



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS KINERJA
UNIT VISA KUNJUNGAN SAAT KEDATANGAN (VKSK)
DI BANDAR UDARA INTERNASIONAL SOEKARNO-HATTA
MENGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD**



T E S I S

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains

**HENDRA NOFIARDI
NPM : 0606023040**

**Kekhususan Kajian Stratejik Keimigrasian
Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional
Program Pascasarjana**

**UNIVERSITAS INDONESIA
JAKARTA
2008**

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : HENDRA NOFIARDI
NPM : 0606023040
Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional
Konsentrasi : Kajian Stratejik Keimigrasian
Judul Tesis : Analisis Kinerja Unit Visa Kunjungan Saat Kedatangan
(VKSK) di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta
Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (Msi) pada Konsentrasi Pengkajian Stratejik Keimigrasian Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia



DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Wan Usman, MA

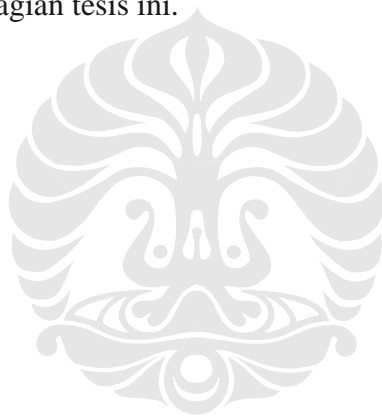
Pembimbing : Dr. Amy S. Rahayu, M.Si.

Penguji : Drs. Johannes Sutoyo, MA

Jakarta, Juni 2008

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis (Analisis Kinerja Unit Visa Kunjungan Saat Kedatangan di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard) adalah karya saya sendiri dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber Informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks ini dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian tesis ini.



Jakarta, Juni 2008

HENDRA NOFIARDI
NPM: 0606023040

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan Rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penyusunan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains pada Program Studi Ketahanan Nasional, Konsentrasi Kajian Keimigrasian, Program Pascasarjana Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sangatlah sulit bagi penulis menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Wan Usman, MA, sebagai Ketua Program Studi Kajian Ketahanan Nasional yang lama, dan Bapak Prof. Dr. Tb. Ronny R. Nitibaskara sebagai Ketua Program Kajian Ketahanan Nasional yang baru.
2. Ibu Dr. Amy S. Rahayu, M.Si. selaku dosen pembimbing yang dengan sabar memberikan bimbingan, koreksi, dan menyediakan waktu, tenaga serta pikiran didalam rangka mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis ini.
3. Bapak dan Ibu Dosen Kajian Ketahanan Nasional Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia, yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan selama penulis mengikuti perkuliahan.
4. Pimpinan dan Staf Kantor Imigrasi Klas I Khusus Soekarno-Hatta, yang telah memberikan izin dan segala kemudahan sebagai obyek penelitian.
5. Ibunda dan ayahandaku tersayang yang telah mengumandangkan doa-doa tulus tiada putus dalam setiap malam-malam sunyi. Segala pengorbanan dan cinta kasihmu menjadi penabuh semangat untuk menjadikan hidup lebih berarti.
6. Istri dan **"Aisha Zahra Alifah"** yang telah menjadikan hidup ini lebih bermakna dan berwarna. Bahwa perjalanan hidup yang kita lalui akan mempunyai makna ketika kita mampu merangkai setiap penggalan kisah hidup kita dalam sebuah bingkai ketulusan dan cinta kasih.
7. Salam sayang untuk mertuaku tercinta yang telah memberikan banyak arti hidup, perhatian dan kasih sayang.

8. Kakak dan adikku tersayang yang tak luput memberikan support dan semangat untuk terus maju.
9. Dan terima kasih kepada seluruh teman-teman seperjuangan dalam program pascasarjana program studi Kajian Ketahanan Nasional Kekhususan Kajian Strategik Keimigrasian Angkatan I yang telah memberikan sumbang saran selama penulis mengikuti perkuliahan hingga selesainya tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan saudara-saudara semua. Dan semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu. Amin...

