diperlukan peningkatan skor *servqual* sebesar 2,23. Hal ini menggambarkan kurangnya pelatihan tentang bagaimana berinteraksi dengan pemohon.

Diagram 4.92.



Sumber : hasil survei 2009

Dari distribusi frekuensi, modus yang didapat adalah respon tidak setuju (skor 2) dengan frekuensi 34,25%, serta akumulasi respon sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu (skor 1,2 dan 3) adalah 68,49%. Hal ini menggambarkan pelatihan yang dilakukan sangat sedikit sehingga sebagian besar pegawai meragukan atau menyatakan tidak mencukupi. Rendahnya pelatihan, menyebabkan pegawai tidak yakin bagaimana cara yang baik untuk melaksanakan peranannya. Selain itu, dengan pelatihan yang jumlahnya sedikit, mengakibatkan ketersediaan tenaga yang ahli atau trampil menjalankan tugas pelayanan dan mengoperasikan alat menjadi tidak mencukupi. Dampaknya, kepada orang yang trampil, yang jumlahnya sedikit diberikan peran yang banyak, sedangkan terhadap yang kurang trampil, yang jumlahnya relatif lebih banyak, diberikan peran yang sedikit. Kondisi seperti ini dapat memicu kerancuan peran.

Tabel 4.93.

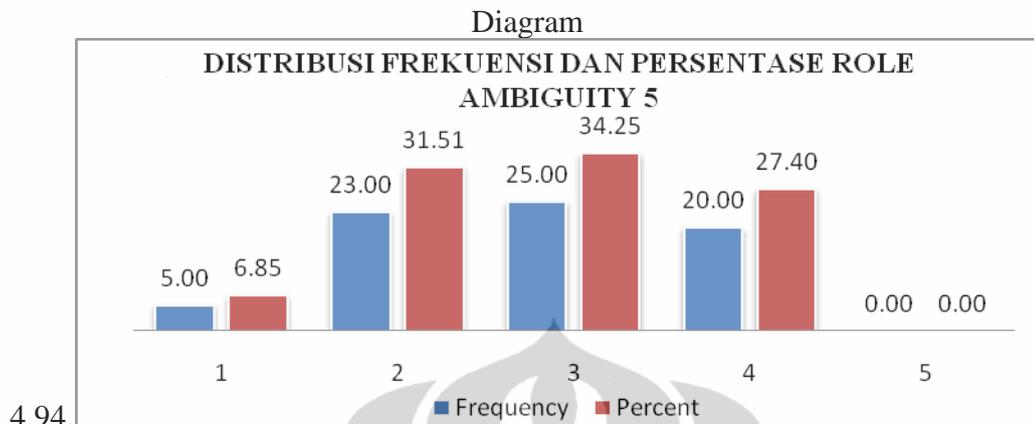
Aspek pekerjaan yang paling ditekankan dalam penilaian kinerja

RA5					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	5.00	6.85	6.85	5.00
2	Tidak setuju	23.00	31.51	38.36	46.00
3	Ragu-ragu	25.00	34.25	72.60	75.00
4	Setuju	20.00	27.40	100.00	80.00
5	Sangat Setuju	0.00	0.00	100.00	0.00
Total		73.00	100.00		206.00
				Skor <i>Servqual</i>	2.82

Sumber : hasil survei 2009

Faktor ini berkaitan dengan pengetahuan pegawai tentang aspek-aspek yang kinerja yang dinilai oleh atasan. Skor *servqual* yang diperoleh adalah 2,82, yang memerlukan peningkatan sebesar 2,18. Ini mencerminkan rendahnya

pengetahuan yang dimiliki pegawai tentang spek aspek pekerjaan yang paling ditekankan.



4.94.

Sumber : hasil survei 2009

Modus dari diagram frekuensi adalah respon ragu-ragu (skor 3), sebanyak 34,25%. Akumulasi respon sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu (skor 1,2 dan 3) adalah 72,60%. Hal ini mencerminkan diperlukan peningkatan pemahaman yang mendalam tentang aspek-aspek pekerjaan yang dinilai. Pemahaman tentang aspek-aspek pekerjaan yang dinilai sangat penting bagi pegawai. Dengan memahami aspek-aspek kinerja yang dinilai, pegawai dapat mengetahui aspek-aspek apa yang perlu ditonjolkan dalam kerja. Aspek-aspek ini yang diharapkan pimpinan diperankan dengan baik oleh para pegawai. Dengan pemahaman ini, maka kerancuan peran dapat dikurangi.

