

**BAB V**  
**PENGUKURAN KINERJA**  
**UNIT VISA KUNJUNGAN SAAT KEDATANGAN**  
**DI BANDAR UDARA INTERNASIONAL SOEKARNO-HATTA**

Bab ini akan menguraikan tentang analisis data dan informasi yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan. Dalam melakukan analisis data dan informasi yang diperoleh akan menggunakan teori-teori yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya. Analisis pengukuran kinerja unit Visa Kunjungan Saat Kedatangan ini akan diawali dengan pengukuran kinerja pelanggan, kinerja pertumbuhan dan pembelajaran, selanjutnya pengukuran kinerja proses bisnis internal, dan akan diakhiri dengan pengukuran kinerja keuangan.

Namun sebelum masuk ke analisa penelitian, peneliti perlu menyampaikan gambaran umum mengenai karakteristik dari masing-masing responden yang diteliti.

**1. Gambaran Umum Karakteristik Responden Penelitian**

Peneliti akan memaparkan gambaran karakteristik umum responden dan obyek penelitian. Adapun informan yang ditanyakan meliputi kebangsaan, jenis kelamin, dan pekerjaan. Informasi ini dibutuhkan untuk mengetahui keterwakilan setiap karakteristik yang ada dalam populasi.

Dari jumlah sampel yang disebarkan sebanyak 350 responden. Dari sejumlah 350 kuesioner yang diberikan, penulis berhasil mengumpulkan kembali sejumlah 320 kuesioner dan sejumlah 23 kuesioner tidak diisi dengan benar / tidak valid. Sedangkan 7 kuesioner lainnya, tidak dikembalikan atau terbawa oleh responden. Berikut ini peneliti akan memaparkan karakteristik responden pertama, yaitu berdasarkan kebangsaan atau kewarganegaraan. Dilihat dari karakteristik kebangsaan responden, ternyata responden terbanyak adalah warga negara dari Jepang sebanyak 144 responden (45%), diikuti oleh Amerika sebanyak 45 responden (14,1%), Australia sebanyak 12 responden (3,7%), Canada sebanyak

13 responden (4,1%), India sebanyak 61 responden (20%), China dan Taiwan masing-masing 8 responden (2.3%) dan 9 responden (2.6%), Inggris 16 responden (5%), Jerman dan Brasil masing-masing 11 responden (3%), dan 1 responden (0,3%). Secara rinci responden menurut kebangsaan seperti telah dijelaskan diatas dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 5 -1**  
**Responden Menurut Kebangsaan (n = 320)**

No.	Kategori	Frekuensi	%
1	Jepang	144	45
2	Amerika	45	14.1
3	Australia	12	3.7
4	Canada	13	4
5	India	61	20
6	RRC	8	2.3
7	Taiwan	9	2.6
8	Inggris	16	5
9	Jerman	11	3
10	Brasil	1	0.3
Total		320	100

Sumber: Hasil Penelitian Peneliti

Dilihat dari komposisi jenis kelamin, terdapat 203 responden (63,4%) berjenis kelamin laki-laki, dan selebihnya perempuan sebanyak 117 responden (36,6%).

**Tabel 5 -2**  
**Responden Menurut Jenis Kelamin (n = 320)**

No.	Kategori	Frekuensi	%
1	Laki-laki	203	63.4
2	Perempuan	117	36.6
Total		320	100

Sumber: Hasil Penelitian Peneliti

Sedangkan dilihat dari segi jenis pekerjaannya, kelompok terbanyak adalah pelajar atau mahasiswa sebanyak 117 responden (36,6%), pebisnis atau investor sebanyak 98 responden (30,6%), manajer sebanyak 65 responden (20,3%) dan tenaga ahli sebanyak 40 responden (12,5%).

**Tabel 5 -3**  
**Responden Menurut Pekerjaan (n = 320)**

No.	Kategori	Frekuensi	%
1	Pelajar	117	36.6
2	Pebisnis	98	30.6
3	Manajer	65	20.3
4	Tenaga Ahli	40	12.5
Total		320	100

Sumber: Hasil Penelitian Peneliti

Dari gambaran umum karakteristik diatas maka dapat dilihat bahwa negara-negara maju seperti Jepang, Amerika, dan Australia yang mendominasi lalu lintas orang asing ke Indonesia dengan menggunakan fasilitas VKSK di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta. Dan kebanyakan dari mereka datang ke Indonesia dengan maksud untuk berlibur, melakukan bisnis, dan sebagai manajer dalam perusahaannya untuk melakukan pembicaraan bisnis atau investasi di Indonesia. Dan sebagian besar responden dalam penelitian ini merupakan laki-laki.

Selanjutnya, dengan karakteristik responden tersebut peneliti mengajukan kuesioner untuk menilai kinerja unit VKSK di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta.

## **2. Aspek Pelanggan**

Aspek pelanggan merupakan salah satu kinerja dalam pendekatan *Balanced Scorecard*. Aspek pelanggan memiliki beberapa indikator dan dalam penelitian ini peneliti menyajikan data yang berhubungan dengan tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pemberian VKSK. Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan penulis menggunakan teori *service quality* yang dikembangkan oleh Valerie Zeithaml. Untuk memperoleh data penulis melakukan penelitian dengan memberikan kuesioner kepada para pelanggan pengguna VKSK, yaitu sebanyak 320 kuesioner. Pengisian kuesioner dimaksudkan untuk mengetahui tanggapan pelanggan terhadap tingkat harapan dan persepsi terhadap tingkat pelayanan yang diberikan unit VKSK.

Kuesioner penelitian ini terdiri dari 10 (sepuluh) pertanyaan dengan masing-masing pertanyaan memiliki 5 (lima) kategori jawaban, yaitu pilihan jawaban 1 berarti sangat tidak puas, jawaban 2 berarti tidak puas, jawaban 3 berarti cukup

puas, jawaban 4 berarti puas, dan jawaban 5 berarti sangat puas. Pemberian skor jawaban tersebut dilakukan dengan menggunakan skala *Likert* dimana skor 1 (terendah) diberikan untuk pilihan jawaban (1) dan skor tertinggi diberikan untuk pilihan jawaban kelima (5). Selanjutnya kesepuluh pertanyaan tersebut dibagi dalam 5 (lima) kelompok pertanyaan, seperti dalam tabel berikut:

No.	Kelompok Pertanyaan	Jumlah Pertanyaan
1.	<i>Tangibility</i> (Tampilan Fisik)	2
2.	<i>Reliability</i> (Kemampuan mewujudkan janji)	2
3.	<i>Responsivness</i> (Kemampuan memberikan pelayanan yang cepat atau ketanggapan)	2
4.	<i>Assurance</i> (Kemampuan memberikan jaminan layanan)	2
5.	<i>Empathy</i> (Kemampuan memahami kebutuhan pelanggan)	2
	Jumlah	10

## 2.1. Persepsi Pelanggan Terhadap Kualitas Pelayanan Unit VKSK

Untuk mengetahui persepsi dan harapan pelanggan terhadap kualitas pelayanan unit VKSK, penulis melakukan penelitian dengan instrumen berupa kuesioner kepada sejumlah 350 responden. Dari sejumlah 350 kuesioner yang diberikan, penulis berhasil mengumpulkan kembali sejumlah 320 kuesioner dan sejumlah 23 kuesioner tidak diisi dengan benar / tidak valid. Sedangkan 7 kuesioner lainnya, tidak dikembalikan atau terbawa oleh responden.

Berikut ini adalah data tanggapan pelanggan terhadap kualitas pelayanan unit VKSK di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta.

### 2.1.a. Persepsi Responden Terhadap Tampilan Fisik (*Tangibility*) Unit Pelayanan VKSK

Kuesioner mengenai tampilan fisik unit pelayanan VKSK di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta meliputi 2 (dua) pertanyaan yang berupaya menjangring pendapat atau tanggapan responden terhadap kualitas layanan unit VKSK dilihat dari aspek tampilan fisik unit VKSK, yang terdiri

atas kondisi antrian yang masih bisa ditolerir, dan ketersediaan sarana informasi tentang VKSK.

Tanggapan responden terhadap antrian yang masih bisa ditolerir adalah sebagai berikut:

**Tabel 5 – 4 Tanggapan Responden Tentang Antrian Masih Bisa Ditolerir (n = 320)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1.	Sangat tidak puas	15	4,7
2.	Tidak puas	89	27,8
3.	Cukup puas	93	29,1
4.	Puas	88	27,5
5.	Sangat puas	35	10,9
	Total	320	100

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Dari data pada tabel 5-4 diatas, diketahui bahwa para responden pada umumnya merasa cukup puas dengan waktu antrian yang masih bisa ditolerir terdapat 93 responden (29,1%), sedangkan yang menyatakan puas terdapat 88 responden (27,5%). Namun masih ada 89 responden (27,8%) yang menyatakan tidak puas. Dan 15 responden (4,7%) yang menyatakan sangat tidak puas, serta terdapat 35 responden (10,9%) yang menyatakan sangat puas. Terhadap responden yang memberikan pernyataan tidak puas, dengan aspek ini mereka memberikan tanggapan bahwa lama antrian bisa mencapai 20 menit untuk berdiri sampai dengan mendapatkan pelayanan. Dan mereka harus melakukan antrian kembali setelah mendapatkan VKSK untuk mendapatkan stempel atau ijin masuk dari pejabat imigrasi di tempat pemeriksaan Imigrasi. Seharusnya diberikan ruang tunggu, seperti tempat duduk. Namun antrian ini masih dianggap cepat bagi sebagian besar responden dibandingkan harus menunggu proses pelayanan visa dari kedutaan Indonesia di luar negeri.

Begitu pula dengan tanggapan mengenai ketersediaan sarana informasi tentang VKSK. Sebagian besar responden menyatakan cukup puas

dengan 158 responden (49,4%) dan 89 responden (27,8%) menyatakan puas. Hanya terdapat 23 responden (7,2%) yang menyatakan tidak puas, 1 responden (0,31%) menyatakan sangat tidak puas. Selebihnya 49 responden (15,3%) menyatakan sangat puas. Aspek ini mendapat nilai lebih baik oleh para responden dibandingkan dengan aspek sebelumnya dalam kuesioner dimensi *tangible* ini. Karena informasi mengenai VKSK ini sudah dapat mereka peroleh sebelum masuk ke wilayah Indonesia, sehingga jumlah responden yang sangat tidak puas, dan tidak puas dapat diminimalisir.

**Tabel 5 – 5 Tanggapan Responden Tentang Ketersediaan Sarana Informasi Mengenai VKSK (n = 320)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1.	Sangat tidak puas	1	0,3
2.	Tidak puas	23	7,2
3.	Cukup puas	158	49,4
4.	Puas	89	27,8
5.	Sangat puas	49	15,3
	Total	320	100

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Kedua tanggapan mengenai tampilan fisik unit VKSK di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta dirangkum dan disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 5 – 6**  
**Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Dimensi *Tangible***  
**Unit Pelayanan VKSK (n = 320)**

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5	Jumlah
1.	Antrian masih bisa ditolerir	15 4,7%	89 27,8%	93 29,1%	88 27,5%	35 10,9%	320 100%
2.	Ketersediaan sarana informasi tentang VKSK	1 0,3%	23 7,2%	158 49,4%	89 27,8%	49 15,3%	320 100%
Total		16 2,5%	112 17,5%	251 39,2%	177 27,6%	84 13,2%	640 100%

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Tabel 5-6 tersebut mengindikasikan bahwa dalam dimensi *Tangible* (tampilan fisik) unit VKSK di mata para pelanggannya telah cukup memuaskan (39,2%). Angka tersebut mencerminkan pula bahwa kualitas pelayanan unit VKSK dilihat dari aspek tampilan fisik dari penilaian antrian dan ketersediaan sarana informasi tentang VKSK sudah cukup memuaskan pelanggannya. Peneliti tidak menilai tampilan fisik seperti kondisi gedung, dan toilet karena unit pelayanan VKSK ini diselenggarakan didalam gedung Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta yang mana kondisi gedung dan toilet merupakan sarana mutlak yang sudah ada. Walaupun demikian, kualitas pelayanan dilihat dari aspek penampilan fisik bukan berarti tidak perlu ditingkatkan, karena jumlah responden yang menyatakan tidak puas ada 112 responden (17,5%). Dan terdapat 16 responden (2,5%) yang menyatakan sangat tidak puas, bukan berarti penilaian responden tersebut dapat diabaikan melainkan perlu mendapatkan perhatian untuk meningkatkan kualitas pelayanan unit VKSK..

#### **2.1.b. Persepsi Responden Terhadap Kemampuan Unit VKSK Dalam Dimensi *Reliability***

Kuesioner mengenai dimensi *Reliability* unit pelayanan VKSK di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta meliputi 2 (dua) pertanyaan yaitu yang terdiri atas waktu pelayanan dan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh VKSK sesuai dengan standard.