Jakarta, Juni 2008

Penulis



**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS
(Hasil Karya Perorangan)**

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : HENDRA NOFIARDI
NPM : 0606023040
Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional
Konsentrasi : Kajian Stratejik Keimigrasian
Judul Tesis : Analisis Kinerja Unit Visa Kunjungan Saat Kedatangan (VKSK) di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul : **Analisis Kinerja Unit Visa Kunjungan Saat Kedatangan (VKSK) di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard.**

Beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggung jawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 20 Juni 2008
Yang menyatakan

(HENDRA NOFIARDI)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAKS	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I	PENDAHULUAN
1. Latar Belakang Permasalahan	1
2. Pokok Permasalahan	6
3. Pertanyaan Penelitian	11
4. Tujuan Penelitian	11
5. Manfaat Penelitian	11
6. Sistematika Penulisan	12
BAB II	GAMBARAN UMUM
1. Sejarah Singkat dibentuknya Unit Pelayanan VKSK ..	13
2. Perbedaan Pelayanan VKSK dengan Visa Dari Kedutaan	16
2.1. Pemberian Visa di Kantor Perwakilan di LN	17
2.2. Jenis-jenis Visa Berdasarkan Maksud dan Tujuan Kedatangannya	19
2.3. Pemberian Visa Kunjungan Saat Kedatangan di Tempat Pemeriksaan Imigrasi	30
BAB III	KERANGKA TEORI
1. Kinerja	33
2. Pengukuran Kinerja	35
3. Pendekatan Balanced Scorecard	39
3.1. Balanced Scorecard Sebagai Sistem Manajemen Organisasi	40
3.2. Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja	41
3.3. Empat Persepektif dalam Balanced Scorecard	42
4. Konsep Pelayanan	40
5. Pelayanan Visa	52
6. Kualitas Pelayanan	52
7. Kepuasan Pelanggan	54
8. Strategi	54

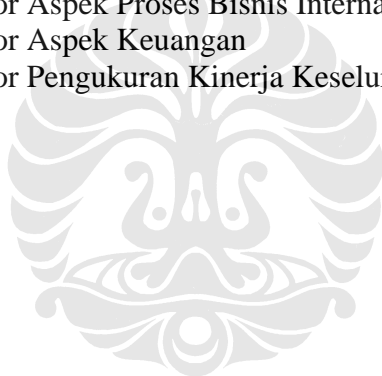
BAB IV	METODE PENELITIAN	
	1. Pendekatan Penelitian	56
	2. Populasi dan Sampel	57
	3. Variabel Penelitian	59
	4. Teknik Analisis Data	60
	4.1. Perspektif Pelanggan	61
	4.2. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	63
	4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal	64
	4.4. Perspektif Keuangan	65
	5. Model Analisis	66
	6. Sumber Data	68
	7. Keterbatasan Penelitian.....	69
BAB V	PENGUKURAN KINERJA UNIT VISA KUNJUNGAN SAAT KEDATANGAN DI BANDAR UDARA INTERNASIONAL SOEKARNO-HATTA	
	1. Gambaran Umum Karakteristik Responden Penelitian	70
	2. Aspek Pelanggan	72
	2.1. Persepsi Pelanggan Terhadap Kualitas Pelayanan Unit VKSK	73
	2.2. Analisis Tingkat Kepuasan Pelanggan	89
	3. Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran	98
	3.1. Tingkat Kepuasan Pegawai	99
	3.2. Kemampuan Petugas Dalam Mengakses Informasi	106
	4. Aspek Proses Bisnis Internal	110
	4.1. Proses Pelayanan	110
	4.2. Layanan Purna Jual	114
	5. Aspek Keuangan	118
	6. Hasil Analisis Kinerja Secara Keseluruhan	120
	6.1. Aspek Pelanggan	121
	6.2. Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran	121
	6.3. Aspek Proses Bisnis Internal	122
	6.4. Aspek Keuangan	122
	6.5. Kinerja Keseluruhan Aspek	123
	7. Upaya Meningkatkan Kinerja Unit VKSK	124
	7.1. Aspek Pelanggan	124
	7.2. Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran	126
	7.3. Aspek Proses Bisnis Internal	126
	7.4. Aspek Keuangan	127
BAB VI	SIMPULAN DAN SARAN	
	1. Simpulan	129
	2. Saran	130
DAFTAR PUSTAKA	132