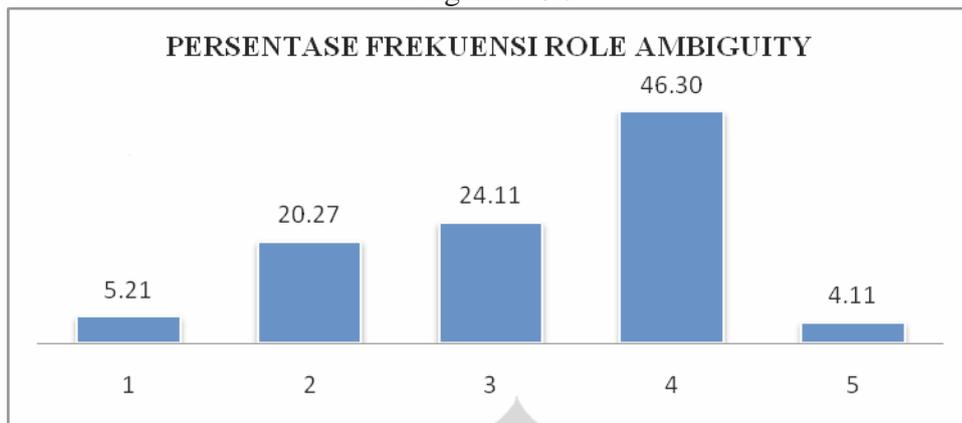
Tabel 4.95.
Penilaian pegawai dalam faktor *role ambiguity*

RAT					
		Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	19.00	5.21	5.21	19.00
2	Tidak setuju	74.00	20.27	25.48	148.00
3	Ragu-ragu	88.00	24.11	49.59	264.00
4	Setuju	169.00	46.30	95.89	676.00
5	Sangat Setuju	15.00	4.11	100.00	75.00
Total		365.00			1182.00
				Skor Servqual	3.24

Sumber : hasil survei 2009

Bila seluruh faktor dalam variabel *Role Ambiguity* digabungkan, maka skor *servqual* yang diperoleh adalah 3,24. Diperlukan peningkatan skor sebesar 1,76 untuk mencapai titik ideal. Ini menggambarkan bahwa secara umum masih terdapat kerancuan pada peran-peran yang harus dijalankan pegawai.

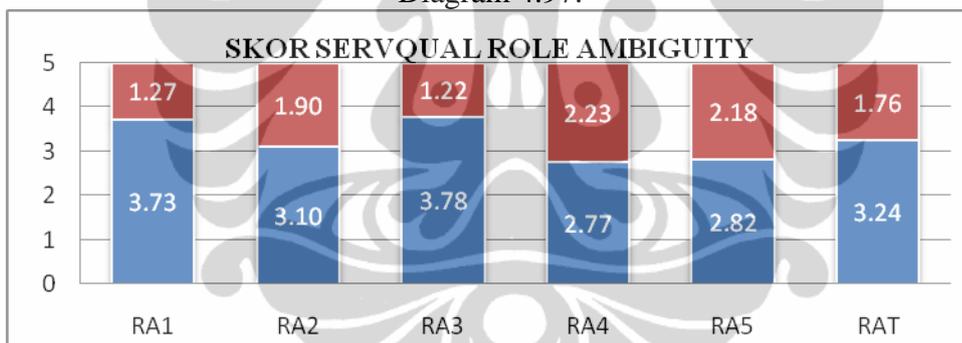
Diagram 4.96.



Sumber : hasil survei 2009

Modus yang didapat adalah respon setuju (skor 4), namun dengan frekuensi yang tidak tinggi, yaitu 46,30%. Akumulasi respon sangat tidak setuju, tidak setuju, dan ragu-ragu (skor 1,2 dan 3) relatif masih besar, yaitu 49,59%. Skor rendah masih mewarnai hampir separuh dari keseluruhan nilai yang didapat dalam faktor ini.

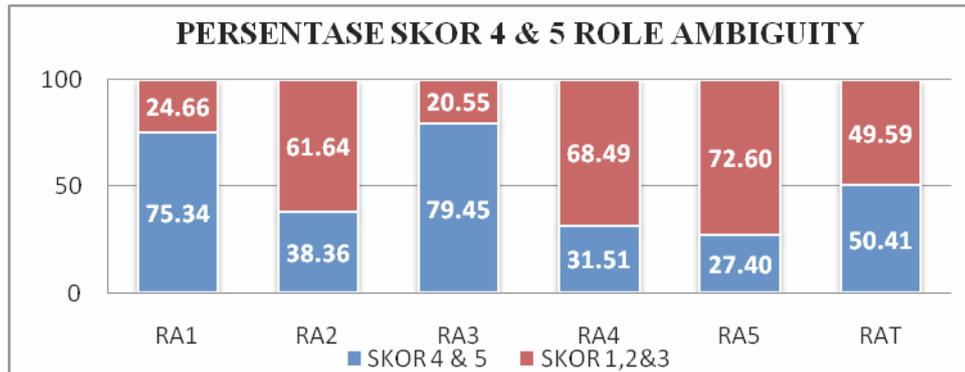
Diagram 4.97.