Tanggapan responden terhadap waktu pelayanan sesuai dengan standar adalah sebagai berikut:

**Tabel 5 – 7 Tanggapan Responden Tentang Waktu Pelayanan Sesuai Dengan Standard (n = 320)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1.	Sangat tidak puas	0	0
2.	Tidak puas	27	8,4
3.	Cukup puas	89	27,8
4.	Puas	111	34,7
5.	Sangat puas	93	29,1
	Total	320	100

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Dari data pada tabel 5-7 diatas, diketahui bahwa para responden pada umumnya merasa puas dengan waktu pelayanan sesuai dengan standard terdapat 111 responden (34,7%), sedangkan yang menyatakan sangat puas terdapat 93 responden (29,1%). Namun masih ada 27 responden (8,4%) yang menyatakan tidak puas. Tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak puas, dan terdapat 89 responden (27,8%) yang menyatakan cukup puas. Terhadap responden yang memberikan pernyataan tidak puas, dengan aspek ini mereka memberikan tanggapan bahwa lama waktu pelayanan bisa mencapai 15 – 20 menit. Sebenarnya, pada saat itu terjadi komputer mati, sehingga sebagian petugas berusaha memperbaiki dan sebagian lagi berusaha memberikan pelayanan VKSK dengan sistem manual. Namun hal tersebut tidak terjadi setiap hari, ini terbukti dengan banyaknya responden yang merasa cukup puas, puas dan sangat puas dengan waktu pelayanan pemberian VKSK yang hanya memakan waktu 3-5 menit / orang.

Hasil yang hampir sama diperoleh dari pernyataan responden ketika menanggapi pertanyaan mengenai biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh VKSK sesuai dengan standard. Terdapat responden yang merasa sangat tidak puas dengan biaya yang mereka keluarkan untuk memperoleh VKSK, jumlah responden yang menyatakan sangat tidak puas

terdapat 12 (3,7%), dan 25 responden (7,8%) menyatakan tidak puas. Sedangkan yang menyatakan cukup puas, puas, dan sangat puas masing-masing 102 responden (32%), 91 responden (28,4%), dan 90 responden (28,1%). Data ini mencerminkan bahwa unit VKSK melalui jajaran Direktorat Jenderal Imigrasi masih perlu mengevaluasi kebijakan besaran biaya VKSK. Ini dilihat dari adanya responden yang merasa tidak puas dan sangat tidak puas dengan biaya yang dikeluarkan. Para responden yang berpendapat bahwa mereka merasa dirugikan dengan harus membayar sebesar US\$10 untuk dapat masuk dan tinggal di Indonesia hanya untuk 1 hari saja. Walaupun pada dasarnya kebijakan membayar US\$10 tersebut, mereka dapat tinggal di Indonesia maksimal 7 hari sejak tanggal masuknya.

**Tabel 5 – 8 Tanggapan Responden Tentang Biaya Yang Dikeluarkan Untuk Memperoleh VKSK Sesuai Standard (n = 320)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1.	Sangat tidak puas	12	3,7
2.	Tidak puas	25	7,8
3.	Cukup puas	102	32
4.	Puas	91	28,4
5.	Sangat puas	90	28,1
	Total	320	100

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Kedua tanggapan mengenai dimensi *Reliability* unit VKSK di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta dirangkum dan disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 5 – 9**  
**Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Dimensi *Reliability***  
**Unit Pelayanan VKSK (n = 320)**

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5	Jumlah
1.	Waktu pelayanan sesuai dengan standard	0	27	89	111	93	320
		0%	8,4%	27,8%	34,7%	29,1%	100%
2.	Biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh VKSK sesuai dengan standard	12	25	102	91	90	320
		3,7%	7,8%	32%	28,4%	28,1%	100%
Total		12	52	191	202	183	640
		1,9%	8,1%	29,8%	31,6%	28,6%	100%

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Dari tabel tersebut terlihat bahwa kualitas pelayanan unit VKSK dari Dimensi *Reliability* telah memuaskan pelanggannya 31,6%, bahkan sejumlah 29,8% responden dan 28,6% responden menyatakan cukup puas dan sangat memuaskan. Namun bukan berarti unit VKSK tidak perlu meningkatkan kualitas pelayanannya karena masih ada sejumlah responden yang menyatakan tidak puas, yaitu 8,1% bahkan terdapat responden yang menyatakan sangat tidak puas, walaupun jumlahnya sangat kecil yaitu hanya 12 orang (1,9%).

Sudah 4 tahun berjalan pelayanan VKSK di Indonesia, sudah 2 kali terjadi perubahan masa ijin tinggal bagi pengguna layanan VKSK ini. Dulu waktu mulai diterapkannya VKSK, biaya untuk VKSK ini adalah sebesar US\$10 dan US\$25 masing-masing untuk tinggal di Indonesia selama 3 hari dan 30 hari. Sedangkan sekarang biaya pelayanan VKSK untuk US\$10 dapat tinggal di Indonesia selama 7 hari. Terhadap responden yang menyatakan tidak puas, mereka menilai seharusnya pihak Imigrasi Indonesia mengeluarkan kebijakan baru, seperti membuat ketentuan baru yaitu membayar biaya VKSK US\$5 untuk tinggal selama 3 hari di Indonesia. Namun secara keseluruhan pelayanan unit VKSK dilihat dari dimensi *Reliability* ini sudah sangat baik.

### 2.1.c. Persepsi Responden Terhadap Dimensi *Responsivness* unit VKSK Dalam Memberikan Pelayanan

Persepsi responden terhadap dimensi *Responsiveness* (ketangguhan) terdiri dari 2 (dua) pertanyaan, yaitu: kepekaan petugas dalam menangani keluhan yang diajukan pelanggan, dan terdapat sarana yang menampung keluhan.

Berkaitan dengan kepekaan petugas dalam menangani keluhan yang diajukan oleh pelanggan, pada tabel 5-10 dapat diungkapkan bahwa sebanyak 23 responden (7,2%) menyatakan tidak puas, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak puas. Terdapat 201 responden (62,8%), 59 responden (18,4%) dan 37 responden (11,6%) yang masing-masing menyatakan cukup puas, puas, dan sangat puas. Dari data ini dikemukakan bahwa aspek kepekaan petugas dalam menangani keluhan yang diajukan oleh pelanggan sudah cukup memberi kepuasan bagi responden. Namun, unit VKSK diharapkan mampu meningkatkan daya pekanya terhadap perkembangan keluhan yang terjadi di pelanggan, seperti misalnya, terhadap wanita hamil, ibu yang sedang menggendong bayi, orang cacat dan kakek-kakek serta nenek-nenek yang harus mengikuti antrian untuk memperoleh VKSK. Kepada mereka, diberikan pengecualian agar mereka tidak perlu antri terlalu lama, dan proses penyelesaian VKSK-nya didahulukan.

**Tabel 5 – 10 Tanggapan Responden Tentang Kepekaan Petugas Dalam Menangani Keluhan Yang Diajukan Pelanggan (n = 320)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1.	Sangat tidak puas	0	0
2.	Tidak puas	23	7.2
3.	Cukup puas	201	62.8
4.	Puas	59	18.4
5.	Sangat puas	37	11.6
	Total	320	100

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Berkaitan dengan terdapat sarana untuk menampung keluhan, pada tabel 5-11 dapat dijelaskan bahwa terdapat lebih dari seperempat jumlah responden yaitu 105 responden (32,8%) menyatakan tidak puas, terdapat 77 responden (24,1%) yang menyatakan sangat tidak puas. Sedangkan 79 responden (24,7%) yang menyatakan cukup puas, dan 59 responden (18,4%) yang menyatakan puas. Dalam pernyataan ini tidak ada responden yang menyatakan sangat puas. Dari data ini dikemukakan bahwa aspek terdapat sarana untuk menampung keluhan belum memberi kepuasan bagi responden karena di unit pelayanan VKSK tersebut belum disediakan tempat atau sarana untuk menampung keluhan. Sehingga diharapkan unit VKSK mampu menyediakan sarana untuk menampung keluhan. Bagi para responden yang menjawab cukup puas dan puas, mereka tidak merasa adanya keluhan dan tidak memperhatikan sekelilingnya dari konter unit VKSK tersebut.

**Tabel 5 – 11 Tanggapan Responden Tentang Sarana Untuk Menampung Keluhan (n = 320)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1.	Sangat tidak puas	77	24.1
2.	Tidak puas	105	32.8
3.	Cukup puas	79	24.7
4.	Puas	59	18.4
5.	Sangat puas	0	0
	Total	320	100

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Berdasarkan hasil penelitian terhadap dimensi *Responsiveness*, tabel 5-12 merupakan rangkuman pendapat responden terhadap aspek ini. Berdasarkan tabel ini dapat disimpulkan bahwa ketanggapan unit VKSK terhadap pelanggan dapat dikategorikan dalam skala cukup puas yang ditunjukkan dengan persentase 43,7% dan skala puas yaitu 18,5%. Namun demikian unit VKSK harus lebih meningkatkan tingkat *responsiveness*-nya terhadap pelanggan. Karena dalam aspek ini, persentase yang sangat tidak puas lebih besar dibandingkan dengan persentase sangat puas, yaitu 12%

responden yang menyatakan sangat tidak puas dan 5,8% responden yang menyatakan sangat puas.

**Tabel 5 – 12**  
**Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Dimensi *Responsiveness***  
**Unit VKSK Dalam Memberikan Pelayanan (n = 320)**

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5	Jumlah
1.	Kepekaan petugas dalam menangani keluhan yang diajukan pelanggan	0 0%	23 7.2%	201 62.8%	59 18.4%	37 11.6%	320 100%
2.	Terdapat sarana untuk menampung keluhan	77 24.1%	105 32.8%	79 24.7%	59 18.4%	0 0%	320 100%
Total		77 12%	128 20%	280 43.7%	118 18.5%	37 5.8%	640 100%

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

#### **2.1.d. Persepsi Responden Terhadap Kemampuan Unit VKSK Dalam Memberikan Jaminan Pelayanan (*Assurance*)**

Berkaitan dengan kemampuan unit pelayanan VKSK dalam memberikan jaminan pelayanan (*assurance*), dalam penelitian ini telah diajukan 2 (dua) pertanyaan yang ditujukan untuk menggali tingkat jaminan pelayanan yang diberikan unit VKSK kepada pelanggannya, yaitu: penggantian cetak visa yang rusak, dan kemampuan petugas dalam memberikan jaminan pelayanan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, dapat dilihat data tentang jaminan penggantian cetak visa yang rusak. Pada tabel 5-13 menunjukkan bahwa terdapat 41% atau sebanyak 134 responden yang menyatakan cukup puas, dan 67 responden 21% yang menyatakan puas serta 93 responden 29% yang menyatakan sangat puas dengan penggantian cetak visa yang rusak. Hanya terdapat 1 responden (0,4%) yang menyatakan sangat tidak puas, dan 25 responden (7,8%) yang menyatakan tidak puas dengan jaminan penggantian cetak visa yang rusak. Mereka yang menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas, menilai bahwa penggantian cetak visa merupakan

kesalahan dari petugas imigrasi semata yang memberikan pelayanan VKSK, mereka tidak menyadari bahwa hal tersebut juga bisa terjadi disebabkan karena adanya kerusakan pada printer atau kualitas kertas visa yang kurang baik sehingga penggantian cetak visa perlu dilakukan.

**Tabel 5 – 13 Tanggapan Responden Tentang Penggantian Terhadap Cetak Visa Yang Rusak (n = 320)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1	Sangat tidak puas	1	0.4
2	Tidak puas	25	7.8
3	Cukup puas	134	41.8
4	Puas	67	21
5	Sangat puas	93	29
	Total	320	100

Sumber: Hasil Penelitian Peneliti

Kemampuan petugas dalam memberikan jaminan pelayanan yang ditunjukkan pada tabel 5-14 menjelaskan bahwa lebih dari separuh responden yaitu sebanyak 230 responden (71,8%) yang menyatakan cukup puas, dan 47 responden (14,7%) yang menyatakan sangat puas. Tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak puas, hanya terdapat 13 responden (4,1%) yang menyatakan tidak puas dan 30 responden (9,4%) menyatakan puas dengan kemampuan petugas dalam memberikan jaminan pelayanan terhadap responden. Para responden menilai cukup puas dengan aspek ini, karena mereka tetap mendapatkan pelayanan yang sama, pada waktu apapun mereka tiba di Indonesia karena konter unit VKSK buka 24 jam penuh untuk melayani penumpang yang ingin masuk ke Indonesia menggunakan VKSK.

**Tabel 5 – 14 Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Petugas Dalam Memberikan Jaminan Pelayanan (n = 320)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1	Sangat tidak puas	0	0
2	Tidak puas	13	4.1
3	Cukup puas	230	71.8
4	Puas	30	9.4
5	Sangat puas	47	14.7
	Total	320	100

Sumber: Hasil Penelitian Peneliti

Tabel 5-15 menunjukkan rangkuman tanggapan responden terhadap dimensi *Assurance* yang diberikan unit VKSK dalam pelayanannya. Berdasarkan tabel ini dapat dijelaskan bahwa penggantian terhadap cetak visa yang rusak dan kemampuan petugas dalam memberikan jaminan pelayanan cukup bagus, hal ini ditunjukkan dengan persentase tanggapan responden yaitu 56,8% menyatakan cukup puas dan 21,8% menyatakan sangat puas. Namun demikian, unit VKSK perlu terus meningkatkan kinerjanya dalam dimensi *assurance* ini, karena pada tabel 5-12 ini, menunjukkan masih adanya pernyataan tidak puas dan sangat tidak puas walaupun persentasenya sangat kecil, yaitu masing-masing 5,8% dan 0,1%.