DAFTAR TABEL

TABEL	HAL
3-1 Contoh Keterkaitan Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Keuangan	44
4-1 Variabel dan Indikatornya	60
4-2 Operasionalisasi Konsep Kepuasan Pelanggan	62
4-3 Operasionalisasi Konsep Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	63
4-4 Operasionalisasi Konsep Perspektif Proses Bisnis Internal	65
5-1 Responden Menurut Kebangsaan	71
5-2 Responden Menurut Jenis Kelamin	71
5-3 Responden Menurut Pekerjaan	72
5-4 Tanggapan Responden Tentang Antrian Masih Bisa Ditolerir	74
5-5 Tanggapan Responden Tentang Ketersediaan Sarana Informasi Mengenai VKSK	75
5-6 Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Dimensi <i>Tangible</i> Unit Pelayanan VKSK	76
5-7 Tanggapan Responden Tentang Waktu Pelayanan Sesuai dengan Standard	77
5-8 Tanggapan Responden Tentang Biaya Yang Dikeluarkan Untuk Memperoleh VKSK Sesuai Standard	78
5-9 Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Dimensi <i>Reliability</i> Unit Pelayanan VKSK	79
5-10 Tanggapan Responden Tentang Kepekaan Petugas Dalam Menangani Keluhan Yang Diajukan Pelanggan	80
5-11 Tanggapan Responden Tentang Sarana Untuk Menampung Keluhan	81
5-12 Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Dimensi <i>Responsiveness</i> Unit VKSK Dalam Memberikan Pelayanan	82
5-13 Tanggapan Responden Tentang Penggantian Terhadap Cetak Visa Yang Rusak	83
5-14 Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Petugas Dalam Memberikan Jaminan Pelayanan	84
5-15 Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Dimensi <i>Assurance</i> Unit VKSK	84
5-16 Tanggapan Responden Tentang Sikap Petugas Yang Ramah	85
5-17 Tanggapan Responden Tentang Sikap Petugas Yang Bersedia Membantu Mengatasi Keluhan	86
5-18 Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Dimensi <i>Empathy</i> Unit VKSK Dalam Memberikan Pelayanan	87
5-19 Rangkuman Persepsi Responden Terhadap Kinerja Pelayanan Unit VKSK	88
5-20 Tingkat Harapan dan Persepsi Dimensi <i>Tangible</i>	89
5-21 Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Pada Variabel <i>Tangibility</i>	90