Sumber : hasil survei 2009

Faktor dengan skor tertinggi, 3,73 adalah RA1, yang berkaitan dengan kejelasan informasi tentang tata cara menjalankan tugas. Skor *servqual* terendah sebesar 2,77 pada faktor RA4, tentang pelatihan yang diperoleh pegawai untuk melaksanakan pelayanan. Ini menunjukkan banyak peran yang belum dapat dilaksanakan secara optimal, karena kerancuan peran bagi pegawai.

Diagram 4.98.



Sumber : hasil survei 2009

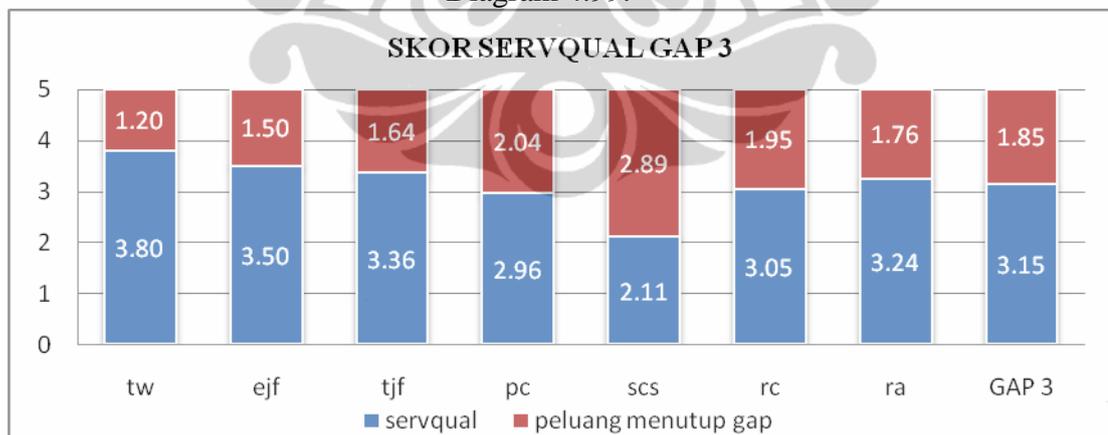
Dari data tersebut dapat diinterpretasikan bahwa pegawai telah cukup menerima informasi tata cara menjalankan tugas, pegawai telah cukup mengerti tata cara melaksanakan pelayanan, serta pegawai cukup dapat mengikuti perubahan-perubahan yang mempengaruhi tata cara melaksanakan pekerjaan. Akan tetapi pegawai belum cukup dilatih untuk berinteraksi secara efektif, serta tidak yakin aspek-aspek yang paling ditekankan dalam evaluasi kinerja.

Hasil wawancara yang dengan seorang pejabat mengungkapkan, “Pegawai yang ada jumlahnya kurang, sehingga sangat sulit untuk ditugaskan melakukan pelatihan. Karena kekurangan SDM, seandainya sebagian ditugaskan untuk dididik atau dilatih maka akan sangat kekurangan pegawai untuk pelayanan. Bila dikurangi jumlah pegawai akan mengurangi kinerja, jadi pelatihan harus bergantian, dan tidak bisa berjumlah banyak.” Seorang pejabat lain mengungkapkan, “pendidikan dan pelatihan merupakan kebijakan yang berada pada tingkat BPSDM Dephukham dan Kanwil Dephukham DKI. Kantor Imigrasi tidak bisa menjangkau untuk melakukan pelaksanaan tugas-tugas pelatihan itu, kecuali diberikan kesempatan untuk mereka.” Pejabat lain menjelaskan, “Untuk pelaksanaan *e-office* ini, pejabat - pejabat struktural diberikan pelatihan atau orientasi tentang pelaksanaan *e-office* hanya secara sosialisasi sepiantas oleh pejabat-pejabat struktural yang membangun *e-office* tersebut. Ditambah lagi dengan adanya permutasian antar unit, mungkin dari unit yang biasanya bertugas di pendaratan ditugaskan dalam rangka menangani *e-office* tersebut, sehingga ada hambatan-hambatan dalam pelaksanaan *e office* tersebut, karena pegawai yang dimutasi untuk menangani *e-office* belum menguasai.” Pejabat lain juga menjelaskan, “Pada awalnya semua staf dilatih tetapi seharusnya yang diajukan ada pelatihan yang berkesinambungan sehingga bisa dirasakan kekurangan

