

**REFORMASI BIROKRASI DALAM PELAYANAN PUBLIK DI
DIREKTORAT JENDERAL IMIGRASI**

(Studi Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

SKRIPSI

Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

HARVIJAN DWI ASHRI YAHYA

NIM. 105030100111138



Dosen Pembimbing :

1. Prof. Dr. Sumartono, MS
2. Wima Yudo Prasetyo, S.Sos, MAP

JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2014

RINGKASAN

Harvijan Dwi Ashri Yahya. 2014, **Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik Di Direktorat Jenderal Imigrasi (Studi Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)**. Prof. Dr. Sumartono, MS dan Wima Yudo Prasetyo, S.Sos., MAP, 167 Halaman.

Penelitian ini dilatar belakangi karena tuntutan masyarakat agar terciptanya penyelenggaraan pemerintahan yang baik, melalui pelayanan publik yang berkualitas. Pelayanan publik yang dilakukan birokrasi di Indonesia saat ini sejatinya masih memiliki banyak kekurangan, dan merupakan suatu penyakit yang ada didalam tatanan birokrasi (patologi birokrasi). Pada tahun 2010 muncul sebuah konsep dan kebijakan Reformasi Birokrasi yang komprehensif dan ditetapkan dengan Peraturan Presiden No.81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, dan Permenpan-rb No. 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014. Mengacu pada kebijakan tersebut, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia khususnya unit bagian Direktorat Jenderal Imigrasi telah merancang dan menyusun reformasi birokrasi ke dalam 8 Area Perubahan Reformasi Birokrasi salah satunya adalah peningkatan kualitas pelayanan. Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sebagai Unit Pelaksana Teknis di bidang keimigrasian diharapkan mampu melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pelayan masyarakat yang didukung dengan sebuah program perubahan dan percepatan. Sehubungan dengan hal tersebut penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik dan faktor pendukung dan penghambat di Direktorat Jenderal Imigrasi, Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilakukan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Sumber data diperoleh melalui Informan, Peristiwa, dan Dokumen. Analisis data dilakukan dengan model Miles dan Hubberman.

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa yang ingin diperoleh dari proses percepatan pelayanan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya adalah menciptakan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya dengan prinsip pelayanan prima. Dari data yang diperoleh para pemohon pembuatan paspor baru menginginkan adanya kecepatan waktu,

kepastian biaya, dan kemudahan prosedur. Keinginan masyarakat tersebut mampu dijawab oleh Direktorat Jenderal Imigrasi dan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dengan munculnya sebuah Alur Pelayanan *One Stop Service*, yaitu pelayanan yang lebih efisien kepada masyarakat dalam proses permohonan pembuatan paspor baru. Kemudian dilihat dari tingkat kepuasan, masyarakat banyak yang merasa puas dengan perubahan pelayanan yang diberikan Kantor Imigrasi Kelas I Surabaya sejak diberlakukannya *One Stop Service*. Tidak terlepas dari faktor pendukung dan penghambat dalam perjalanannya. Faktor pendukung dianggap sebagai hal-hal yang sangat membantu didalam pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya contohnya penataan struktur organisasi, peningkatan kualitas pelayanan, dan peningkatan kapasitas pegawai. Sedangkan faktor penghambat dianggap sebagai kendala didalam pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Surabaya seperti Kurang memadainya sarana dan prasarana, dan pola pikir dan perilaku masyarakat.

Sehubungan dengan hasil penelitian tersebut disarankan agar kepastian waktu, kepastian biaya, dan kemudahan prosedur harus selalu diperhatikan agar kepuasan masyarakat tetap terjaga. Kemudian peningkatan sarana dan prasarana secara berkesinambungan dan peran serta masyarakat agar selalu aktif dalam penyelenggaraan pelayanan harus segera terwujud agar reformasi birokrasi dalam pelayanan publik yang sedang berjalan akan terus membaik dan efeknya birokrasi yang dinilai buruk bisa memperbaiki diri menjadi pelayanan masyarakat.

Kata Kunci : *Reformasi Birokrasi, Peningkatan Pelayanan, Paspor, Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya*

SUMMARY

Harvijan Dwi Ashri Yahya. 2014, **Bureaucratic Reform of Public Service in the Directorate General of Immigration (Studies in Special Immigration Office Class I Surabaya)**. Prof. Dr. Sumartono, MS and Wima Yudo Prasetyo, S.Sos., MAP, 167 Pages.

The background of this research because the public demands for the creation of good governance, through quality public services. Public services are performed bureaucracy in Indonesia is actually still has many shortcomings, and it is a disease that is inside of bureaucracy (bureaucratic pathology). In 2010 appeared a concept and a comprehensive policy of Bureaucratic Reform established by Presidential Decree No. 81 Year 2010 on the Grand Design Bureaucratic Reform 2010-2025, and Minister for Administrative Reform Rule-Bureaucratic Reforms No. 20 of 2010 on the Road Map Bureaucratic Reform 2010 - 2014. Referring to the policy, the Ministry of Justice and Human Rights, especially the unit sections of the Directorate General of Immigration has designed and compiled bureaucratic reform into 8 Areas Bureaucratic Reforms Change one of them is improved quality public services. Special Immigration Office Class I Surabaya as a Technical Implementation Unit in the field of immigration is expected to perform his duties as a public servant who is supported by a program of change and acceleration. Relative to the research aims to describe and analyze the implementation of reforms in the public service bureaucracy and enabling and inhibiting factors in the Directorate General of Immigration, Office of Special Class I Surabaya immigration.

This study used a descriptive research method with a qualitative approach. This research was conducted at the Special Immigration Office Class I Surabaya. Sources of data obtained through informants, events, and documents. Data analysis was performed with Miles and Hubberman models.

The results of this study indicate that to be obtained from the acceleration of the process of passport services at the Special Immigration Office Class I Surabaya is creating a service to the community as well as possible with the principles of excellent service. From the data obtained the new passport applicants want the speed of time, cost certainty, and ease of the

procedure. The community desires can be answered by the Directorate General of immigration and Special Immigration Office Class I Surabaya with the advent of a Flow One Stop Service, which is more efficient services to the community in the process of application for a new passport. Then viewed from the level of satisfaction, many people who are satisfied with the changes of service provided Special Immigration Office Class I Surabaya since the enactment of the One Stop Service. Can not be separated from the supporting factors and obstacles in his way. Factors supporting regarded as things that are very helpful in the implementation of reforms in the public service bureaucracy at the Special Immigration Office Class I Surabaya example structuring organizational structure, improving service quality and employee capacity. While the limiting factor is considered as a constraint in the implementation of reforms in the public service bureaucracy at the Special Immigration Office Class I Surabaya as lack of infrastructure, and the mindset and behavior of society.