**Tabel 5 – 15  
Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Assurance Unit VKSK Dalam Memberikan Pelayanan (n = 320)**

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5	Jumlah
1.	Penggantian terhadap cetak visa yang rusak	1 0.4%	25 7.8%	134 41.8%	67 21%	93 29%	320 100%
2.	Kemampuan petugas dalam memberikan jaminan pelayanan	0 0%	13 4.1%	230 71.8%	30 9.4%	47 14.7%	320 100%
	Total	1 0.1%	38 5.8%	364 56.8%	97 15.5%	140 21.8%	640 100%

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

### 2.1.e. Persepsi Responden Terhadap Kemampuan Unit VKSK Dalam Memahami Kebutuhan Pelanggan (*Empathy*)

Pada penelitian ini juga menggali tentang persepsi responden berkaitan dengan kemampuan unit VKSK dalam memahami kebutuhan pelanggan (*empathy*). Untuk menggali aspek ini peneliti telah membuat 2 (dua) pernyataan, yaitu: sikap petugas yang ramah, dan sikap petugas yang bersedia mengatasi keluhan.

Pada tabel 5-16 disajikan data tentang sikap petugas yang ramah. Berdasarkan tabel ini dijelaskan bahwa 140 responden (43,8%) menyatakan cukup puas, dan yang menyatakan puas serta sangat puas berturut-turut yaitu 55 responden (17,2%) dan 82 responden (25,6%). Tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak puas, hanya 43 responden (13,4%) yang menyatakan tidak puas. Dari data ini menunjukkan bahwa sikap petugas yang ramah sudah cukup bagus dan memuaskan.

**Tabel 5 – 16 Tanggapan Responden Tentang Sikap Petugas Yang Ramah (n = 320)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1	Sangat tidak puas	0	0
2	Tidak puas	43	13.4
3	Cukup puas	140	43.8
4	Puas	55	17.2
5	Sangat puas	82	25.6
	Total	320	100

Sumber: Hasil Penelitian Peneliti

Berkaitan dengan sikap petugas yang bersedia membantu mengatasi keluhan, tabel 5-17 menunjukkan bahwa terdapat jumlah yang sama antara responden yang menyatakan cukup puas dan tidak puas, yaitu 99 responden (31%), dan 11 responden (3,4%) yang menyatakan sangat tidak puas. Sedangkan yang lainnya, 79 responden (24,6%) dan 32 responden (10%) masing-masing menyatakan puas dan sangat puas. Data ini memperlihatkan

bahwa kemampuan petugas dalam membantu mengatasi keluhan masih dianggap cukup baik, walaupun jumlah antara responden yang menyatakan tidak puas dan cukup puas adalah sama.

**Tabel 5 – 17 Tanggapan Responden Tentang Sikap Petugas Yang Bersedia Membantu Mengatasi Keluhan (n = 320)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1	Sangat tidak puas	11	3.4
2	Tidak puas	99	31
3	Cukup puas	99	31
4	Puas	79	24.6
5	Sangat puas	32	10
	Total	320	100

Sumber: Hasil Penelitian Peneliti

Tabel 5-18 merupakan rangkuman tanggapan responden terhadap dimensi *empathy* unit VKSK dalam memberikan pelayanan. Berdasarkan aspek tabel ini dapat dijelaskan bahwa pada aspek ini dapat dikategorikan cukup bagus. Hal ini ditunjukkan dengan persentase responden yang menyatakan cukup puas pada aspek ini adalah sebesar 37,3%, dan yang menyatakan sangat puas adalah 17,8%. Namun demikian, unit VKSK khususnya yang berada di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta harus terus meningkatkan kemampuannya dalam memahami kebutuhan pelanggannya, karena persentase yang menyatakan tidak puas pada aspek ini cukup tinggi yaitu, 22,2 %, dan yang menyatakan sangat tidak puas 1,7%.

**Tabel 5 – 18**  
**Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Dimensi *Empathy***  
**Unit VKSK Dalam Memberikan Pelayanan (n = 320)**

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5	Jumlah
1.	Sikap petugas yang ramah	0 0%	43 13.4%	140 43.8%	55 17.2%	82 25.6%	320 100%
2.	Sikap petugas yang bersedia membantu mengatasi keluhan	11 0%	99 31%	99 31%	79 25.6%	32 10%	320 100%
Total		11 1.7%	142 22.2%	239 37.3%	134 21%	114 17.8%	640 100%

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Untuk mengetahui tingkat kualitas pelayanan yang telah diberikan oleh unit VKSK terhadap pelanggannya, pada tabel 5-19 akan disajikan rangkuman pendapat responden tentang persepsi pelanggan terhadap pelayanan unit VKSK di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta.



**Tabel 5 – 19**  
**Rangkuman Persepsi Responden Terhadap Kinerja**  
**Pelayanan Unit VKSK (n = 320)**

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5	Jumlah
1.	Antrian masih bisa ditolerir	15 4,7%	89 27,8%	93 29,1%	88 27,5%	35 10,9%	320 100%
2.	Ketersediaan sarana informasi tentang VKSK	1 0,3%	23 7,2%	158 49,4%	89 27,8%	49 15,3%	320 100%
3.	Waktu pelayanan sesuai dengan standard	0 0%	27 8,4%	89 27,8%	111 34,7%	93 29,1%	320 100%
4.	Biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh VKSK sesuai dengan standard	12 3,7%	25 7,8%	102 32%	91 28,4%	90 28,1%	320 100%
5.	Kepekaan petugas dalam menangani keluhan yang diajukan pelanggan	0 0%	23 7,2%	201 62,8%	59 18,4%	37 11,6%	320 100%
6.	Terdapat sarana untuk menampung keluhan	77 24,1%	105 32,8%	79 24,7%	59 18,4%	0 0%	320 100%
7.	Penggantian terhadap cetak visa yang rusak	1 0,4%	25 7,8%	134 41,8%	67 21%	93 29%	320 100%
8.	Kemampuan petugas dalam memberikan jaminan pelayanan	0 0%	13 4,1%	230 71,8%	30 9,4%	47 14,7%	320 100%
9.	Sikap petugas yang ramah	0 0%	43 13,4%	140 43,8%	55 17,2%	82 25,6%	320 100%
10.	Sikap petugas yang bersedia membantu mengatasi keluhan	11 0%	99 31%	99 31%	79 25,6%	32 10%	320 100%
Total		117 3,65%	472 14,75%	1325 41,40%	728 22,75%	558 17,44%	3200 100%

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa responden merasa cukup puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh unit VKSK. Hal ini dapat dilihat pada persentase responden yang menyatakan cukup puas adalah sebesar 41,4%. Persentase yang menyatakan puas juga cukup tinggi yaitu sebesar 22,75%, dan 17,44% menyatakan sangat puas. Namun demikian, unit VKSK yang baru berjalan 4 tahun ini harus terus meningkatkan kinerjanya agar tingkat kepuasan pelanggan juga meningkat. Karena

berdasarkan data yang ada, tingkat ketidakpuasan pelanggan juga cukup tinggi, yaitu 14,75%, dan ada sebesar 3,65% yang menyatakan sangat tidak puas.

## 2.2. Analisis Tingkat Kepuasan Pelanggan

Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan dilakukan dengan membandingkan antara tingkat persepsi pelanggan dengan tingkat harapannya terhadap layanan tersebut. Untuk mengetahui harapan responden, penulis telah menyebarkan kuesioner yang terdiri dari 5 (lima) variabel, yaitu *tangibility*, *realibility*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Harapan responden terhadap terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh petugas unit VKSK dapat diketahui dari jawaban atas beberapa pernyataan yang diberikan dalam penelitian ini. Tiap pernyataan diberi skor 1 sampai 5, dimana skor 1 menunjukkan responden sangat tidak puas atas pernyataan yang diajukan dan skor 5 menunjukkan responden sangat puas atas pernyataan yang diajukan. Skor 2 sampai 4 menggambarkan gradasi dari skor 1 sampai 5.

**Tabel 5-20**  
**Tingkat Harapan dan Persepsi Dimensi *Tangible* (n = 320)**

Dimensi	Bobot Nilai	Indikator			
		1		2	
		P	H	P	H
Tangible	1	15	0	1	0
	2	89	18	23	0
	3	93	59	158	77
	4	88	93	89	103
	5	35	150	49	140
Jumlah Responden		320			
Total Bobot		999	1365	1122	1343
Average		3.12	4.17	3.50	4.19

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Dilihat dari tabel diatas, diperoleh kesenjangan atau gap antara masing-masing indikator. Nilai gap tersebut dimasukkan kedalam tabel 5-21 untuk melihat seberapa besar tingkat kesenjangan dari masing-masing indikator.

**Tabel 5-21**  
**Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Pada**  
**Variabel *Tangibility* (n = 320)**

Dimensi	Indikator	Persepsi	Harapan	Gap
Tangible	1	3.12	4.17	-1.05
	2	3.50	4.19	-0.69
Skor Rata-rata		3.31	4.18	-0.87

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Berdasarkan tabel 5-21 diatas menunjukkan bahwa skor persepsi lebih rendah dari pada skor harapan. Dengan demikian pada variabel ini unit VKSK belum mampu memberikan kualitas layanan yang diharapkan oleh pelanggan. Dari kedua indikator pernyataan tersebut, komponen tertinggi kesenjangannya adalah minus 1,05 yaitu komponen antrian masih bisa ditolerir. Sedangkan komponen lainnya memiliki kesenjangan paling rendah adalah ketersediaan sarana tentang informasi VKSK, yaitu sebesar minus 0,69. Dengan kata lain, kesenjangan dari persepsi dan harapan pada kedua indikator diatas menunjukkan bahwa ketersediaan sarana tentang informasi mengenai VKSK lebih mendekati pada tingkat kepuasan responden karena nilai kesenjangan (antara persepsi dan harapan) yang diperoleh pada komponen ini lebih kecil dibandingkan komponen lainnya, yaitu mengenai antrian masih bisa ditolerir.

Dari data tabel 5-21 terlihat bahwa skor harapan responden berada pada kategori cukup tinggi yaitu rata-rata 4. Tingkat harapan responden pada dasarnya masih jauh dari tingkat persepsi pelanggan yang berada di nilai rata-rata 3,31.

Selanjutnya, berdasarkan tabel tersebut diatas, dapat diketahui tingkat kepuasan pelanggan yaitu dengan membagi total skor persepsi dengan skor harapan, sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tingkat Kepuasan} &= \frac{\text{Tingkat Persepsi}}{\text{Tingkat Harapan}} \times 100\% \\ &= \frac{3,31}{4,18} \times 100\% = \mathbf{79,18\%} \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil pembagian tersebut didapat data bahwa tingkat kepuasan pelanggan berada pada kategori memuaskan. Oleh karena itu, unit VKSK perlu melakukan upaya untuk meningkatkan agar variabel fisiknya dapat lebih memberikan rasa kepuasan bagi pelanggannya.

Selanjutnya pada tabel 5-22 menunjukkan data tingkat harapan dan persepsi dari dimensi *Reliability*.

**Tabel 5-22**  
**Tingkat Harapan dan Persepsi Dimensi *Reliability* (n = 320)**

Dimensi	Bobot Nilai	Indikator			
		1		2	
		P	H	P	H
Reliability	1	0	0	12	0
	2	27	0	25	0
	3	89	13	102	63
	4	111	166	91	145
	5	93	141	90	112
Jumlah Responden		320			
Total Bobot		1230	1408	1182	1329
Average		3.84	4.4	3.69	4.15

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Dilihat dari tabel diatas, diperoleh kesenjangan atau gap antara masing-masing indikator. Nilai gap tersebut dimasukkan kedalam tabel 5-23 untuk melihat seberapa besar tingkat kesenjangan dari masing-masing indikator.

**Tabel 5-23**  
**Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Pada Variabel *Reliability* (n = 320)**

Dimensi	Indikator	Persepsi	Harapan	Gap
Reliability	1	3.84	4.4	-0.56
	2	3.69	4.15	-0.46
Skor Rata-rata		3.76	4.27	-0.51

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Berdasarkan tabel 5-23 diatas menunjukkan bahwa skor persepsi lebih rendah dari pada skor harapan. Dengan demikian pada variabel ini unit VKSK belum mampu memberikan kualitas layanan yang diharapkan oleh pelanggan. Dari kedua indikator pernyataan tersebut, komponen tertinggi kesenjangan adalah minus 0,56 yaitu komponen waktu pelayanan sesuai dengan standard. Sedangkan komponen lainnya memiliki kesenjangan yang lebih rendah adalah biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh VKSK sesuai dengan standard, yaitu sebesar minus 0,46. Dengan kata lain, kesenjangan dari persepsi dan harapan pada kedua indikator diatas menunjukkan bahwa biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh VKSK lebih mendekat pada tingkat kepuasan responden karena nilai kesenjangan (antara persepsi dan harapan) yang diperoleh pada komponen ini lebih kecil dibandingkan komponen lainnya, yaitu mengenai waktu pelayanan sesuai dengan standar. Walaupun selisih kesenjangan antara kedua indikator tersebut cukup sedikit hanya 0,10.