5-22	Tingkat Harapan dan Persepsi Dimensi <i>Reliability</i>	91
5-23	Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Pada Variabel <i>Reliability</i>	91
5-24	Tingkat Harapan dan Persepsi Dimensi <i>Responsiveness</i>	93
5-25	Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Pada Variabel <i>Responsiveness</i>	93
5-26	Tingkat Harapan dan Persepsi Dimensi <i>Assurance</i>	94
5-27	Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Pada Variabel <i>Assurance</i>	95
5-28	Tingkat Harapan dan Persepsi Dimensi <i>Empathy</i>	96
5-29	Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Pada Variabel <i>Empathy</i>	97
5-30	Rata-rata Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Atas Pelayanan Unit VKSK	98
5-31	Tanggapan Responden Terhadap Imbalan Yang Anda Terima Sesuai Dengan Beban Kerja	100
5-32	Tanggapan Responden Terhadap Kondisi Tempat Kerja Saat Ini	100
5-33	Tanggapan Responden Terhadap Keharmonisan Kerja Sesama Rekan Kerja	101
5-34	Tanggapan Responden Terhadap Penghargaan atau Sangsi Yang Diterima Jika Menyelesaikan Tugas Dengan Baik atau Buruk	102
5-35	Tanggapan Responden Terhadap Cara Pimpinan Menangani Bawahan	103
5-36	Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Atasan Langsung Dalam Membuat Keputusan	104
5-37	Rangkuman Tanggapan Responden dalam Pengukuran Tingkat Kepuasan Pegawai Unit VKSK	105
5-38	Tanggapan Responden Terhadap Tersedianya Informasi Yang Dibutuhkan	107
5-39	Tanggapan Responden Terhadap Informasi Dapat Diakses Dengan Cepat	108
5-40	Tanggapan Responden Terhadap Informasi Yang Dibutuhkan Cukup Akurat	109
5-41	Rangkuman Tanggapan Responden dalam kemampuan Petugas Dalam Mengakses Informasi	109
5-42	Tanggapan Responden Terhadap Waktu Untuk Menyelesaikan Permohonan VKSK	111
5-43	Tanggapan Responden Terhadap Biaya Yang Murah Untuk Mendapatkan VKSK dibandingkan Memperoleh Visa dari KBRI	112
5-44	Tanggapan Responden Terhadap Prosedur dalam Memperoleh VKSK di Bandara Lebih Sederhana dibandingkan Memperoleh Visa dari KBRI	113

5-45	Rangkuman Tanggapan Responden Dalam Indikator Proses Pelayanan Pada Aspek Proses Bisnis Internal Yang Telah Dilakukan oleh Unit VKSK	114
5-46	Tanggapan Responden Terhadap Adanya Penggantian VKSK Yang Rusak Dalam Mencetak/Menerakan VKSK di Paspor WNA	115
5-47	Tanggapan Responden Terhadap Waktu Yang diperlukan Untuk Mengganti Stiker Visa Yang Rusak	116
5-48	Tanggapan Responden Terhadap Adanya Jaminan Jaminan Pengembalian Uang VKSK	116
5-49	Tanggapan Responden Terhadap Waktu Yang diperlukan Untuk Mengembalikan Uang Pemohon VKSK	117
5-50	Rangkuman Tanggapan Responden dalam Indikator Layanan Purna Jual Pada Aspek Proses Bisnis Internal	118
5-51	Anggaran Pengeluaran Pemeliharaan Unit VKSK di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta Tahun 2006	119
5-52	Rekapitulasi Data Pelayanan VKSK Tahun 2006	119
5-53	Rentang Skor Aspek Pelanggan	121
5-54	Rentang Skor Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran	121
5-55	Rentang Skor Aspek Proses Bisnis Internal	122
5-56	Rentang Skor Aspek Keuangan	122
5-57	Rentang Skor Pengukuran Kinerja Keseluruhan	123



DAFTAR GAMBAR

GAMBAR		HAL
1-1	<i>Balanced Scorecard for The Public and Nonprofit Sectors</i>	7
1-2	Sistem Pelayanan VKSK di Bandara Soekarno-Hatta	9
1-3	Model Analisis Pengukuran Kinerja Unit VKSK di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta	10
3-1	Contoh Keterkaitan Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Keuangan	44
3-2	Perspektif Pelanggan: Tolok Ukur Utama	47
3-3	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	50
5-1	Hasil Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan	124



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Survey Tentang Kinerja Pelayanan Pemberian VOA di Bandara Soekarno-Hatta dilihat dari Perspektif Pelanggan
Lampiran 2	Survey Tentang Kinerja Pelayanan Pemberian VOA di Bandara Soekarno-Hatta dilihat dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Lampiran 3	Survey Tentang Kinerja Pelayanan Pemberian VOA di Bandara Soekarno-Hatta dilihat dari Perspektif Proses Bisnis Internal
Lampiran 4	Contoh voucer VOA US\$25
Lampiran 5	Contoh Paspor
Lampiran 6	Stiker VOA
Lampiran 7	Contoh Sistem Pelayanan VOA di Bandara Ngurah Rai
Lampiran 8	Contoh Laporan Keuangan VOA Tanggal 16 Mei 2008