In connection with the results of the study suggested that the certainty of time, cost certainty, and ease of the procedure should always be concerned that public satisfaction is maintained. Then the improvement of facilities and infrastructure on an ongoing basis and the role of the community in order to always be active in the provision of services must be realized in order to reform the bureaucracy in public services that are running will continue to improve and the effect is considered bad bureaucracy can fix themselves into community service.

Keywords: *Bureaucratic Reform, Improvement Services, Passport, Special Immigration Office Class I Surabaya*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat, berkah kesehatan serta kemampuan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik Di Direktorat Jenderal Imigrasi (Studi Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)”**. Tidak lupa shalawat serta salam penulis haturkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW.

Penulisan skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS, Selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Choirul Saleh, M.Si, Selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Universitas Brawijaya.
3. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS, Selaku Ketua Komisi Pembimbing yang dengan sabar meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, masukan, dukungan, dan arahan yang membangun bagi penulis.

4. Bapak Wima Yudo Prasetyo, S.Sos., MAP, Selaku Anggota Komisi Pembimbing yang dengan sabar meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, masukan, dukungan, dan arahan yang membangun bagi penulis.
5. Bapak Enang Supriyadi Syamsi, SH, Selaku Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.
6. Bapak Arief Rachman Kunjono, SH., M.Si, Selaku Kepala Bagian Tata Usaha Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.
7. Ibu Dra. Endang Soetrisni, Selaku Kasubag Kepegawaian dan Umum Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.
8. Bapak Mario Oktora Halkirian, Selaku Staf Bidang Insarkom (IT) Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.
9. Seluruh Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian, dan Staff/Anggota di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 10 Juni 2014

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
COVER	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iii
RINGKASAN	iv
SUMMARY	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	12
D. Kontribusi Penelitian	12
E. Sistematika Pembahasan	13
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A Reformasi Birokrasi	16
1. Pengertian Reformasi Birokrasi	17
2. Tujuan Reformasi Birokrasi	24
3. Strategi Reformasi Birokrasi	25



4. Tahapan dan Program Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Tingkat Makro 2010-2014	28
B. Pelayanan Publik	32
1. Pengertian Pelayanan Publik	32
2. Azas Pelayanan Publik	33
3. Prinsip Pelayanan Publik	35
4. Jenis Pelayanan Publik	37
5. Kualitas Pelayanan Publik	38
6. Standar Pelayanan Publik	39
C. <i>Good Governance</i>	41
1. Pengertian <i>Good Governance</i>	41
2. Prinsip-Prinsip <i>Good Governance</i>	44
D. Program Percepatan (<i>Quick Wins</i>)	47
1. Pengertian Program Percepatan (<i>Quick Wins</i>)	47
2. Prinsip Program Percepatan (<i>Quick Wins</i>)	48
3. Kriteria Program Percepatan (<i>Quick Wins</i>).....	49
4. Langkah – Langkah Dalam Pelaksanaan Program Percepatan	51
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	54
B. Fokus Penelitian	55
C. Lokasi dan Situs Penelitian	58
D. Sumber Data	58
E. Teknik Pengumpulan Data	60
F. Instrumen Penelitian	62
G. Analisis Data	62

H. Keabsahan Data	66
-------------------------	----

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Singkat Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.....	68
2. Visi, Misi, dan Janji Layanan	75
3. Struktur Organisasi	76
4. Tugas Pokok dan Fungsi	79

B. Hasil Penelitian

1. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam pelayanan publik yang dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya	
a. Kebijakan dan Bentuk Reformasi Birokrasi	86
b. Proses Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya	101
c. Aktor yang Terlibat Pada Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik.....	111
d. Hasil Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik..	114
1) Percepatan Pelayanan Paspor	115
2) Kepuasan Masyarakat	117
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya	
a. Faktor Pendukung	
1) Penataan Struktur Organisasi	120
2) Peningkatan Kualitas Pelayanan	125
3) Peningkatan Kapasitas Pegawai	131
b. Faktor Penghambat	
1) Sarana dan Prasarana.....	133
2) Pola Pikir dan Prilaku Masyarakat.....	136

C. Pembahasan

1. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam pelayanan publik yang dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya	
a. Kebijakan dan Bentuk Reformasi Birokrasi	140
b. Proses Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya	143
c. Aktor yang Terlibat Pada Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik	149
d. Hasil Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik..	151
1) Percepatan Pelayanan Paspor	151
2) Kepuasan Masyarakat	155
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya	
a. Faktor Pendukung	
1) Penataan Struktur Organisasi	157
2) Peningkatan Kualitas Pelayanan	160
3) Peningkatan Kapasitas Pegawai	162
b. Faktor Penghambat	
1) Sarana dan Prasarana	163
2) Pola Pikir dan Prilaku Masyarakat	165

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	173
B. Saran	177

DAFTAR PUSTAKA	180
-----------------------------	-----

LAMPIRAN

PEDOMAN WAWANCARA (*INTERVIEW GUIDE*)



DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal.
1.	Jumlah Pemohon SPRI di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya	8
2.	Tahap Persiapan	51
3.	Tahap Implementasi, Monitoring dan Evaluasi	52
4.	Delapan Area Perubahan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia	92
5.	Bentuk Reformasi Birokrasi Direktorat Jenderal Imigrasi	96
6.	Bentuk Reformasi Birokrasi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya	99
7.	Laporan Indeks Kepuasan Masyarakat Pada Kantor Imigrasi (<i>One Stop Service</i>)	118
8.	Indeks Kepuasan Masyarakat Kantor Imigrasi (<i>One Stop Service</i>)	121
9.	Rencana Kerja Program Percepatan (<i>Quick Wins</i>) Percepatan Pelayanan Paspor Direktorat Jenderal Imigrasi	144
10.	Rencana Kerja Program Percepatan (<i>Quick Wins</i>) Percepatan Pelayanan Paspor Direktorat Jenderal Imigrasi	152
11.	Perbandingan Hasil Penelitian dan Pembahasan	168