Dari data tabel 5-23 terlihat bahwa skor harapan responden berada pada kategori cukup tinggi yaitu rata-rata 4. Tingkat harapan responden pada dasarnya masih jauh dari tingkat persepsi pelanggan yang berada di nilai rata-rata 3,76.

Selanjutnya, berdasarkan tabel tersebut diatas, dapat diketahui tingkat kepuasan pelanggan yaitu dengan membagi total skor persepsi dengan skor harapan, sebagai berikut:

$$= \frac{3,76}{4,27} \times 100 \% = 88,05 \%$$

Berdasarkan hasil pembagian tersebut didapat data bahwa tingkat kepuasan pelanggan berada pada kategori memuaskan. Oleh karena itu, unit VKSK perlu melakukan upaya untuk meningkatkan agar variabel *reliability*-nya dapat lebih memberikan rasa kepuasan bagi pelanggannya.

Selanjutnya pada tabel 5-24 menunjukkan data tingkat harapan dan persepsi dari dimensi *Responsiveness*..

**Tabel 5-24**  
**Tingkat Harapan dan Persepsi Dimensi *Responsiveness* (n = 320)**

Dimensi	Bobot Nilai	Indikator			
		1		2	
		P	H	P	H
Responsiveness	1	0	0	77	0
	2	23	19	105	90
	3	201	77	79	108
	4	59	107	59	67
	5	37	117	0	55
Jumlah Responden		320			
Total Bobot		1070	1282	760	1047
Average		3.34	4.01	2.38	3.27

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Dilihat dari tabel diatas, diperoleh kesenjangan atau gap antara masing-masing indikator. Nilai gap tersebut dimasukkan kedalam tabel 5-25 untuk melihat seberapa besar tingkat kesenjangan dari masing-masing indikator.

**Tabel 5-25**  
**Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Pada Variabel *Responsiveness* (n = 320)**

Dimensi	Indikator	Persepsi	Harapan	Gap
Responsiveness	1	3.34	4.01	-0.66
	2	2.38	3.27	-0.89
Skor Rata-rata		2.86	3.64	-0.77

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Berdasarkan tabel 5-25 diatas menunjukkan bahwa skor persepsi lebih rendah dari pada skor harapan. Dengan demikian pada variabel ini unit VKSK belum mampu memberikan kualitas layanan yang diharapkan oleh pelanggan. Dari kedua indikator pernyataan tersebut, komponen tertinggi kesenjangan adalah minus 0,89 yaitu komponen terdapat sarana untuk menampung keluhan. Sedangkan komponen lainnya memiliki kesenjangan yang lebih rendah adalah kepekaan petugas dalam menangani keluhan yang diajukan oleh pelanggan, yaitu sebesar minus 0,66. Dengan kata lain,

kesenjangan dari persepsi dan harapan pada kedua indikator diatas menunjukkan bahwa kepekaan petugas dalam menangani keluhan yang diajukan oleh pelanggan lebih mendekat pada tingkat kepuasan responden karena nilai kesenjangan (antara persepsi dan harapan) yang diperoleh pada komponen ini lebih kecil dibandingkan komponen lainnya, yaitu terdapat sarana untuk menampung keluhan.

Dari data tabel 5-23 terlihat bahwa skor harapan responden berada pada kategori cukup tinggi yaitu rata-rata 3. Tingkat harapan responden pada dasarnya masih jauh dari tingkat persepsi pelanggan yang berada di nilai rata-rata 2,86.

Selanjutnya, berdasarkan tabel tersebut diatas, dapat diketahui tingkat kepuasan pelanggan yaitu dengan membagi total skor persepsi dengan skor harapan, sebagai berikut:

$$= \frac{2,86}{3,64} \times 100 \% = 78,57 \%$$

Berdasarkan hasil pembagian tersebut didapat data bahwa tingkat kepuasan pelanggan berada pada kategori memuaskan. Oleh karena itu, unit VKSK perlu melakukan upaya untuk meningkatkan agar variabel kepekaan dari petugas ditingkatkan untuk dapat lebih memberikan rasa kepuasan bagi pelanggannya.

Selanjutnya pada tabel 5-26 menunjukkan data tingkat harapan dan persepsi dari dimensi *Assurance*.

**Tabel 5-26**  
**Tingkat Harapan dan Persepsi Dimensi *Assurance* (n = 320)**

Dimensi	Bobot Nilai	Indikator			
		1		2	
		P	H	P	H
Assurance	1	1	0	0	0
	2	25	4	13	7
	3	134	130	230	234
	4	67	87	30	38
	5	93	99	47	41
Jumlah Responden		320			
Total Bobot		1186	1241	1071	1073
Average		3.71	3.88	3.35	3.35

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Dilihat dari tabel diatas, diperoleh kesenjangan atau gap antara masing-masing indikator. Nilai gap tersebut dimasukkan kedalam tabel 5-27 untuk melihat seberapa besar tingkat kesenjangan dari masing-masing indikator.

**Tabel 5-27**  
**Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Pada**  
**Variabel Assurance (n = 320)**

Dimensi	Indikator	Persepsi	Harapan	Gap
Assurance	1	3.71	3.88	-0.17
	2	3.35	3.35	-0,01
Skor Rata-rata		3.53	3.61	-0.08

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Berdasarkan tabel 5-27 diatas menunjukkan bahwa skor persepsi lebih rendah dari pada skor harapan. Dengan demikian pada variabel ini unit VKSK belum mampu memberikan kualitas layanan yang diharapkan oleh pelanggan. Dari kedua indikator pernyataan tersebut, komponen tertinggi kesenjangan adalah minus 0,17 yaitu komponen penggantian terhadap cetak visa yang rusak. Sedangkan komponen lainnya memiliki tingkat kesenjangan mendekati nol, yaitu minus 0,01 kemampuan petugas dalam memberikan jaminan pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa apa yang diharapkan oleh pelanggan sama dengan persepsi pelanggan.

Dengan kata lain, kesenjangan dari persepsi dan harapan pada kedua indikator diatas menunjukkan bahwa kemampuan petugas dalam memberikan jaminan pelayanan lebih dekat pada tingkat kepuasan responden karena nilai kesenjangan (antara persepsi dan harapan) yang diperoleh pada komponen ini lebih kecil dibandingkan komponen lainnya, yaitu mengenai penggantian cetak visa yang rusak. Karena responden menilai bahwa waktu mereka akan terbuang untuk menunggu penggantian visa yang rusak.

Dari data tabel 5-27 terlihat bahwa skor harapan responden berada pada kategori cukup tinggi yaitu rata-rata 3. Tingkat harapan responden pada dasarnya hampir sesuai dengan tingkat persepsi pelanggan yang berada di nilai rata-rata 3,53.

Selanjutnya, berdasarkan tabel tersebut diatas, dapat diketahui tingkat kepuasan pelanggan yaitu dengan membagi total skor persepsi dengan skor harapan, sebagai berikut:

$$= \frac{3,53}{3,61} \times 100 \% = 97,78 \%$$

Berdasarkan hasil pembagian tersebut didapat data bahwa tingkat kepuasan pelanggan berada pada kategori sangat memuaskan. Oleh karena itu, unit VKSK perlu melakukan upaya untuk meningkatkan agar variabel *assurance*-nya dari petugas ditingkatkan untuk dapat lebih memberikan rasa kepuasan bagi pelanggannya.

Selanjutnya pada tabel 5-28 menunjukkan data tingkat harapan dan persepsi dari dimensi *Empathy*.

**Tabel 5-28**  
**Tingkat Harapan dan Persepsi Dimensi *Empathy* (n = 320)**

Dimensi	Bobot Nilai	Indikator			
		1		2	
		P	H	P	H
Empathy	1	0	0	11	0
	2	43	4	99	5
	3	140	130	99	248
	4	55	87	79	46
	5	82	99	32	21
Jumlah Responden		320			
Total Bobot		1136	1241	982	1043
Average		3.55	3.88	3.07	3.26

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Dilihat dari tabel diatas, diperoleh kesenjangan atau gap antara masing-masing indikator. Nilai gap tersebut dimasukkan kedalam tabel 5-29 untuk melihat seberapa besar tingkat kesenjangan dari masing-masing indikator.

**Tabel 5-29**  
**Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Pada**  
**Variabel *Empathy* (n = 320)**

Dimensi	Indikator	Persepsi	Harapan	Gap
Empathy	1	3.55	3.88	-0.33
	2	3.07	3.26	-0,19
Skor Rata-rata		3.31	3.57	-0.26

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Berdasarkan tabel 5-29 diatas menunjukkan bahwa skor persepsi lebih rendah dari pada skor harapan. Dengan demikian pada variabel ini unit VKSK belum mampu memberikan kualitas layanan yang diharapkan oleh pelanggan. Dari kedua indikator pernyataan tersebut, komponen tertinggi kesenjangannya adalah minus 0,33 yaitu komponen sikap petugas yang ramah. Sedangkan komponen lainnya memiliki tingkat kesenjangan lebih kecil, yaitu minus 0,19 sikap petugas yang bersedia membantu mengatasi keluhan. Dengan kata lain, kesenjangan dari persepsi dan harapan pada kedua indikator diatas menunjukkan bahwa sikap petugas yang bersedia membantu mengatasi keluhan lebih dekat pada tingkat kepuasan responden karena nilai kesenjangan (antara persepsi dan harapan) yang diperoleh pada komponen ini lebih kecil dibandingkan komponen lainnya, yaitu mengenai sikap petugas yang ramah. Responden menilai bahwa, sikap ramah memang sangat dibutuhkan dalam memberikan pelayanan, tetapi petugas juga harus mampu membantu mengatasi keluhan responden.

Dari data tabel 5-29 terlihat bahwa skor harapan responden berada pada kategori cukup tinggi yaitu rata-rata 3. Tingkat harapan responden pada dasarnya hampir sesuai dengan tingkat persepsi pelanggan yang berada di nilai rata-rata 3,31.

Selanjutnya, berdasarkan tabel tersebut diatas, dapat diketahui tingkat kepuasan pelanggan yaitu dengan membagi total skor persepsi dengan skor harapan, sebagai berikut:

$$= \frac{3,31}{3,57} \times 100 \% = 92,71 \%$$

Berdasarkan hasil pembagian tersebut didapat data bahwa tingkat kepuasan pelanggan berada pada kategori sangat memuaskan. Oleh karena itu, unit VKSK perlu melakukan upaya untuk meningkatkan kinerja petugas unit VKSK agar variabel *empathy* ini dapat lebih memberikan rasa kepuasan bagi pelanggannya.

Dari lima kelompok yang telah dianalisis, tingkat kepuasan pelanggan semuanya berada di atas angka 75%. Tingkat kepuasan sebesar 75% termasuk kategori sangat kritis untuk menjaga loyalitas pelanggan. Karena sebagaimana diungkapkan oleh Sri Satrio Wibowo (Majalah Swa, 4 Maret 1996, hlm. 16 dalam Toengkadjie, 2005, hlm. 212) menyatakan bahwa batas kritis untuk menjaga loyalitas pelanggan adalah 80%. Menurutnya, tingkat kepuasan pelanggan yang ideal adalah 90%-100%.

Tingkat kepuasan pelanggan pengguna fasilitas unit VKSK pada kelima kelompok yang dianalisis disajikan pada tabel 5-30 sebagai berikut:

**Tabel 5-30 Rata-rata Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Atas Pelayanan Unit VKSK (n = 320)**

No.	Pernyataan	Skor			TKP
		P	H	GAP	
1.	Dimensi <i>Tangibility</i>	3.31	4.18	-0.87	79.18
2.	Dimensi <i>Reliability</i>	3.76	4.27	-0.51	88.05
3.	Dimensi <i>Responsiveness</i>	2.86	3.64	-0.77	78.57
4.	Dimensi <i>Assurance</i>	3.53	3.61	-0.08	97.78
5.	Dimensi <i>Empathy</i>	3.31	3.57	-0.26	92.71
Skor Rata-rata		3.35	3.85	-0.50	87.26

### 3. Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran

Melakukan pengukuran kinerja suatu organisasi dengan memperhatikan aspek pertumbuhan dan pembelajaran dimaksudkan agar dapat mendorong organisasi menjadi organisasi belajar (*Learning Organization*) sehingga mampu tumbuh dan berkembang sesuai tuntutan perkembangan lingkungan strategis yang dihadapi. Dalam penelitian ini, aspek pertumbuhan dan pembelajaran diukur

dengan menggunakan 2 (dua) tolak ukur, yaitu : tingkat kepuasan pegawai, dan kemampuan sistem informasi.

### **3.1. Tingkat Kepuasan Pegawai**

Pengukuran tingkat kepuasan pegawai akan dilakukan dengan mempergunakan kuesioner. Menurut William H. Mobley (1996:55, dalam Toengkadjie, 2005:131), untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai cara, antara lain adalah dengan indeks Pekerjaan Dekskriptif (Smith, Kendall dan Hullin), kuesioner kepuasan Minnesota Weiss, et.al.), indeks kepuasan terhadap pekerjaan (Brayfield dan Rothe).