ataupun kesalahan. Seiring berjalan waktu pelatihan-pelatihan itu semakin berkurang, sehingga kendala-kendala yang ada itu tidak terselesaikan dengan cepat, kembali kepada sistem kepegawaian yang ada, bahwa pelatihan itu harusnya diselenggarakan oleh Pusdiklat atau unit yang lebih tinggi lagi, dan tidak bisa diselenggarakan sendiri. Akhir-akhir ini, pelatihan semakin tidak ada sehingga mengakibatkan sedikit terabaikan pembinaan SDMnya. Secara prinsip khusus untuk *e-office* ini, pelatihannya hanya bersifat general. Permasalahan lain di kantor, dengan adanya mutasi ataupun rolling pegawai mengakibatkan adakalanya seseorang yang sudah dilatih, tidak menangani hal itu lagi, seharusnya, idealnya bahwa pelatihan itu berkesinambungan secara rutin.

Hal-hal di atas, dapat memicu kerancuan peran. Pelatihan yang tidak memadai dapat berakibat ketersediaan pegawai yang cakap menjadi hanya sedikit, kemudian kepada mereka, terpaksa diberikan banyak peranan, sedangkan yang lain, yang kurang memperoleh pelatihan, hanya berperanan sedikit dan belum tentu dapat dijalankan sesuai harapan. Disamping itu, aspek-aspek mana yang paling dinilai, juga kurang dipahami. Hal ini berakibat, pegawai kurang memprioritaskan hal-hal yang paling penting untuk dilakukan. Dampak yang timbul dari kondisi-kondisi tersebut adalah kerancuan peran.

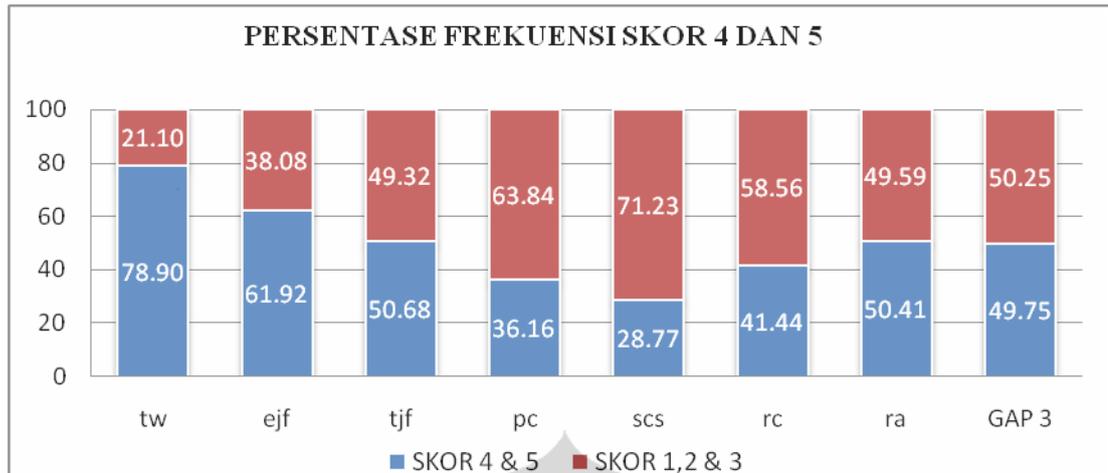
Diagram 4.99.



Sumber : hasil survei 2009

Diagram di atas merupakan gabungan keseluruhan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap *gap 3*. Terdiri dari skor *servqual* yang diperoleh serta peluang untuk menutup *gap*.

Diagram 4.100.



Sumber : hasil survei 2009

Diagram di atas menampilkan frekuensi skor yang didapat secara keseluruhan pada gap 3. Skor *servqual* yang didapat, menunjukkan pola yang hampir dengan distribusi frekuensi yang diperoleh.

Dua diagram terakhir, adalah gabungan skor *servqual* yang diperoleh, serta persentase frekuensi skor 4 dan 5 yang diberikan oleh pegawai. *Ranking* yang terbentuk oleh dua diagram tersebut sama. Urutan skor *servqual* mulai yang tertinggi adalah *Team Work*, *Employee-Job Fit*, *Technology-Job Fit*, *Role Ambiguity*, *Role Conflict*, *Perceived Control* dan terendah adalah *Supervisory Control System*.