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Hal.
1.	Komponen-Komponen Analisis Data Model Interaktif	66
2.	Struktur Organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya	78
3.	Alur Kerja Pelayanan Pembuatan Paspor Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya ISO 9001:2000	102
4.	Alur Kerja Pelayanan Pembuatan Paspor Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya ISO 9001:2008 (Penyempurnaan)	106
5.	Alur Kerja Pelayanan Penerbitan Paspor Baru (<i>One Stop Service</i>) Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya	111
6.	Struktur Organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya Berdasarkan SK Menteri Hukum dan HAM No. M.01-PR. 07.04 Tanggal 10 Mei 2006	123
7.	Struktur Organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya Januari 2014	124
8.	Layar Indikator Indeks Kepuasan Masyarakat	130
9.	Situasi Lahan Parkir Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya	135
10	Spanduk Kontak Pengaduan dan Counter Pengaduan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya	138
11.	Pengecekan Keabsahan Ijin Operasional dan Sosialisasi Biro Jasa	138

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tuntutan untuk menciptakan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) belakangan ini sangat ramai disampaikan oleh masyarakat, sehingga tidak salah jika pemerintah kemudian melaksanakan berbagai langkah perubahan dan percepatan untuk mewujudkan hal tersebut. Salah satunya melalui penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas serta memuaskan masyarakat. Menurut Prianto (2006:68) :

“Pelayanan yang berkualitas dan bermutu tinggi menjadi perhatian utama dari organisasi publik. Keterbukaan informasi, jika dikaitkan dengan aktivitas pelayanan, ikut mendorong masyarakat kian sadar tentang hak dan kewajibannya. Oleh karena itu, harapan untuk bisa mendapatkan pelayanan yang terbaik tersebut kini mulai digantungkan kepada organisasi pemerintahan.”

Pelayanan publik yang dilakukan birokrasi di Indonesia sejatinya masih memiliki banyak kekurangan, dikarenakan para pegawai yang ada di lingkungan birokrasi memiliki kebiasaan yang kurang baik, permasalahan ini salah satunya dilandasi oleh *mindset* atau pemikiran dari para pegawai negeri sipil dalam melayani masyarakat, dan pada akhirnya muncul sebuah birokrasi yang buruk. Birokrasi yang merupakan sebuah wadah dimana dalam menjalankan tugasnya harus mengutamakan kepentingan masyarakat dan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat belakangan ini sudah mulai

melupakan tugas dan kewajiban utamanya. Pada dasarnya bahwa keberhasilan pemerintah dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat merupakan salah satu indikator penting dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan. (Permenpan dan RB. 2010. Roadmap Reformasi Birokrasi 2010-2014. Hal.2)

Seperti yang disampaikan oleh Direktur Jenderal Imigrasi pada acara Diskusi Interaktif *Talk Show* Keimigrasian di Jakarta tanggal 23 Januari 2013 (Sumber : www.imigrasi.go.id) :

“Bahwa hingga saat ini dalam praktek pelayanan publik masih ditemukan adanya pelayanan yang diwarnai oleh pelayanan yang sulit untuk diakses, prosedur yang berbelit-belit ketika harus mengurus suatu perizinan tertentu, biaya yang tidak jelas serta terjadinya praktek pungutan liar (pungli), merupakan indikator rendahnya kualitas pelayanan publik oleh aparatur pemerintahan di Indonesia, dimana hal ini juga sebagai akibat dari berbagai permasalahan pelayanan publik yang belum dirasakan oleh masyarakat. Dengan adanya praktek oknum aparat yang melakukan penyalahgunaan wewenang dan panjangnya birokrasi pelayanan di Indonesia, maka dapat berdampak pada turunnya kepercayaan masyarakat dan citra pemerintah dimata masyarakat.

Birokrasi yang tidak efisien dan efektif pada pemerintahan sebagai penyelenggara pelayanan publik sering atau selalu menjadi permasalahan dan dianggap tidak mampu melakukan hal-hal yang sesuai dan tepat serta sangat merugikan masyarakat sebagai konsumennya. Hal ini tentunya sangat memerlukan perhatian yang besar dari pemerintah, seharusnya birokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik cenderung menciptakan terselenggaranya fungsi pelayanan publik dengan baik pula, sebaliknya pemerintahan yang buruk mengakibatkan fungsi pelayanan publik tidak dapat terselenggara dengan baik.”

Berbagai macam permasalahan tersebut merupakan suatu penyakit yang ada didalam tatanan birokrasi (patologi birokrasi), maka dari itu untuk menghapus penyakit birokrasi seperti diatas dibutuhkan sebuah perubahan. Bila kita amati lebih jauh mengenai gejala patologi dalam birokrasi, menurut Siagian (1994:24) ada lima kelompok pembagian dalam patologi birokrasi, pertama, persepsi gaya manajerial para pejabat di lingkungan birokrasi yang menyimpang dari prinsip-prinsip demokrasi. Hal seperti ini mengakibatkan bentuk patologi seperti: penyalahgunaan wewenang dan jabatan menerima sogok, dan nepotisme. Kedua, rendahnya pengetahuan dan keterampilan para petugas pelaksana berbagai kegiatan operasional, mengakibatkan produktivitas dan mutu pelayanan yang rendah, serta pegawai sering berbuat kesalahan. Ketiga, tindakan pejabat yang melanggar huklum dengan penggemukan pembiayaan, menerima sogok, korupsi dan sebagainya. Keempat, manifestasi prilaku birokrasi yang bersifat disfungsional atau negatif, seperti sewenang-wenang, pura-pura sibuk dan diskriminatif. Dan yang kelima, akibat situasi internal berbagai instansi pemerintahan yang berakibat negatif terhadap birokrasi, seperti imbalance dan kondisi kerja yang kurang memadai, ketiadaan deskripsi dan indicator kerja, dan sistem pilih kasih.

Hal- hal yang sudah dijelaskan diatas itulah yang menjadikan alasan bagi birokrasi pada saat ini mulai perlahan bangkit dari penyakit birokrasi

yang sudah melekat di instansi-instansi pemerintahan untuk melakukan sebuah perubahan. Seiring dengan berjalannya waktu instansi pemerintahan mulai keluar dari zona nyamannya yang di anggap hanya berjalan di tempat dan merugikan masyarakat. Sebuah konsep dan kebijakan Reformasi Birokrasi yang komprehensif dan ditetapkan dengan Peraturan Presiden No.81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, dan Permenpan-rb No. 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014. *Grand Design* Reformasi Birokrasi adalah rancangan induk yang berisi sebuah arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional untuk kurun waktu 2010-2025. Sedangkan *Road Map* Reformasi Birokrasi adalah bentuk operasionalisasi *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun dan merupakan rencana rinci reformasi birokrasi dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya selama lima tahun. Upaya yang di lakukan pemerintah didalam mereformasi birokrasi yang ada pada saat ini bertujuan guna mencapai tata kelola pemerintahan yang baik dan sesuai dengan prinsip-prinsip (*good governance*).