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang biasa digunakan secara umum untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai yaitu Kuesioner Kepuasan Minnesota (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*). Yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Unit VKSK yang telah berstatus pegawai negeri yang keseluruhannya berjumlah 33 orang terbagi menjadi 3 unit (termasuk Eselon IV dan eselon III masing-masing berjumlah 1 orang). Pada saat penelitian dilakukan, ada 1 (satu) pegawai yang sedang menjalani cuti besar selama 3 (tiga) bulan. Dengan demikian, kuesioner dibagikan hanya 32 pegawai. Dan dari 32 kuesioner yang dibagikan, semua kuesioner kembali.

Kuesioner yang dibagikan kepada pegawai untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai terdiri dari 9 pertanyaan yang meliputi aspek imbalan yang diterima, kondisi tempat kerja, keharmonisan kerja, penghargaan atau sanksi, cara pimpinan menangani bawahan, tersedianya informasi, akses informasi dan keakuratan informasi, serta kemampuan atasan langsung dalam membuat keputusan.

Data dan informasi yang diperoleh pada saat penelitian akan dijabarkan secara terinci satu persatu dari setiap aspek yang ditanyakan kepada responden. Dan hasil dari setiap aspek tersebut akan dituangkan dalam tabel yang memuat tanggapan responden.

**Tabel 5-31. Tanggapan Responden Terhadap Imbalan Yang Anda Terima Sesuai Dengan Beban Kerja (n = 32)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1.	Sangat tidak puas	0	0
2.	Tidak puas	3	9,4
3.	Cukup puas	17	53,1
4.	Puas	10	31,3
5.	Sangat puas	2	6,3
	Total	32	100

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Dari tabel 5-31 diatas, menunjukkan bahwa lebih dari separuh pegawai unit VKSK yaitu sebanyak 32 responden (53,1%) menyatakan cukup puas terhadap aspek ini dan sebanyak 3 responden (9,4%) yang mengatakan tidak puas. Sedangkan responden lainnya, yaitu sebanyak 2 responden mengatakan sangat puas, dan 10 responden (31,3%) mengatakan puas.

Data diatas menunjukkan bahwa tingkat imbalan yang diberikan sudah cukup sesuai dengan harapan para responden untuk kondisi saat ini.

**Tabel 5-32. Tanggapan Responden Terhadap Kondisi Tempat Kerja (kenyamanan, fasilitas kerja) Saat Ini (n = 32)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1.	Sangat tidak puas	0	0
2.	Tidak puas	3	9,4
3.	Cukup puas	7	21,9
4.	Puas	15	46,9
5.	Sangat puas	7	21,9
	Total	32	100

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Pada tabel 5-32 terlihat bahwa sebanyak 7 responden (21,9%) menyatakan cukup puas dan sangat puas, 15 responden (46,9%) menyatakan

bahwa mereka puas terhadap aspek kondisi tempat kerja (kenyamanan, fasilitas kerja) saat ini. Responden lainnya, yaitu sebanyak 3 responden (9,4%) menyatakan tidak puas terhadap aspek ini. Data ini menunjukkan bahwa lebih dari separuh responden menyatakan bahwa mereka puas dengan kondisi tempat kerja saat ini.

**Tabel 5-33. Tanggapan Responden Terhadap Keharmonisan Kerja Sesama Rekan Kerja (n = 32)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1.	Sangat tidak puas	0	0
2.	Tidak puas	1	3,1
3.	Cukup puas	8	25,0
4.	Puas	9	28,1
5.	Sangat puas	14	43,75
	Total	32	100

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Dalam penelitian ini juga menggali keharmonisan kerja sesama rekan kerja. Pada tabel ini menunjukkan bahwa lebih dari separuh pegawai unit VKSK yaitu 8 responden (25,0%), 9 responden (28,1%), dan 14 responden (43,7%) menyatakan cukup puas, puas, dan sangat puas memiliki rekan kerja yang bisa saling membantu dan dilibatkan dalam memberikan pelayanan VKSK kepada orang asing.

**Tabel 5-34. Tanggapan Responden Terhadap Penghargaan atau Sangsi Yang Diterima Jika Menyelesaikan Tugas Dengan Baik atau Buruk (n = 32)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1.	Sangat tidak puas	2	6,3
2.	Tidak puas	1	3,1
3.	Cukup puas	10	31,3
4.	Puas	11	34,4
5.	Sangat puas	8	25,0
	Total	32	100

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Masih berkaitan dengan keharmonisan kerja, juga di gali tentang penghargaan atau sangsi yang diterima jika menyelesaikan tugas dengan baik atau buruk. Hanya terdapat 1 responden (3,1%) dan 2 responden (6,3%) yang menyatakan sangat tidak puas dan tidak puas terhadap aspek ini. Responden lainnya sebanyak 10 responden (31,3%), 11 responden (34,4%) dan 8 responden (25%) yang menyatakan cukup puas, puas, dan sangat puas.

Untuk menjaga keharmonisan kerja sesama rekan kerja tim di unit VKSK, peran atasan sangat penting. Untuk itu, peneliti tidak luput untuk menilai kinerja dari atasan terhadap bawahan. Hal ini tercermin pada pertanyaan no. 5 pada kuesioner kepuasan pegawai. Berdasarkan data yang diperoleh berkaitan dengan cara pimpinan menangani bawahan terkait adanya pertanyaan no.4 diatas. Terdapat 2 responden (6,3%) menyatakan sangat tidak puas, dan 3 responden (9,4%) menyatakan tidak puas terhadap cara pimpinan menangani bawahan (dapat dilihat pada tabel 5-35). Responden yang lain, yaitu sebanyak 11 responden (34,4%) menyatakan cukup puas, 6 responden (18,8%) menyatakan puas dan 10 responden (31,3%) menyatakan sangat puas. Keadaan ini menunjukkan bahwa cara pimpinan mengatasi bawahan cukup baik, namun masih harus terus ditingkatkan karena masih adanya tingkat ketidakpuasan pegawai terhadap aspek ini. Dengan demikian diharapkan nantinya dapat meningkatkan kepuasan pegawai terhadap cara pimpinan menangani bawahan.

**Tabel 5-35. Tanggapan Responden Terhadap Cara Pimpinan Menangani Bawahan (n = 32)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1.	Sangat tidak puas	2	6,3
2.	Tidak puas	3	9,4
3.	Cukup puas	11	34,4
4.	Puas	6	18,8
5.	Sangat puas	10	31,3
	Total	32	100

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Masih berkaitan dengan kepemimpinan atasan, juga digali tentang kemampuan atasan langsung dalam membuat keputusan. Pada aspek ini, pegawai memberikan tanggapan yang lebih baik dari pada aspek cara pimpinan menangani bawahan. Pada tabel 5-36 tentang kemampuan atasan langsung dalam membuat keputusan, menunjukkan bahwa tidak ada pegawai yang merasa sangat tidak puas terhadap aspek ini. Hanya sebanyak 9 responden (28%) yang menyatakan tidak puas, selebihnya yaitu 15 responden (46,9%) menyatakan cukup puas, 5 responden (15,6%) menyatakan puas, dan 3 responden (9,4%) yang menyatakan sangat puas terhadap kemampuan atasan langsung dalam membuat keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum kemampuan atasan langsung dalam membuat keputusan sudah cukup baik, namun demikian kemampuan atasan dalam membuat keputusan perlu ditingkatkan agar tingkat kepuasan pegawai juga semakin meningkat. Kemampuan atasan dalam membuat keputusan ini perlu ditingkatkan, misalnya dengan cara mengikutsertakan para pejabat dalam kegiatan diklat kepemimpinan.

**Tabel 5-36. Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Atasan Langsung Dalam Membuat Keputusan (n = 32)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1.	Sangat tidak puas	0	0
2.	Tidak puas	9	28
3.	Cukup puas	15	47
4.	Puas	5	15,6
5.	Sangat puas	3	9,4
	Total	32	100

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja pegawai unit VKSK, peneliti akan membuat rangkuman untuk mengukur skor atau nilai total kepuasan pegawai unit VKSK berdasarkan pertanyaan/ Pernyataan yang telah diajukan dalam kuesioner. Pertanyaan tersebut terdiri dari 5 (lima) kategori jawaban, yaitu : pilihan 1 (pertama) berarti sangat tidak puas, pilihan 2 (dua) berarti tidak puas, pilihan 3 (tiga) berarti cukup puas, pilihan 4 (empat) berarti puas, dan pilihan 5 (lima) berarti sangat puas. Masing-masing kategori tersebut disusun berdasarkan Skala Likert, dimana pilihan jawaban pertama lebih rendah bobotnya dari pilihan jawaban kedua, pilihan jawaban kedua lebih rendah bobotnya dari pilihan jawaban ketiga, pilihan jawaban ketiga lebih rendah bobotnya dari pilihan jawaban keempat, dan pilihan jawaban keempat lebih rendah bobotnya dari pilihan jawaban kelima.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pegawai terhadap organisasinya (unit VKSK) maka peneliti merangkum pendapat responden dalam satu tabel sebagaimana dapat dilihat pada tabel 5-37. Tabel ini merupakan rangkuman pendapat responden tentang item-item pertanyaan yang terdiri dari 6 (enam) pertanyaan yang merupakan kuesioner kepuasan minnesota. Berdasarkan rangkuman tabel 5-37 ini maka dapat diketahui tingkat kepuasan pegawai serta dapat diketahui pula aspek-aspek yang mempunyai tingkat kepuasan tinggi maupun aspek-aspek yang mempunyai tingkat ketidakpuasan tinggi.

Berdasarkan tabel 5-37 ini, maka peneliti juga dapat mengajukan rekomendasi kebijakan atau saran dalam rangka meningkatkan kinerja unit VKSK. Pada aspek-aspek yang mempunyai tingkat kepuasan pegawai cukup tinggi maka peneliti mengajukan agar unit VKSK dapat mempertahankan atau bahkan untuk ditingkatkan. Sedangkan untuk aspek-aspek yang mempunyai tingkat kepuasan pegawai cukup rendah maka peneliti mengajukan agar unit VKSK mampu melakukan upaya untuk memperbaiki aspek tersebut agar tingkat kepuasan pegawai meningkat.

**Tabel 5-37. Rangkuman Tanggapan Responden dalam Pengukuran Tingkat Kepuasan Pegawai Unit VKSK (n = 32)**

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5	Jumlah
1.	Imbalan yang anda terima sesuai dengan beban kerja	0 0%	3 9.4%	17 53.1%	10 31.2%	2 6.3%	32 100%
2.	Kondisi tempat kerja (kenyamanan, fasilitas kerja) saat ini	0 0%	3 9.4%	7 21.9%	15 46.9%	7 21.8	32 100
3.	Keharmonisan kerja sesama rekan kerja	0 0%	1 3.1%	8 25%	9 28.2%	14 43.7%	32 100%
4.	Penghargaan atau sanksi yang diterima jika menyelesaikan tugas dengan baik atau buruk	2 6.3%	1 3.1%	10 31.3%	11 34.3%	8 25%	32 100
5.	Cara pimpinan menangani bawahan	2 6.3%	3 9.4%	11 34.4%	6 18.7%	10 31.2%	32 100%
6.	Kemampuan atasan langsung dalam membuat keputusan	0 0%	9 28%	15 47%	5 15.6%	3 9.4%	32 100
Total		4 2.1%	20 10.4%	68 35.4%	56 29.2%	44 22.9%	192 100%

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Berdasarkan tabel 5-37 diatas, terlihat bahwa secara keseluruhan tingkat kepuasan pegawai unit VKSK dari aspek ini adalah cukup puas. Hal ini ditunjukkan dengan persentase yang menyatakan cukup puas adalah sebanyak 35,4% dan persentase yang menyatakan sangat puas adalah sebanyak 22,9%. Sedangkan persentase yang menyatakan puas yaitu 29,2%.

Sebesar 10,4% responden yang menyatakan tidak puas dan 2,1% yang menyatakan sangat tidak puas. Data tersebut menunjukkan bahwa kinerja unit VKSK dalam kategori ini dalam keadaan cukup baik (puas). Dengan demikian, kinerja unit VKSK harus ditingkatkan agar dapat memberikan tingkat kepuasan pegawai yang lebih tinggi.

### **3.2. Kemampuan Petugas Dalam Mengakses Informasi**

Pengukuran pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran juga diukur dari tingkat kemampuan petugas dalam mengakses sistem informasi yang dimiliki oleh unit VKSK. Kemampuan petugas dalam mengakses informasi ini, dibagi menjadi 3 (tiga) pertanyaan, yaitu: tersedia informasi yang dibutuhkan, informasi dapat diakses dengan cepat, dan informasi yang dibutuhkan sangat akurat.

Pada tabel 5-38 menyajikan data yang berkaitan dengan kemampuan petugas dalam mengakses sistem informasi, seperti aspek tersedianya informasi yang dibutuhkan. Dari data yang diperoleh dapat diungkapkan bahwa sebanyak 2 responden (6,3%) menyatakan sangat tidak akurat dan 6 responden (18,8%) menyatakan tidak akurat. Tidak ada responden yang menyatakan sangat akurat, dan terdapat 9 responden (28,1%) yang menyatakan akurat serta 15 responden (46,9%) yang menyatakan cukup akurat. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebenarnya kurang tersedianya informasi yang dibutuhkan. Tanggapan para responden yang menyatakan sangat tidak akurat, dan tidak akurat adalah mereka yang tidak memiliki kemampuan teknis keimigrasian, sehingga mereka melaksanakan tugas hanya terbatas pada kemampuan mereka.