Secara keseluruhan, gap 3 yang terbentuk menghasilkan skor *servqual* 3,15, sebuah skor yang tergolong sedang (*mediocre*). Terdapat peluang untuk meningkatkan skor *servqual* sebesar 1,85. Respon sangat setuju dan setuju (skor 4 dan 5) yang muncul pada gap 3 sebanyak 49,75% dan sebanyak 50,25% adalah akumulasi respon ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju (skor 3, 2 dan 1)

Dari analisa di atas, maka dapat diketahui faktor-faktor yang berkontribusi munculnya kesenjangan penyelenggaraan pelayanan pemberian izin tinggal terbatas (KITAS) bagi warganegara asing di Kantor Imigrasi Klas I Khusus Soekarno-Hatta, sebagai berikut :

Faktor	Skor Tertinggi Dalam Faktor	Skor Terendah Dalam Faktor
Kerjasama Tim	<ul style="list-style-type: none"> Pegawai merasa sebagai bagian tim pelayanan 	<ul style="list-style-type: none"> Kelancaran proses kerja yang memerlukan kerjasama antar pegawai
Kesesuaian Pegawai Dengan	<ul style="list-style-type: none"> Pemahaman pegawai pada perincian tugas 	<ul style="list-style-type: none"> Kesesuaian dasar pengetahuan pegawai

Pekerjaan		dengan pekerjaan. •Kesesuaian ketrampilan dengan pekerjaan.
Kesesuaian Teknologi Dengan Pekerjaan	• Ketersediaan alat	•Kehandalan alat •Kemudahan menjalankan alat
Kontrol Yang Dipersepsikan /Kewenangan Yang Dimiliki	• Kewenangan yang dimiliki untuk memenuhi kebutuhan pemohon	•Sering kehilangan kendali atas pekerjaan karena terlalu banyak permintaan pelayanan pada waktu yang bersamaan. •Diperlukan waktu lama untuk memecahkan permasalahan. •Kemandirian dalam melayani pemohon.
Sistem Kontrol Dan Pengawasan	• Penilaian oleh atasan telah meliputi dalam hal interaksi dengan pemohon.	•Insentif kepada pegawai yang berkinerja baik dalam pelayanan. •Penghargaan kepada pegawai yang berkinerja baik.
Konflik Peran	• Batasan tugas dan tanggung jawab	•Konflik peranan antara pelayanan dengan tugas administrasi. •Konflik antara peran penegak hukum dengan pelayanan.
Kerancuan Peran	• Informasi tatacara menjalankan tugas.	•Pelatihan untuk berinteraksi efektif dengan pemohon, kejelasan aspek kinerja yang ditekankan dalam evaluasi kinerja.

Skor *Servqual* dalam *gap 3* yang tertinggi adalah kerjasama tim, yaitu 3.80, dan frekuensi skor 4 dan 5 yang diperoleh adalah 78,90%. Hal ini berarti kerjasama tim yang telah dibentuk selama ini merupakan variabel yang paling sedikit memerlukan peningkatan dibandingkan variabel-variabel yang lain.

Skor *servqual* yang paling rendah ditemukan pada variabel sistem kontrol dan pengawasan, yaitu sebesar 2,11 dan memerlukan peningkatan skor *servqual* sebesar 2,89. Frekuensi setuju dan sangat setuju (skor 4 dan 5) dari respon yang diperoleh dalam variabel ini adalah 28,77%, yang berarti juga 71,23% respon sangat tidak setuju, tidak setuju, dan ragu-ragu (skor 1,2 dan 3). Faktor ini memerlukan perhatian paling serius sebagai kontributor terbesar rendahnya kualitas penyelenggara pelayanan.

Selain sistem kontrol dan pengawasan, kontrol yang dimiliki pegawai atas pekerjaannya juga perlu ditingkatkan. Bila pegawai kehilangan kendali atas pekerjaannya maka pelayanan menjadi tidak pasti. Sistem kontrol dan pengawasan memberikan kontribusi terbesar kedua atas rendahnya kualitas penyelenggaraan pelayanan.

Penyumbang terbesar ketiga atas rendahnya kualitas pelayanan adalah konflik peran. Sangat tipis perbedaan kontribusi sistem kontrol dan pengawasan

dengan konflik peran terhadap lebarnya gap 3. Konflik peran timbul karena peran-peran yang berbeda yang harus dijalankan pada waktu yang bersamaan. Mengingat skor yang didapat, diperlukan peningkatan pada faktor ini, yaitu memberikan peran yang paling optimal kepada setiap pegawai.