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintahan di Indonesia pada dasarnya dimulai sejak akhir tahun 2006 yang dilakukan melalui pilot project di Kementerian Keuangan, Mahkamah Agung, dan Badan Pemeriksa Keuangan (Lampiran PP RI No.81 Tahun 2010 *Grand Design* RB 2010-2025). Sejak itu, setelah munculnya sebuah konsep dan kebijakan yang

ditetapkan dengan hadirnya Peraturan Presiden No.81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, dan Permenpan-rb No. 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014 banyak instansi pemerintahan atau kementerian/lembaga negara berusaha mereformasi diri ke arah yang lebih baik. Salah satu instansi pemerintahan yang telah melakukan reformasi birokrasi, yaitu Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Mengacu kepada roadmap Reformasi Birokrasi 2010-2014 yang telah ditetapkan oleh Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, maka Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia memiliki bentuk reformasi birokrasi yang didasari oleh 8 area perubahan, yaitu :

1. Pola Pikir dan perubahan Budaya Kerja (Manajemen Perubahan)
2. Penataan Peraturan Perundang-undangan
3. Penataan dan Penguatan Organisasi
4. Penataan Tata Laksana
5. Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur
6. Penguatan Pengawasan
7. Penguatan Akuntabilitas Kinerja
8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Inilah yang menjadikan payung kegiatan bagi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia untuk terus berubah kearah yang lebih baik (*good governance*). (Kementerian Hukum dan HAM. 2010. Buku Saku RB Kementerian Hukum dan HAM. Hal 17)

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia memiliki 11 unit bagian dan salah satu unitnya ialah Direktorat Jenderal Imigrasi. Dalam Undang-

Undang NO.6 Tahun 2011 tentang Keimigrasian, Pasal 1 angka (3) dinyatakan bahwa:

“Fungsi Keimigrasian adalah bagian dari unsur pemerintahan negara dalam memberikan pelayanan keimigrasian, penegakan hukum, keamanan negara, dan fasilitator pembangunan kesejahteraan masyarakat.”

Pentingnya reformasi birokrasi bagi Direktorat Jenderal Imigrasi Kementerian Hukum dan HAM sesungguhnya terletak pada persoalan dimana Direktorat Jenderal Imigrasi di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya wajib memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada masyarakat dan membawahi organisasi yang besar, yaitu: 1 sekretariat direktorat jenderal dan 6 direktorat, di samping itu terdapat: 33 kantor wilayah (kanwil) yang memiliki divisi keimigrasian, 138 kantor imigrasi (kanim), 16 kantor perwakilan Republik Indonesia (KPRI), 13 rumah detensi imigrasi (rudenim), 13 akademi imigrasi (AIM), 130 tempat pemeriksaan imigrasi (TPI), dan 79 pos pemeriksaan lintas batas (PPLB). (Direktorat Jenderal Imigrasi. 2011. program percepatan *quickwins*. Hal.8)

Agar dapat optimal menjalankan tugas pokok dan fungsi yang diembannya dan mewujudkan tata pemerintahan yang baik sesuai dengan tuntutan masyarakat, Direktorat Jenderal Imigrasi Kementerian Hukum dan HAM memandang perlu untuk melakukan reformasi birokrasi. Dalam konteks ini, kebutuhan untuk melakukan upaya reformasi birokrasi biasanya didorong

untuk meningkatkan pelayanan publik yang lebih transparan, akuntabel dan responsif.

Penerapan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik yang dilakukan Direktorat Jenderal Imigrasi menjadikan sebuah contoh bagi unit pelaksanaan terpadu (UPT) yang dibawahinya, seperti yang terdapat di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Sebagai unit pelaksanaan terpadu (UPT) Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya merupakan lembaga yang berhak dan berwenang untuk mengatur lalu-lintas orang yang akan masuk ataupun keluar wilayah negara Republik Indonesia dan bahkan memberikan izin tinggal untuk jangka waktu tertentu kepada warga negara Indonesia dan warga negara asing. Dalam implementasinya Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya yang memberikan izin bagi warga negara Indonesia khususnya yang berada di bawah wilayah kerjanya untuk keluar negeri dengan suatu Surat Perjalanan Republik Indonesia (SPRI) atau paspor dan kartu izin tinggal terbatas dan kartu izin tinggal tetap (KITAS dan KITAP), maka kantor imigrasi dituntut berperan dalam memberikan pelayanan prima dalam pengurusan paspor dan kitas/kitap kepada publik atau masyarakat dengan suatu tujuan untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa serta transparan.

Perubahan dan pembenahan yang terarah dan tuntas pada cara-cara tersebut dapat menjadi arahan dan pedoman bagi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dalam melaksanakan reformasi birokrasi, dalam rangka

meningkatkan pelayanan publik. Mengingat tingkat permohonan pelayanan pembuatan Surat Perjalanan Republik Indonesia (SPRI) atau paspor selalu meningkat setiap tahunnya. Seperti yang terlihat pada tabel dibawah ini,

Tabel 1. Jumlah Pemohon Surat Perjalanan Republik Indonesia di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya Tahun 2006-2013

No	Tahun	Paspor Republik Indonesia (Paspor 48 Lembar)
1	2006	34.572 Pemohon
2	2007	41.962 Pemohon
3	2008	53.930 Pemohon
4	2009	62.585 Pemohon
5	2010	68.156 Pemohon
6	2011	78.620 Pemohon
7	2012	93.529 Pemohon
8	2013	104,394 Pemohon

(Sumber: Diolah dari data Bidang Informasi dan Komunikasi Keimigrasian Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Kota Surabaya)

Berdasarkan masukan-masukan dari Unit Pelayanan Teknis (UPT) yang langsung bersentuhan dengan kebutuhan publik yang terkait dengan tugas pokok dan fungsi dari pelayanan pembuatan paspor dan pengajuan permohonan parpor, terdapat isu/isu kritikal atau masalah yang harus mendapatkan perhatian khusus dalam rangka melakukan perubahan atau reformasi birokrasi, yaitu:

1. Kekurangan peralatan kerja
2. Fasilitas pelayanan dan lay-out kantor yang kurang nyaman.
3. Formulir permohonan paspor terlalu rumit, perlu penyederhanaan.
4. Keterbatasan jumlah SDM pelaksana pengurusan paspor yang tidak sebanding dengan beban kerja.
5. Sering terjadi kerusakan printer di bagian cetak paspor.
6. Ruang pelayanan kurang luas dan tidak memadai dengan jumlah pemohon yang relatif banyak.
7. Sistem jaringan terintegrasi ke pusat terkadang kurang mengakomodir daerah atau kurang kompetibel dengan konteks UPT (daerah)
8. Belum adanya keseragaman dalam waktu penyelesaian pembuatan paspor.
9. Belum tersedianya insentif kerja bagi para staf pelaksana (SDM), diluar jam kerja dalam rangka penyelesaian paspor.
10. Lamanya waktu verifikasi dari pusat.