**Tabel 5-38. Tanggapan Responden Terhadap Tersedia Informasi Yang Dibutuhkan (n = 32)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1.	Sangat tidak akurat	2	6,3
2.	Tidak akurat	6	18,8
3.	Cukup akurat	15	46,9
4.	Akurat	9	28,1
5.	Sangat akurat	0	0
	Total	32	100

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Berkaitan dengan sistem informasi yang dapat diakses dengan cepat, pada tabel 5-39 menunjukkan bahwa 10 responden (31,1%) menyatakan hampir cepat. Sedangkan yang berpendapat lama sekali adalah 4 responden (12,5%) dan yang berpendapat lama ada 7 responden (21,9%). Hanya 2 responden (6,3%) yang menyatakan cepat dan 9 responden (28,1%) yang menyatakan cepat sekali. Data ini lebih baik dari pada tanggapan mengenai tersedianya informasi yang dibutuhkan diatas. Karena pada data ini responden menilai cukup baik, dengan adanya responden yang menyatakan cepat sekali, mereka memberikan komentar bahwa walaupun ada beberapa petugas yang tidak menguasai teknis keimigrasian, tetapi dalam grup mereka atau dalam unit kerja VKSK terdapat petugas yang menguasai teknis keimigrasian dengan baik. Sehingga informasi mengenai VKSK dapat mereka peroleh dengan cepat.

**Tabel 5-39. Tanggapan Responden Terhadap Informasi Dapat Diakses dengan Cepat (n = 32)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1.	Lama sekali	4	12,5
2.	Lama	7	21,9
3.	Hampir cepat	10	31,1
4.	Cepat	2	6,3
5.	Cepat sekali	9	28,1
	Total	32	100

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Berkaitan dengan tingkat keakuratan informasi yang tersedia, pada tabel 5-40 terlihat bahwa 1 responden (3,1%) menyatakan bahwa informasi yang dibutuhkan sangat tidak akurat, 8 responden (25%) menyatakan tidak akurat, 13 responden (40,6%) menyatakan cukup akurat, dan 10 responden (31,2%) menyatakan akurat. Tidak ada satupun responden yang menyatakan bahwa tingkat keakuratan informasi yang dibutuhkan sangat akurat.

Data tersebut menunjukkan bahwa walaupun tingkat ketersediaan informasi dalam kategori baik namun tingkat keakuratannya masuk dalam kategori cukup akurat. Oleh karena itu, perlu adanya upaya untuk meningkatkan koordinasi antar pejabat imigrasi di unit VKSK maupun pejabat struktural di Kantor Imigrasi Klas I Khusus Soekarno-Hatta terkait mengenai unit VKSK dalam pelaksanaan tugasnya. Karena sering kali masing-masing pejabat struktural memberikan informasi yang berbeda kepada pegawai.

**Tabel 5-40. Tanggapan Responden Terhadap Informasi Yang Dibutuhkan Cukup Akurat (n = 32)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1.	Sangat tidak akurat	1	3,1
2.	Tidak akurat	8	25
3.	Cukup akurat	13	40,7
4.	Akurat	10	31,2
5.	Sangat akurat	0	0
	Total	32	100

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Untuk mengetahui kemampuan petugas dalam mengakses sistem informasi, pada tabel 5-41 disajikan rangkuman pendapat responden terhadap sistem informasi tersebut, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 5-41. Rangkuman Tanggapan Responden dalam Kemampuan Petugas dalam Mengakses Informasi (n = 32)**

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5	Jumlah
1.	Tersedia informasi yang dibutuhkan	2 6.3%	6 18.8%	15 46.9%	9 28%	0 0%	32 100%
2.	Informasi dapat diakses dengan cepat	4 12.5%	7 22%	10 31.1%	2 6.3%	9 28.1%	32 100%
3.	Informasi yang dibutuhkan cukup akurat	1 3.1%	8 25%	13 40.7%	10 31.2%	0 0%	32 100%
	Total	7 7.3%	21 21.9%	38 39.6%	21 21.8%	9 9.4%	96 100%

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Berdasarkan tabel 5-41 dapat dilihat bahwa secara keseluruhan tingkat kemampuan petugas dalam mengakses sistem informasi yang dimiliki oleh unit VKSK dapat dikategorikan cukup baik. Hal ini terlihat pada persentase yang menyatakan cukup puas, yaitu 39,6%. Lainnya, yaitu 21,9% menyatakan tidak puas dan puas. Namun demikian, kemampuan petugas

dalam mengakses sistem informasi harus terus ditingkatkan karena persentase yang menyatakan sangat tidak puas juga cukup tinggi.

#### **4. Aspek Proses Bisnis Internal**

Pengukuran kinerja pada aspek proses bisnis internal dengan menggunakan pendekatan BSC dilakukan dengan memperhatikan pada 3 (tiga) indikator, yaitu proses operasi, inovasi dan layanan purna jual. Pada penelitian ini indikator yang digunakan hanya proses pelayanan, dan layanan purna jual. Indikator inovasi tidak digunakan karena produk yang telah dihasilkan oleh jajaran Direktorat Jenderal Imigrasi berupa VKSK, sehingga tidak ada inovasi yang dilakukan oleh unit VKSK. Dan unit VKSK tidak mempunyai kewenangan untuk melakukan inovasi terhadap produk tersebut.

Untuk mengetahui proses bisnis internal yang telah dilakukan oleh unit VKSK, peneliti melakukan observasi pada proses internal yang telah dilakukan pada pelaksanaan tugas unit VKSK dan juga melakukan wawancara dengan Supervisor VKSK di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta. Berdasarkan observasi dan wawancara ini, penulis mendapatkan beberapa proses internal yang dapat dikategorikan pada indikator proses dan layanan purna jual. Selanjutnya berdasarkan proses dan layanan purna jual tersebut penulis menyusun kuesioner untuk mengetahui tanggapan para pegawai terhadap proses dan layanan purna jual yang dikembangkan oleh manajemen tingkat atas. Kuesioner ini terdiri dari 7 pernyataan dimana 3 pernyataan untuk indikator proses dan 4 pernyataan untuk indikator layanan purna jual. Untuk pernyataan pada sub proses, menggunakan 5 variasi jawaban yang berbeda, yaitu sangat lama sekali, lama sekali, hampir cepat, cepat dan cepat sekali. Dan pernyataan lainnya memiliki 5 variasi jawaban, yaitu : sangat tidak puas, tidak puas, cukup puas, puas, dan sangat puas.

##### **4.1. Proses Pelayanan**

Pada indikator proses ini, penulis telah mengidentifikasi 3 (tiga) sub indikator proses yang telah dikembangkan oleh unit VKSK dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Ketiga sub indikator ini adalah; waktu untuk menyelesaikan permohonan VKSK, biaya yang murah untuk mendapatkan VKSK dibandingkan memperoleh visa dari KBRI, dan

prosedur dalam memperoleh VKSK di Bandara lebih sederhana dari pada dari KBRI di luar negeri didasarkan pada kemampuan pada bidang permasalahan yang menjadi obyek penelitian.

Berkaitan dengan waktu untuk menyelesaikan permohonan VKSK yang berkaitan dengan metode penelitian, pada tabel 5-42 terlihat bahwa sebagian besar pegawai merasa puas dapat menyelesaikan permohonan VKSK. Secara terinci dapat diungkapkan bahwa tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak puas, dan tidak puas terhadap waktu untuk menyelesaikan permohonan VKSK, 5 responden (15,6%) menyatakan cukup puas, 16 responden (50%) menyatakan puas dan 11 responden (34,4%) menyatakan sangat puas.

**Tabel 5-42 Tanggapan Responden Terhadap Waktu untuk Menyelesaikan Permohonan VKSK (n = 32)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1.	Sangat tidak puas	0	0
2.	Tidak puas	0	0
3.	Cukup puas	5	15.6
4.	Puas	16	50
5.	Puas sekali	11	34.4
	Total	32	100

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Selanjutnya berkaitan dengan biaya yang murah untuk mendapatkan VKSK dibandingkan memperoleh visa dari KBRI, tabel 5-43 menunjukkan bahwa tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak puas, ada 1 responden (3,1%) menyatakan tidak puas, 9 responden (28,2%) menyatakan cukup puas, 11 responden (34,4%) menyatakan puas dan sangat puas. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat puas terhadap biaya yang murah untuk mendapatkan VKSK dibandingkan memperoleh visa dari KBRI. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan devisa negara khususnya pendapatan negara bukan pajak dari bidang imigrasi.

**Tabel 5-43 Tanggapan Responden Terhadap Biaya Yang Murah Untuk Mendapatkan VKSK dibandingkan Memperoleh Visa Dari KBRI (n = 32)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1.	Sangat tidak puas	0	0
2.	Tidak puas	1	3.1
3.	Cukup puas	9	28.2
4.	Puas	11	34.4
5.	Puas sekali	11	34.4
	Total	32	100

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Berkaitan dengan prosedur dalam memperoleh VKSK di Bandara lebih sederhana dari pada dari KBRI diluar negeri, tabel 5-44 menunjukkan bahwa terdapat 2 responden (6,3%) yang menyatakan sangat tidak puas, ada 1 responden (3,1%) menyatakan tidak puas, 8 responden (25%) menyatakan cukup puas, 10 responden (31,3%) menyatakan puas dan 11 responden (34,4% menyatakan sangat puas. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat puas terhadap prosedur dalam memperoleh VKSK di Bandara lebih sederhana daripada dari KBRI di luar negeri. Hal ini memang dinilai sangat baik dilakukan oleh jajaran Direktorat Jenderal Imigrasi untuk membuat ketentuan pemberian pelayanan VKSK di tempat pemeriksaan Imigrasi seperti Bandar Udara, Pelabuhan Laut, dan Perbatasan Darat. Namun, tetap harus mengutamakan segi pengamanan seperti daftar cekal, dan pendeteksian paspor sedini mungkin agar tidak terjadi pemalsuan dokumen atau masuknya warga negara asing yang dapat membahayakan stabilitas nasional bangsa maupun keamanan bangsa dan negara.

**Tabel 5-44 Tanggapan Responden Terhadap Prosedur Dalam Memperoleh VKSK di Bandara Lebih Sederhana dibandingkan Memperoleh Visa dari KBRI di Luar Negeri (n = 32)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1.	Sangat tidak puas	2	6.3
2.	Tidak puas	1	3.1
3.	Cukup puas	8	25.0
4.	Puas	10	31.3
5.	Puas sekali	11	34.4
	Total	32	100

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Dengan demikian, pada dasarnya dalam proses pelayanan VKSK di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta sudah berjalan dengan cukup baik. Namun, yang menjadi kendala adalah seringnya lampu mati di terminal 2E menyebabkan terganggunya sistem pelayanan VKSK di terminal tersebut. Hal tersebut seharusnya mendapat perhatian dari Kantor Imigrasi Kelas I Khusus dan pihak Angkasa Pura sebagai penyedia tempat pelayanan untuk dapat memperbaiki sistem jaringan kelistrikan.

Berikut ini disajikan rangkuman data hasil penelitian tentang indikator proses pelayanan dalam aspek proses bisnis internal yang dilakukan oleh unit VKSK.

**Tabel 5-45 Rangkuman Tanggapan Responden dalam Indikator Proses Pelayanan Pada Aspek Proses Bisnis Internal Yang Telah Dilakukan oleh Unit VKSK (n = 32)**

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5	Jumlah
1.	Waktu untuk menyelesaikan permohonan VKSK	0 0%	0 0%	5 15.6%	16 50%	11 34.4%	32 100%
2.	Biaya yang murah untuk mendapatkan VKSK dibandingkan memperoleh visa dari KBRI	0 0%	1 3.1%	9 28.2%	11 34.4%	11 34.4%	32 100%
3.	Prosedur dalam memperoleh VKSK di Bandara lebih sederhana dari pada dari KBRI di luar negeri	2 6.3%	1 3.1%	8 25%	10 31.2%	11 34.4%	32 100%
Total		2 2.1%	2 2.1%	22 22.9%	37 38.5%	33 34.4%	96 100%

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Data pada tabel diatas menunjukkan bahwa secara keseluruhan proses pelayanan yang telah dijalankan oleh unit VKSK dalam proses bisnis internal sudah memuaskan. Hal ini terlihat dari persentase yang menyatakan puas sebanyak 38,5%.

#### **4.2. Layanan Purna Jual**

Berkaitan dengan kegiatan layanan purna jual, unit VKSK telah melakukan beberapa kegiatan yang dianggap dapat meningkatkan kualitas produknya. Layanan yang diberikan dalam indikator ini meliputi adanya penggantian VKSK yang rusak dalam mencetak/menerakan VKSK di Paspor WNA tersebut, waktu yang diperlukan untuk mengganti stiker visa yang rusak, adanya jaminan pengembalian uang VKSK, dan waktu yang diperlukan untuk mengembalikan uang pemohon VKSK.

Berdasarkan hasil penelitian (dapat dilihat pada tabel 5-46) diperoleh data bahwa terhadap layanan adanya penggantian VKSK yang rusak dalam mencetak/menerakan VKSK di Paspor WNA tersebut terdapat 1 responden (3,1%) menyatakan tidak puas, 4 responden (12,5%) yang menyatakan cukup puas, 13 responden (40,6%) menyatakan puas, dan 14 responden

(43,8%) menyatakan sangat puas. Tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak puas. Data ini menunjukkan bahwa unit VKSK sangat bertanggung jawab atas kerusakan VKSK yang ditimbulkan oleh petugasnya maupun dalam proses pencetakannya. Ini ditunjukkan dengan banyaknya responden yang memberikan tanggapan sangat puas.

**Tabel 5-46 Tanggapan Responden Terhadap Adanya Penggantian VKSK Yang Rusak Dalam Mencetak/Menerakan VKSK di Paspor WNA Tersebut (n = 32)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1.	Sangat tidak puas	0	0
2.	Tidak puas	1	3.1
3.	Cukup puas	4	12.5
4.	Puas	13	40.6
5.	Puas sekali	14	43.8
	Total	32	100

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Selanjutnya berkaitan dengan adanya penggantian VKSK yang rusak dalam mencetak/menerakan VKSK di paspor WNA tersebut, maka peneliti juga menilai berapa waktu yang diperlukan untuk mengganti stiker visa yang rusak. Pada tabel 5-47 dapat dilihat bahwa lebih dari separuh responden yaitu 19 responden (59,4%) yang menjawab puas. Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak puas dan tidak puas. Terdapat 4 responden (12,5%) yang menyatakan sangat puas, dan 9 responden yang menyatakan cukup puas. Indikator ini sangat diperlukan, mengingat adanya visa yang rusak maka perlu dilakukan penilaian terhadap waktu yang diperlukan untuk mengganti stiker visa yang rusak.

**Tabel 5-47 Tanggapan Responden Terhadap Waktu Yang diperlukan Untuk Mengganti Stiker Visa Yang Rusak (n = 32)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1.	Sangat tidak puas	0	0
2.	Tidak puas	0	0
3.	Cukup puas	9	28.1
4.	Puas	19	59.4
5.	Puas sekali	4	12.5
	Total	32	100

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Terhadap indikator diatas, maka peneliti juga meneliti mengenai adanya jaminan pengembalian uang VKSK apabila ternyata WNA tersebut telah memiliki visa sebelumnya yang masuuh berlaku. Pengembalian uang VKSK yang telah dibeli dapat pula dilakukan apabila ternyata WNA tersebut termasuk dalam daftar orang yang dilarang masuk ke Indonesia. Seperti dapat dilihat pada tabel 5-48 dibawah ini, terdapat 9 responden (28,1%) yang menyatakan tidak puas, dan cukup puas. Tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak puas. Dan terdapat 7 responden (21,9%) yang menyatakan puas dan sangat puas.

**Tabel 5-48 Tanggapan Responden Terhadap Adanya Jaminan Pengembalian Uang VKSK (n = 32)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1.	Sangat tidak puas	0	0
2.	Tidak puas	9	28.1
3.	Cukup puas	9	28.1
4.	Puas	7	21.9
5.	Puas sekali	7	21.9
	Total	32	100

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Terhadap indikator yang terakhir dalam aspek layanan purna jual ini, yaitu waktu yang diperlukan untuk mengembalikan uang pemohon VKSK.

Dalam tabel 5-49 dijelaskan bahwa terdapat 12 responden (37,5%) yang menyatakan puas, 3 responden (9,4%) yang menyatakan tidak puas, 7 responden (21,9%) menyatakan cukup puas, dan 10 responden (31,3) yang menyatakan sangat puas. Tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak puas. Hal ini menunjukkan bahwa waktu yang diperlukan untuk mengembalikan uang pemohon VKSK karena suatu alasan dapat saja dilaksanakan. Namun dalam indikator ini terdapat 3 responden (9,4%) yang menyatakan tidak puas, dalam kasus visa sudah diterakan dalam paspor kemudian WNA tersebut ternyata ditolak masuk karena tidak memiliki tiket pulang. Maka petugas unit VKSK harus membuat laporan mengenai visa tersebut dibatalkan dan dianggap rusak.

**Tabel 5-49 Tanggapan Responden Terhadap Waktu Yang diperlukan Untuk Mengembalikan Uang Pemohon VKSK (n = 32)**

No.	Uraian	Frekuensi	Persen (%)
1.	Sangat tidak puas	0	0
2.	Tidak puas	3	9.4
3.	Cukup puas	7	21.9
4.	Puas	12	37.5
5.	Puas sekali	10	31.3
	Total	32	100

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Untuk mengetahui tingkat persetujuan responden secara keseluruhan mengenai layanan purna jual yang telah dilakukan unit VKSK, peneliti telah membuat rangkuman tanggapan responden terhadap layanan purna jual dari aspek proses bisnis internal, seperti dapat dilihat pada tabel 5-50.

**Tabel 5-50 Rangkuman Tanggapan Responden dalam Indikator Layanan Purna Jual Pada Aspek Proses Bisnis Internal Yang Telah Dilakukan oleh Unit VKSK (n = 32)**

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5	Jumlah
1.	Adanya penggantian VKSK yang rusak dalam mencetak/menerakan VKSK di Paspor WNA tersebut	0 0%	1 3.1%	4 12.5%	13 40.6%	14 43.8%	32 100%
2.	Waktu yang diperlukan untuk mengganti stiker visa yang rusak	0 0%	0 0%	9 28.2%	19 59.4%	4 34.4%	32 100%
3.	Adanya jaminan pengembalian uang VKSK	0 0%	9 28.1%	9 28.1%	7 21.9%	7 21.9%	32 100%
4.	Waktu yang diperlukan untuk mengembalikan uang pemohon VKSK	0 0%	3 9.4%	7 21.9%	12 37.5%	10 31.3%	32 100%
Total		0 0%	13 10.2%	29 22.7%	51 39.8%	35 27.3%	128 100%

Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa secara keseluruhan layanan purna jual dalam aspek proses bisnis internal unit VKSK sudah bagus. Hal ini terlihat pada persentase yang menyatakan puas sebanyak 39.8% dan yang menyatakan sangat puas sebesar 27,3%.

## 5. Aspek Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan pada unit VKSK menggunakan indikator besarnya penyerapan anggaran rutin Direktorat Jenderal Imigrasi, kemudian diberikan ke masing-masing kantor imigrasi seluruh Indonesia. Aspek keuangan dalam unit VKSK ini, merupakan salah satu anggaran yang terdapat dalam anggaran rutin Direktorat Jenderal Imigrasi yang diserahkan ke Kantor Imigrasi Klas I Khusus Soekarno-Hatta. Agar penelitian ini tidak meluas, maka peneliti melakukan wawancara dan mencari data ke Direktorat Jenderal Imigrasi yang membawahi atau mengawasi langsung pelaksanaan unit VKSK di seluruh Indonesia, khususnya di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta.

Untuk pelaksanaan penggunaan anggaran yang dikeluarkan pihak Direktorat Jenderal Imigrasi untuk pemeliharaan unit VKSK di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta, dapat dilihat pada tabel 5-51 dibawah ini.

**Tabel 5-51 Anggaran Pengeluaran Pemeliharaan Unit VKSK di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta Tahun 2006**

No.	Keterangan	Jumlah Anggaran (Rupiah)
1.	Pemeliharaan Komputer meliputi: server, komputer user VKSK, printer, dan MRP.	Rp. 8.500.000,-
2.	Pengadaan stiker visa	Rp. 355.000.000,-
3.	Pengadaan voucer visa	Rp. 139.500.000,-
<b>Jumlah</b>		<b>Rp. 503.000.000,-</b>

Sumber: Sekretariat Direktorat Jendral Imigrasi

Pada tabel diatas, dijelaskan bahwa itu merupakan pengeluaran yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Imigrasi untuk biaya operasional unit VKSK di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta. Namun, biaya tersebut akan tergantikan dengan pemasukan dari pelayanan VKSK itu sendiri, seperti yang terdapat pada tabel 5-52 dibawah ini.

**Tabel 5-52 Rekapitulasi Data Pelayanan VKSK Tahun 2006**

Jumlah VKSK			Jumlah PNBP		
7 Hari (Orang)	30 Hari (Orang)	Jumlah (Orang)	US\$ 10 (US \$)	US\$ 25 (US \$)	Jumlah (US \$)
<b>943.390</b>	<b>502.801</b>	<b>1.446.072</b>	<b>9.433.900</b>	<b>12.554.825</b>	<b>21.988.725</b>

Sumber : Direktorat Visa dan Fasilitas Keimigrasian, Ditjen Im

Dilihat dari tabel diatas, maka dapat disimpulkan bahwa biaya yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Imigrasi untuk operasional unit VKSK di Bandar Udara Soekarno-Hatta sudah terpenuhi dengan baik. Bahkan pendapatan negara bukan pajak (PNBP) dari unit VKSK untuk imigrasi

mampu menggantikan anggaran operasional yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Imigrasi.

Dalam penelitian ini, peneliti berusaha mencari data mengenai berapa biaya produksi 1 unit visa (voucer dan stiker) yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Imigrasi. Menurut Bapak Endang Dahlan, bagian Humas Direktorat Jenderal Imigrasi mengutarakan bahwa biaya produksi tersebut untuk mencetak visa dan voucer per unit didasarkan oleh Keputusan Menteri Keuangan Departemen Keuangan. Jadi pihak imigrasi tidak dapat menentukan sendiri berapa biaya yang harus dikeluarkan untuk produksi stiker visa tersebut. Karena berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan, terdapat standar biaya baku untuk produksi stiker, voucer berdasarkan tingkat keamanan yang terdapat dalam stiker visa yang akan diterbitkan tersebut. Begitupula dalam hal penetapan biaya yang harus dikeluarkan oleh pengguna VKSK untuk mendapatkan VKSK tersebut harus berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan. Dalam keputusannya itu biaya VKSK terbagi menjadi 2 (dua), yaitu US\$10 untuk tinggal 7 hari di Indonesia dan US\$25 untuk tinggal 30 hari.

Keputusan tersebut ditetapkan dengan memperhatikan biaya penerbitan visa di KBRI. Ada beberapa pertimbangan dalam menetapkan biaya VKSK tersebut dibuat lebih rendah atau lebih murah dibanding dari Kedutaan. Yang pertama yaitu, agar tidak memberatkan bagi wisatawan yang ingin masuk ke Indonesia. Alasan lainnya yaitu agar adanya peningkatan devisa negara dari PNBP di bidang imigrasi, selain itu juga agar tidak ada penyalahgunaan ijin tinggal seperti pengguna fasilitas BVKS sebelum ketentuan mengenai VKSK ini dibuat.

## **6. Hasil Analisis Kinerja Secara Keseluruhan**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti berkaitan dengan pengukuran kinerja unit VKSK menggunakan pendekatan BSC akan disajikan secara keseluruhan pada sub bab ini. Rekapitulasi data hasil penelitian ini mencakup aspek pelanggan, aspek pertumbuhan dan pembelajaran, aspek proses bisnis internal serta aspek keuangan.

### 6.1. Aspek Pelanggan

Aspek pelanggan terdiri dari 2 (dua) komponen dan setiap komponen memiliki skor masing-masing terendah sampai dengan tertinggi yaitu 1 sampai dengan 5. Total skor terendah untuk aspek ini adalah 10 (sepuluh) dan skor tertinggi adalah 30 (tiga puluh). Dengan demikian, gradasi kinerja unit VKSK pada aspek ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 5-53 Rentang Skor Aspek Pelanggan**

Total Skor	26.05 – 30	Sangat Baik
	22.04 – 26.04	Baik
	18.03 – 22.03	Cukup Baik
	14.02 – 18.02	Tidak Baik
	10 – 14.01	Sangat Tidak Baik

Pada aspek pelanggan, unit VKSK berhasil mendapatkan total skor 27,56. Maka berdasarkan gradasi yang telah ditetapkan, kinerja unit VKSK pada aspek pelanggan masuk dalam kualifikasi sangat baik dengan skor 5.

### 6.2. Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran

Aspek pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari 5 komponen dan masing-masing komponen memiliki skor terendah dan skor tertinggi. Pada aspek ini skor terendah adalah 1 dan skor tertinggi adalah 5. Total skor terendah 4 dan skor tertinggi yaitu 20. Dengan demikian untuk aspek ini gradasi kinerjanya dapat diukur sebagai berikut:

**Tabel 5-54 Rentang Skor Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Total Skor	16,04 – 20	Sangat Baik
	13,03 – 16,03	Baik
	10,02 – 13,02	Cukup Baik
	7,01 – 10,01	Tidak Baik
	4 – 7	Sangat Tidak Baik

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, aspek pertumbuhan dan pembelajaran mendapat skor nilai 13. Dengan demikian, dengan melihat gradasi yang telah ditetapkan diatas maka kinerja unit VKSK pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran dapat dikategorikan cukup baik dengan skor 3.