(Sumber: Isu kritical Program *Quick Wins* 1, Percepatan Pelayanan Paspor. *Quick Wins* Direktorat Jenderal Imigrasi. Bab 4, Hal.2)

Dengan melihat data di atas, bahwa reformasi birokrasi sangatlah dibutuhkan guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yang terus meningkat setiap tahunnya, apalagi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sudah memiliki standar ISO 9001:2008 yang dapat digunakan sebagai acuan

untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Dengan sebuah reformasi birokrasi diharapkan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya mampu melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pelayan masyarakat yang didukung dengan sebuah program perubahan dan percepatan. Dalam konteks semacam itu, program percepatan sebagaimana ditekankan di dalam Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Percepatan atau *Quick wins* (halaman 29) bertujuan untuk mengubah secara sistematis dan konsisten dari sistem dan mekanisme kerja organisasi serta pola pikir dan budaya kerja individu atau unit kerja di dalamnya menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan dan sasaran reformasi birokrasi sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat (*public trust building*) kepada birokrasi khususnya Direktorat Jenderal Imigrasi dan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sebagai unit pelaksana teknis (UPT).

Peraturan Menteri PAN dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi 2010-2014, menegaskan bahwa *Quick wins*, adalah suatu langkah inisiatif yang mudah dan cepat dicapai yang mengawali pelaksanaan suatu program dalam reformasi birokrasi terutama yang berkaitan dengan pemberantasan korupsi, kolusi dan nepotisme, serta peningkatan kualitas pelayanan publik. (Permenpan dan rb No.13 Tahun 2011. Buku 7 Pedoman Percepatan *Quick Wins*. Hal.1). Dengan Program

Quick Wins inilah diharapkan satu persatu permasalahan pelayanan publik pada Ditjen Imigrasi dapat terataasi secara bertahap.

Berdasarkan penjelasan tersebut, penyelenggaraan reformasi birokrasi pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya harus dilaksanakan sesuai dengan pedoman yang telah ada. Hal tersebut disebabkan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya merupakan institusi pemerintahan yang memberikan pelayanan kepada masyarakat didalam pembuatan Surat Perjalanan Republik Indonesia (SPRI) atau paspor. Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dituntut mampu memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai permasalahan tersebut dengan judul **“Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik di Direktorat Jenderal Imigrasi” (Studi Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Kota Surabaya).**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, maka penulis merumuskan beberapa rumusan masalah dalam penelitian ini, antara lain :

1. Bagaimana pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Direktorat Jenderal Imigrasi (Studi Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)?

2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan yang di berikan Direktorat Jenderal Imigrasi (Studi Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis:

1. Pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Direktorat Jenderal Imigrasi (Studi Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya).
2. Faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan yang di berikan Direktorat Jenderal Imigrasi (Studi Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya).

D. Kontribusi Penelitian

Dari segi teoritis maupun segi praktis, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang meliputi:

1. Bagi Mahasiswa, Sebagai salah satu kajian untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam dalam pengembangan ilmu administrasi publik khususnya di bidang reformasi birokrasi. Mampu menerapkan ilmu yang di peroleh selama menempuh

kuliah, yang bermanfaat untuk mengembangkan kemampuan interpretasi berbagai masalah yang dihadapi selama penelitian dan penyusunan penelitian dilakukan.

2. Bagi Perguruan Tinggi Universitas Brawijaya, khususnya Fakultas Ilmu Administrasi (FIA), agar dapat memberikan sumbangsih bagi perkembangan ilmu pengetahuan, terutama dalam lingkup administrasi publik.
3. Bagi Instansi yang bersangkutan, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan dalam menyusun strategi-strategi yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik.
4. Bagi Masyarakat, mampu memberikan pandangan mengenai perubahan yang dilakukan oleh pemerintah didalam memenuhi tuntutan masyarakat mengenai pelayanan publik.

E. Sistematika Pembahasan

Pembahasan dalam skripsi ini dibagi dalam lima bab dan dirinci lagi menjadi beberapa sub bab yang materinya saling berkaitan antara satu dengan lainnya, yaitu sebagai berikut:

BAB I : PEMBAHASAN

Pada bab ini, diuraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini, diuraikan teori-teori yang menjadi landasan pemikiran dalam penelitian seperti teori reformasi administrasi, teori reformasi birokrasi, teori *good governance*, serta teori pelayanan publik. Pada bab ini menjelaskan konsep-konsep yang berhubungan dengan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini, diuraikan tentang metode-metode yang digunakan dalam penelitian. Bab ini terdiri dari jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber penyajian data, teknik pengumpulan data, instrument penelitian, dan analisis data yang diperoleh selama penelitian.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, diuraikan data-data yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan, sekaligus juga jawaban dari rumusan masalah.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini, diuraikan kesimpulan dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan beserta saran-saran dari peneliti yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Birokrasi adalah sebuah wadah atau tempat dimana banyak orang berkumpul untuk melakukan tugasnya masing-masing sebagai penyelenggara pemerintahan. Dan orang-orang yang berwenang tersebut biasa disebut sebagai birokrat yang memiliki tugas untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat guna terselenggaranya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Belakangan ini kita sering mendengar bahwa birokrasi tidak berada pada jalur yang semestinya. Berbagai macam permasalahan dan penyakit yang ada pada birokrasi mengakibatkan buruknya kinerja dari birokrasi itu sendiri, dan mengakibatkan kurangnya tingkat kepercayaan yang muncul dari masyarakat.

Sebuah program dan bentuk perubahan yang sudah di luncurkan oleh pemerintah yang bernama reformasi birokrasi menjadikan acuan kepada birokrasi yang terlihat buruk untuk segera berbenah kearah yang lebih baik. Didukung dengan berbagai macam program yang diluncurkan oleh pemerintah yang salah satunya merupakan program percepatan dan perubahan (*Quick Wins*). Untuk itu pada Bab Tinjauan Pustaka ini peneliti ingin mengaitkan hal-hal yang berada di lapangan secara langsung dengan berbagai macam terori yang ada pada saat ini, apakah pemerintah sudah bergerak

sesuai alur dan penjelasan yang benar tentang perubahan yang dilakukan oleh birokrasi. Dalam bab ini peneliti menggunakan tiga teori dan satu program yang bisa dijadikan acuan, yaitu reformasi birokrasi, pelayanan publik, good governance, dan program percepatan (*Quick Wins*).

A. Reformasi Birokrasi

1. Pengertian Reformasi Birokrasi

Birokrasi berasal dari kata “bureau” yang berarti meja atau kantor; dan kata “kratia” (cratein) yang berarti pemerintah/rakyat. Pada mulanya, istilah ini digunakan untuk menunjuk pada suatu sistematisasi kegiatan kerja yang diatur atau diperintah oleh suatu kantor melalui kegiatan-kegiatan administrasi. Dalam konsep bahasa Inggris secara umum, Birokrasi disebut dengan “civil service”. Selain itu juga sering disebut dengan public sector, public service atau public administration.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), Birokrasi adalah :

“1) Sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah yang berpegang pada hierarki dan jenjang jabatan; 2) Cara bekerja atau susunan pekerjaan yang serba lamban serta menurut tata aturan (adat dan sebagainya) yang banyak liku-likunya. Birokrat adalah penyelenggara birokrasi; dan birokratis adalah pemerintahan yang bersifat birokrasi, cenderung lamban dan statis.”

Menurut Tjokromidjodjo (1987:71) birokrasi dimaksudkan untuk mengorganisir secara teratur suatu pekerjaan yang harus dilakukan oleh banyak orang. Kemudian disebutkan oleh Marx (dalam Tjokromidjodjo, 1987:71) bahwa birokrasi adalah tipe organisasi yang dipergunakan pemerintah modern untuk melaksanakan berbagai tugasnya yang bersifat spesialisasi, dilaksanakan dalam sistem administrasi dan khususnya oleh aparatur pemerintah.

Menurut Max Weber dalam M. Blau and W. Meyer (1987:27-31) konsep tentang birokrasi (dalam kasus “tipe-ideal”) adalah sebagai berikut:

1. Kegiatan sehari-hari yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi didistribusikan melalui cara yang telah ditentukan, dan dianggap sebagai tugas-tugas resmi.
2. Pengorganisasian kantor mengikuti prinsip hierarkis, yaitu bahwa unit yang lebih rendah dalam sebuah kantor berada di bawah pengawasan dan pembinaan unit yang lebih tinggi.
3. Pelaksanaan tugas diatur oleh suatu sistem peraturan-peraturan abstrak yang konsisten dan mencakup juga penerapan aturan-aturan didalam kasus-kasus tertentu.
4. Pejabat yang ideal dalam suatu birokrasi melaksanakan kewajiban di dalam semangat “formalistic impersonality” artinya tanpa perasaan simpati atau sebaliknya.
5. Pekerjaan dalam suatu organisasi birokratis didasarkan pada kualifikasi teknis dan dilindungi dari kemungkinan pemecatan oleh sepihak. Pekerjaan dalam suatu organisasi birokratis mencakup suatu jenjang karier serta terdapat suatu sistem “kenaikan pangkat” yang didasarkan atas senioritas atau prestasi maupun gabungan antara keduanya.
6. Pengalaman secara universal cenderung mengungkapkan bahwa tipe organisasi administrative yang murni berciri birokratis. Dan mencapai tingkatan efisiensi yang tinggi.

Kemudian apabila dikaitkan dengan reformasi, kata reformasi menurut

Wibawa (2005) adalah:

“Gerakan untuk mengubah bentuk dan perilaku suatu tatanan karena tatanan tersebut tidak lagi disukai atau tidak sesuai dengan kebutuhan, baik karena tidak efisien, tidak bersih, tidak demokratis, dan lain-lain. Selain berupa reformasi gerakan perubahan bisa mengambil bentuk revolusi, transformasi, pembangunan (development), modernisasi.”

Dengan beberapa teori mengenai reformasi birokrasi, maka Zauhar (1996) mendeskripsikan bahwa:

“Reformasi birokrasi adalah suatu usaha sadar dan terencana untuk mengubah: a). Struktur dan prosedur birokrasi (aspek reorganisasi atau institusional/kelembagaan). b). Sikap dan perilaku birokrat (aspek perilaku), guna meningkatkan efektivitas organisasi atau terciptanya administrasi yang sehat dan menjamin tercapainya tujuan pembangunan nasional.”

Sedarmayanti (2009:67) menjelaskan bahwa reformasi merupakan proses upaya sistematis, terpadu dan komprehensif, yang ditujukan untuk merealisasikan tata pemerintahan yang dijalankan pegawai berdasarkan peraturan perundang-undangan. Dijelaskan lebih lanjut oleh Sedarmayanti (2009:71-72) bahwa reformasi birokrasi adalah upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektif, efisien dan akuntabilitas. Reformasi birokrasi berarti :

1. Perubahan cara berfikir (pola pikir, pola sikap dan pola tindak).
2. Perubahan penguasa menjadi pelayan.
3. Mendahulukan peranan dari wewenang.

4. Tidak berpikir pada akhir produksi tapi akhir.
5. Perubahan manajemen kinerja.
6. Pantauan percontohan reformasi birokrasi, mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih, transparan dan professional, bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) meliputi :
 - a. Penataan kelembagaan, struktur organisasi ramping dan flat (tidak banyak jenjang hierarki dan struktur organisasi lebih dominan pemegang jabatan professional atau fungsional dari pada jabatan struktural);
 - b. Penataan ketatalaksanaan, mekanisme, sistem, dan prosedur sederhana atau ringkas, mudah dan akurat melalui optimalisasi penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, serta memiliki kantor, sarana dan prasarana kerja memadai;
 - c. Penataan sumber daya manusia aparatur, agar bersih sesuai kebutuhan organisasi dari segi kuantitas dan kualitas (professional, kompeten, beretika, berkinerja tinggi dan sejahtera);
 - d. Akuntabilitas, kinerja berkualitas, efektif, efisien, dan kondusif;
 - e. Pelayanan dan kualitas pelayanan, pelayanan prima (cepat tepat, adil, konsisten, transparan, dan lain-lain), memuaskan pelanggan dan mewujudkan *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik).