### 6.3. Aspek Proses Bisnis Internal

Aspek proses bisnis internal terdiri dari 2 (dua) komponen dan setiap komponen memiliki skor masing-masing terendah sampai dengan tertinggi yaitu 1 sampai 5. Total skor terendah untuk aspek ini adalah 2 (dua) dan skor tertinggi adalah 10 (sepuluh). Dengan demikian gradasi kinerja unit VKSK pada aspek ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 5-55 Rentang Skor Aspek Proses Bisnis Internal**

Total Skor	8,44 – 10	Sangat Baik
	6,83 – 8,43	Baik
	5,22 – 6,82	Cukup Baik
	3,61 – 5,21	Tidak Baik
	2 – 3,6	Sangat Tidak Baik

Pada aspek proses bisnis internal unit VKSK berhasil mendapatkan total nilai 8. Maka berdasarkan gradasi yang telah ditetapkan, kinerja unit VKSK pada aspek proses bisnis internal masuk dalam kualifikasi baik dengan skor 4.

### 6.4. Aspek Keuangan

Aspek keuangan terdiri dari 1 (satu) komponen dimana komponen ini memiliki skor terendah sampai dengan tertinggi yaitu satu sampai empat. Dengan demikian gradasi kinerja unit VKSK dalam aspek ini adalah :

**Tabel 5-56 Rentang Skor Aspek Keuangan**

Total Skor	3,28 – 4,03	Sangat Baik
	2,53 – 3,27	Baik
	1,76 – 2,51	Sedang
	1 -1,75	Tidak Baik

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, pada aspek keuangan unit VKSK berhasil mendapatkan skor 4. Maka dengan mengacu pada gradasi yang telah ditetapkan, kinerja unit VKSK pada aspek keuangan masuk dalam kualifikasi sangat baik.

### 6.5. Kinerja Keseluruhan Aspek

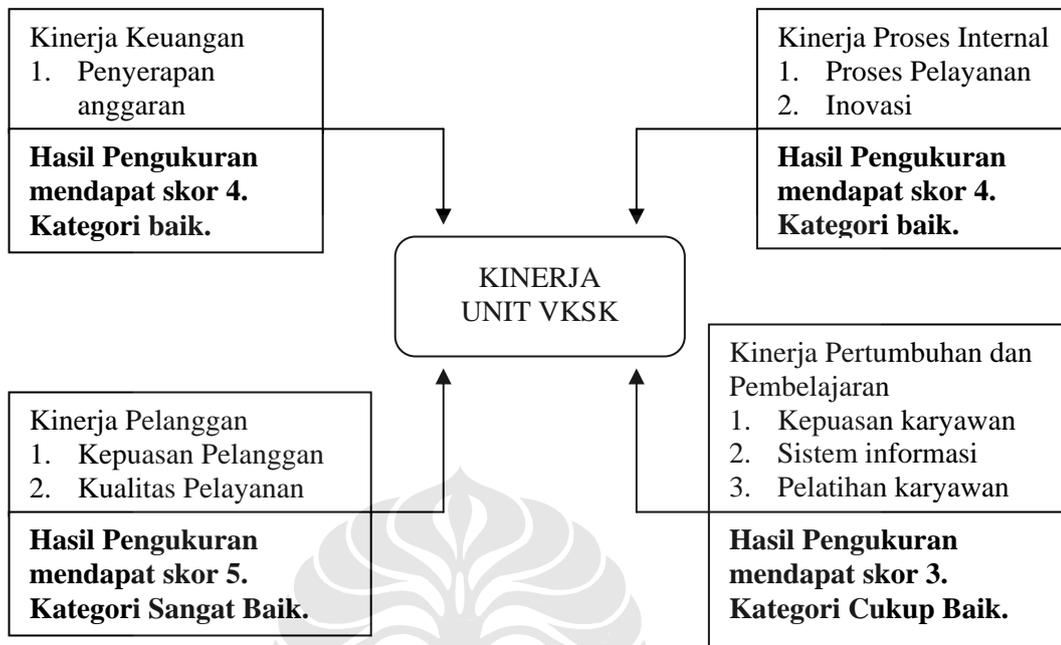
Berdasarkan penelitian pada keempat aspek tersebut maka dapat diperoleh kinerja unit VKSK secara keseluruhan. Secara keseluruhan, sebagaimana dapat dilihat pada tabel 5-57, kinerja unit VKSK mendapat skor 4 artinya bahwa kinerja unit VKSK secara keseluruhan dapat dikualifikasikan dalam skala baik, dengan nilai 49.88.

**Tabel 5-57 Rentang Skor Pengukuran Kinerja Keseluruhan**

50.48 – 60	5	Sangat Baik
41.86 – 50.47	4	Baik
33.24 – 41.85	3	Cukup Baik
24.62 – 33.23	2	Tidak Baik
16 – 24.61	1	Sangat Tidak Baik

Dengan demikian secara keseluruhan kinerja unit VKSK dalam kualifikasi baik. Namun demikian, masih ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh unit VKSK agar kinerjanya lebih optimal, misalnya berkaitan dengan pelaksanaan fungsi pelayanan, cara berkomunikasi petugas terhadap pelanggan, penerapan sistem informasi, dan sikap petugas pemberi VKSK.

**Gambar 5-1 Hasil Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan**



Sumber : Hasil Penelitian Peneliti

## 7. Upaya Meningkatkan Kinerja Unit VKSK

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan berkaitan dengan pengukuran kinerja unit VKSK menggunakan pendekatan BSC, telah dapat diidentifikasi beberapa aspek atau faktor yang masih kurang mendapat perhatian dari organisasi. Hal ini berdampak pada tingkat kinerja unit VKSK yang masih belum memuaskan.

Dalam sub bab ini akan dibahas beberapa upaya yang dapat dilakukan oleh unit VKSK dalam rangka meningkatkan kinerja unit VKSK dengan memperhatikan aspek-aspek tersebut.

### 7.1. Aspek Pelanggan

Pada aspek pelanggan, komponen yang diteliti adalah tingkat kualitas pelayanan yang diberikan unit VKSK kepada pengguna fasilitas VKSK dan tingkat kepuasan pelanggan. Pada komponen kualitas pelayanan, ada beberapa faktor yang menjadi perhatian pelanggan, yaitu: belum terdapatnya

tempat menampung keluhan atau saran di konter VKSK, belum sepenuhnya terpenuhinya sistem informasi yang dibutuhkan oleh pelanggan, antrian yang terkadang tidak dapat ditolerir oleh penumpang karena banyaknya jumlah penumpang dan sedikitnya konter pelayanan VKSK. Jumlah konter VKSK yang ada saat ini dimasing-masing terminal kedatangan internasional hanya berjumlah 3 dan 4 konter. Sehingga terkadang menyebabkan antrian yang cukup panjang.

Terhadap permasalahan, belum tersedianya tempat menampung keluhan atau saran di konter VKSK. Pihak imigrasi khususnya yang bertugas di unit VKSK sudah merekomendasikan atau mengusulkan kepada pihak angkasa pura sebagai pihak penyedia fasilitas untuk membuat tempat menampung keluhan atau saran. Namun, sampai saat ini belum ada tindak lanjut dari pihak angkasa pura. Atau sebaiknya pihak angkasa pura memberikan kewenangan kepada pihak imigrasi yang bertugas di unit VKSK untuk membuat tempat menampung keluhan tersebut, sehingga pihak imigrasi dapat mengevaluasi kinerjanya dengan simultan.

Untuk masalah belum terpenuhinya sistem informasi bagi pelanggan, pihak imigrasi yang bertugas di Bandar Udara maupun yang bertugas di luar negeri seperti kantor-kantor perwakilan RI menyampaikan informasi mengenai VKSK dengan jelas dan disampaikan melalui media massa setempat, situs internet, dan lain sebagainya agar tidak terjadi kesalahpahaman informasi yang diperoleh oleh pelanggan. Tidak sedikit pelanggan yang kecewa, jika ternyata mereka tidak termasuk dalam subjek VKSK dan harus dipulangkan ke negaranya atau ke negara tempat terakhir mereka berangkat.

Terhadap keluhan responden mengenai antrian VKSK yang tidak dapat ditolerir, dikarenakan seringkali pesawat mendarat hampir bersamaan sehingga menyebabkan penumpukan pemohon VKSK dijalur antrian sementara tidak tersedianya ruang tunggu yang nyaman bagi mereka. Idealnya konter VKSK tersebut dibuat 5-6 konter, agar memperlancar antrian apabila terjadi 3 sampai 4 pesawat turun bersamaan.

## **7.2. Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran, ada dua komponen yang diukur yaitu tingkat kepuasan pegawai, dan kemampuan petugas dalam mengakses sistem informasi. Berkaitan dengan kepuasan pegawai, yang paling menjadi perhatian pegawai adalah berkaitan dengan penghargaan dan sanksi yang diterapkan pimpinan organisasi dalam hal ini pihak Direktorat Jenderal Imigrasi. Berkaitan dengan penghargaan dan sanksi, pegawai berpendapat bahwa sistem pemberian penghargaan dan sanksi ini belum diterapkan secara tegas dan jelas. Hal ini terkait mengenai sanksi yang diberikan atasan terhadap petugas yang melakukan kesalahan. Sedangkan bertindak benar atau tidak berbuat kesalahan tidak mendapatkan penghargaan justru dianggap memang tugas mereka. Untuk mengatasi masalah ini, perlu menetapkan mekanisme pemberian penghargaan yang jelas dan tegas. Sehingga diharapkan mampu menyelesaikan permasalahan yang ada didalam unit VKSK pada pernyataan aspek ini.

Sedangkan kemampuan petugas dalam mengakses sistem informasi, pegawai menekankan bahwa tidak hanya pejabat imigrasi atau pejabat teknis yang mampu menerima informasi secara cepat dan akurat. Semua petugas yang bertugas di unit VKSK memiliki hak yang sama, sehingga dalam penyampaian informasi kepada pelanggan dapat disampaikan dengan cepat dan tepat.

## **7.3. Aspek Proses Bisnis Internal**

Pada aspek proses bisnis internal, ada dua komponen yang diukur, yaitu: proses pelayanan, dan layanan purna jual. Berkaitan dengan proses pelayanan, faktor yang paling menjadi perhatian pegawai adalah prosedur dalam memperoleh VKSK di Bandara lebih sederhana daripada dari KBRI di luar negeri. Berkaitan dengan hal tersebut, pegawai berpendapat bahwa prosedur untuk memperoleh VKSK terlalu mudah karena tidak ada sistem pengamanan yang baik yang mampu menyaring para pemohon selain cegah tangkal. Sedangkan sistem cekal yang ada di unit VKSK belum pernah di perbaharui. Bagi mereka para pemohon yang tidak terdapat dalam daftar cekal, masa berlaku paspor lebih dari 6 bulan, mampu membayar biaya

VKSK dan mempunyai tiket kembali terhadap mereka dapat diberikan VKSK sesuai keinginan mereka.

Oleh karena itu, upaya-upaya yang dapat ditempuh dalam rangka mengatasi masalah tersebut, antara lain:

- Mengganti sistem cekal lama dengan yang baru, dan telah *on-line* dengan cekal Direktorat Jenderal Imigrasi;
- Penetapan standard baku dalam pemberian pelayanan VKSK;
- Merekam data keluar masuk para pengguna VKSK ke dalam sistem komputerisasi.

Mengenai indikator layanan purna jual, petugas menekankan pada adanya jaminan pengembalian uang VKSK. Petugas merasa hal ini tidak dapat sepenuhnya terlaksana. Karena apabila stiker visa sudah diterakan kedalam paspor dan kemudian WNA tersebut ditolak masuk oleh pejabat imigrasi di Tempat Pemeriksaan Imigrasi, kemudian mereka meminta uang permohonan VKSKnya dikembalikan. Maka petugas VKSK harus berusaha mencabut visa tersebut dari paspornya dengan tidak merusak paspornya untuk kemudian membuat laporan bahwa visa tersebut dibatalkan. Untuk mengatasi hal tersebut, sudah seharusnya sistem cekal yang ada dikonter VKSK diperbaharui dan dibuat online dengan Direktorat Jenderal Imigrasi.

#### **7.4. Aspek Keuangan**

Pada aspek ini yang diukur adalah pada tingkat penyerapan anggaran operasional unit VKSK yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Imigrasi melalui Kantor Imigrasi Klas I Khusus Soekarno-Hatta. Berdasarkan penelitian, tingkat biaya operasional perawatan komputer server maupun user serta perangkat keras lainnya sangat minim. Kondisi pada saat ini, karena faktor kurangnya perawatan atau sudah habisnya anggaran yang ditetapkan pihak imigrasi pusat maka perawatan seperti printer yang mulai kehabisan toner atau tinta, komputer yang mulai rusak atau sering mengalami gangguan karena data yang sudah penuh dan belum diangkat. Kesemuanya itu akan memperlambat kerja unit VKSK dalam memberikan pelayanan VKSK.

Sementara hasil yang dicapai oleh unit VKSK berupa PNBP dari VKSK itu sendiri sangat besar jumlahnya. Seharusnya pihak Direktorat Jenderal Imigrasi lebih peka dan memberikan biaya operasional komputer yang lebih besar jumlahnya sehingga pemberian pelayanan dapat berjalan dengan baik dan lancar.