Penataan reformasi birokrasi menurut Sedarmayanti untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih, transparan dan professional, bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) meliputi tiga bagian yang paling penting, diantaranya penataan kelembagaan, penataan ketatalaksanaan, dan penataan sumber daya manusia.

a. Penataan Kelembagaan

Sedarmayanti (2009:79) mengungkapkan empat bentuk transformasi organisasi, yaitu :

1. Renew (memperbaharui) : berkaitan dengan perubahan orang dan semangat organisasi, dengan penginventarisasian individu dengan keterampilan dan sasaran baru, sehingga memungkinkan organisasi melakukan regenerasi. Penciptaan metabolisme baru dimensi yang cepat dari pengetahuan dalam organisasi yang menyangkut refleksi, adaptasi dengan perubahan lingkungan. Yang perlu diperhatikan dalam pembaharuan adalah : menciptakan struktur penghargaan (rasa puas), membangun pembelajaran secara individu (aktualisasi diri), dan mengembangkan organisasi (rasa kebersamaan),
2. Reframe (menyusun kembali) : pengganti konsep organisasi tentang apa dan bagaimana suatu hal dapat dicapai. Berkaitan dengan keputusan organisasi, ada kalanya organisasi terjebak pada cara pikir tertentu, dan kehilangan kemampuan mengembangkan ide segar tentang apa, akan menjadi apa, dan kearah mana organisasi akan dibawa. Penyusunan kembali membuka keputusan organisasi dan memasukkannya dengan pandangan dan jalan keluar baru. Yang perlu diperhatikan dalam penyusunan kembali adalah : pencapaian moralitas (proses pengumpulan energy) : energy mental, menciptakan visi (rasa satu tujuan), membangun ukuran rasa kesepakatan.
3. Restruktur (restrukturisasi) : mempersiapkan organisasi agar mencapai tingkat persaingan hasil kerja. Hal ini berhubungan dengan organisasi dan persaingan sehat, yang perlu diperhatikan dalam restrukturisasi adalah membangun prasarana fisik/sistem tulang (kerangka) dan merancang kembali pekerjaan (mendesain ulang).
4. Revitalize (revitalisasi) : membangkitkan kembali tenaga untuk pertumbuhan organisasi yang berkaitan dengan lingkungan melalui proses yang lebih menantang, yang perlu diperhatikan dalam revitalisasi adalah : mencapai fokus pasar (perasaan), menginvestarisasi bisnis baru (sistem reproduksi) dan merubah aturan melalui teknologi informasi.

b. Penataan Ketatalaksanaan

Sedarmayanti (2009:88) menjelaskan mengenai tujuan dari penataan ketatalaksanaan, yaitu

“1) untuk mewujudkan tatalaksana yang ringkas/simple, efektif, efisien, dan transparan; 2) memberikan pelayanan prima dan pemberdayaan masyarakat. Kebijakan ketatalaksanaan: 1) diarahkan

pada perubahan sistem manajemen dengan konsep manajemen modern agar cepat, akurat, pendek jarak; 2) pemanfaatan teknologi modern di lingkungan instansi pemerintahan. Selanjutnya kegiatan pokok ketatalaksanaan yang perlu dilaksanakan antara lain: 1) menyempurnakan sistem dan prosedur kerja efektif, ramping, fleksibel berdasarkan prinsip pemerintahan yang baik; 2) menyempurnakan sistem administrasi negara untuk menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) dan mempercepat proses desentralisasi; 3) menyempurnakan tatalaksana dan hubungan kerja antar lembaga di pusat dan antar pemerintah pusat, provinsi dan kabupaten/kota; 4) menciptakan sistem administrasi pendukung dan kearsipan yang efektif dan efisien.”

Sedarmayanti (2009:89) juga menjelaskan mengenai strategi pendayagunaan ketatalaksanaan, yaitu:

1. Pemangkasan dan eliminasi mekanisme sistem kerja prosedur dan mekanisme kerja yang member peluang terjadinya praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN);
2. Deregulasi dan debirokratisasi sistem administrasi pemerintah;
3. Perumusan *Standard Operasional Prosedur* (SOP) administrasi pemerintah;
4. Penyusunan hubungan kerja eksternal atau tata hubungan kewenangan antar lembaga;
5. Optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi atau *Electronic Government* (E-Gov) dalam rangka modernisasi administrasi dan manajemen pemerintah;
6. Penataan pengelolaan arsip secara baik dan benar;
7. Otomatisasi administrasi perkantoran
8. Proses pengadaan perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian;
9. Pengelolaan sarana dan prasarana kerja sesuai ketentuan yang berlaku;
10. Implementasi akuntabilitas, transparansi, dan lain-lain;
11. Merubah paradig manajemen Unit Pelaksana Pelayanan Pemerintah (UP3) dari manajemen birokratik ke manajemen wirausaha.

c. Penataan Sumber Daya Manusia

Penataan sumber daya manusia adalah sebuah peningkatan kinerja atau kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) atau *character building*, yang sudah dijelaskan oleh Sedamaryanti (2009:103) bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil merupakan proses “transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur” yang menyentuh empat dimensi utama, yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental, dan fisik yang terarah pada perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur tersebut. Prinsip pendidikan dan latihan pegawai tersebut adalah:

“1) harus ada keterkaitan lebih lanjut antara diklat dengan jabatan pegawai; 2) harus didasarkan kebutuhan organisasi; 3) harus dikaitkan dengan pengembangan karir pegawai. Tujuan umum pendidikan dan pelatihan adalah: 1) meningkatkan semangat pengabdian, wawasan, pengetahuan, keahlian, dan keterampilan; 2) mengembangkan pola berpikir positif, rasional, dan objektif; 3) menciptakan atau mengembangkan metode kerja yang lebih baik; 4) membina karir pegawai negeri. Tujuan khusus pendidikan dan pelatihan menurut Sedamaryanti (2009:103) adalah: 1) meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional dilandasi kepribadian dan etika pegawai negeri sesuai kebutuhan organisasi; 2) menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharuan dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; 3) memanfaatkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat; 4) menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pengembangan masyarakat. Menurut Sedamaryanti (2009:103) prinsip pendidikan dan latihan pegawai tersebut adalah: 1) harus ada keterkaitan lebih lanjut antara diklat dengan jabatan pegawai; 2) harus didasarkan kebutuhan organisasi; 3) harus dikaitkan dengan pengembangan karir pegawai.”

2. Tujuan Reformasi Birokrasi

Menurut Peraturan Menpan dan RB No.31 Tahun 2012 tentang Petunjuk
Tenis Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Secara Online,
tujuan reformasi birokrasi adalah:

“Menciptakan birokrasi pemerintah yang professional dengan karkteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani public, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur Negara.”

Inti dari manajemen pemerintahan yang dicita-citakan oleh masyarakat Indonesia adalah birokrasi yang bersih, kompeten, dan akuntabel. Untuk mewujudkan cita-cita tersebut sudah dikembangkan kerangka regulasi nasional yang dituangkan dalam 6 (enam) program reformasi birokrasi pada tingkatan makro, yaitu:

1. Penataan Organisasi;
2. Penataan Tatalaksana;
3. Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur;
4. Penguatan Pengawasan;
5. Penguatan Akuntabilitas Kinerja;
6. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.

Untuk memperkuat kerangka regulasi reformasi birokrasi pada tingkatan makro, Kementerian PAN dan RB pada tahun 2012 mencanangkan 9 (Sembilan) Program percepatan RB (*QuickWins*), yaitu:

1. Penataan Struktur Birokrasi;
2. Penataan Jumlah dan Distribusi PNS;
3. Sistem Seleksi dan Promosi secara Terbuka;
4. Profesionalisasi PNS;
5. Pengembangan Sistem Elektronik Pemerintah (E-Government);
6. Penyederhanaan Perizinan Usaha;
7. Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Aparatur;
8. Peningkatan Kesejahteraan Pegawai Negeri;
9. Efisiensi Penggunaan Fasilitas, Sarana dan Prasarana Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Pemerintah (birokrasi, masyarakat dan swasta (pelaku usaha) merupakan faktor penting terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dengan dilandasi nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, keterbukaan dan aturan hukum yang jelas.

3. Strategi Reformasi Birokrasi

Sesuai dengan road map reformasi birokrasi 2010-2014. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, beberapa langkah strategis yang perlu dilakukan untuk membangun aparatur negara yang efektif dan efisien serta membebaskan aparatur negara dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) dan perbuatan tercela lainnya agar birokrasi pemerintah mampu menghasilkan dan memberikan pelayanan publik yang prima. Strategi ini diwujudkan dalam perubahan secara signifikan melalui tindakan atau rangkaian kegiatan pembaharuan secara konseptual, sistematis dan berkelanjutan dengan melakukan penataan, peninjauan, penertiban, perbaikan, penyempurnaan dan pembaharuan sistem, kebijakan dan peraturan

perundangan bidang aparatur negara termasuk moral aparatur negara serta memantapkan komitmen melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan. Reformasi Birokrasi ini adalah agenda besar dan panjang, oleh karena itu perlu persiapan dan perencanaan yang matang.

Secara lebih rinci, Strategi Reformasi Birokrasi dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Penataan Kelembagaan Aparatur, dimulai dari lembaga kepresidenan, kementerian dan kementerian negara, lembaga pemerintah pusat dan daerah (provinsi, kabupaten, dan kota), lembaga-lembaga yang dibentuk berdasarkan amanat undang-undang, dan lembaga-lembaga koordinatif.
2. Penyederhanaan Ketatalaksanaan, harus mendorong pelayanan terpadu, sistem, mekanisme dan prosedur, ketatalaksanaan internal dan eksternal manajemen pemerintahan, tata hubungan kewenangan, korporatisasi unit-unit pelayanan publik, memasukkan aspek-aspek kemiskinan, pembangunan pertanian, perkebunan, kehutanan, kelautan, nelayan, dan usaha kecil menengah ke dalam kegiatan pendayagunaan aparatur negara.
3. Kepegawaian berbasis kinerja harus dibangun, meliputi perencanaan kepegawaian (formasi, analisis jabatan, organisasi dan bebas kerja, rekrutmen, seleksi, fit and proper test yang tidak diskriminatif, standar kompetensi, kompetitif, transparan, anti KKN; penempatan pegawai (standar kompetensi, kompetitif, transparan, standar kompetensi jabatan, penggunaan metode *assessment centre*, perpindahan sesuai kompetensi, jabatan terbuka, orientasi pada prestasi kerja, DP3 lebih obyektif, berorientasi hasil dan kualitas, ada catatan prestasi harian pegawai. Pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi, pola pikir-sikap-perilaku produktif, didukung analisis kebutuhan diklat, penyaluran pasca diklat, dukungan anggaran memadai. Reward and punishment (penghargaan, sanksi tegas, kriteria dan konsistensi pemberian penghargaan. Remunerasi, pengaturan tunjangan, gaji, beban kerja dan tanggungjawab, secara adil dan layak. Pola karir PNS, pengaturan jabatan struktural dan jabatan fungsional, pola

kerja PNS, rangkap jabatan, PNS menjadi anggota LSM, dan PNS aktif di partai politik.

4. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, AKIP (pelaporan, pemahaman, rencana strategis, rencana kinerja tahunan, penetapan indikator kinerja, pengukuran, analisis, dan evaluasi kinerja, pelaporan kinerja, peningkatan komitmen pimpinan dalam menerapkan Sistem AKIP/LAKIP (Inpres 7/1999), penentuan indikator kinerja yang disepakati, penentuan target kinerja, kurangnya sinkronisasi peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan akuntabilitas kinerja, kurangnya koordinasi, derajat dasar hukum penerapan Sistem AKIP/LAKIP ditingkatkan menjadi Undang-Undang atau Peraturan Pemerintah.
5. Peningkatan pelayanan publik, kelembagaan pelayanan satu atap (landasan hukum, kewenangan, dan mekanisme pembentukan, kebijakan penanaman modal di pusat dan daerah); kejelasan kewenangan; kejelasan institusi; kejelasan sistem dan prosedur; koordinasi lintas sektoral; peraturan perundang-undangan yang inkonsisten dan tumpang tindih; keamanan dan penegakan hukum; ijin lokasi dalam mendorong investasi sistem dan prosedur; persyaratan; jangka waktu; biaya; dan kejelasan institusi dan kewenangan; target peningkatan indeks kinerja pelayanan (*service performance index*) masing-masing instansi, penerapan indeks kepuasan masyarakat (IKM), transparansi dan akuntabilitas, dan penerapan standar pelayanan minimal.
6. Pengembangan Sistem Pengawasan Nasional, Mekanisme Kormonev (koordinasi, monitoring dan evaluasi) secara berjenjang dan pembentukan organisasi Kormonev di masing-masing instansi, penyelenggaraan konsultasi publik oleh masing-masing instansi dalam program percepatan pemberantasan korupsi dan pengawasan (fungsional, melekat, internal, eksternal, masyarakat), dan koordinasi pengawasan yang komprehensif.
7. Pengembangan budaya kerja aparatur negara, perubahan *mind-set* dan *culture set* aparat negara, serta pemantapan karakter dan jati diri aparat pemerintah/negara, menuju aparat yang jujur, disiplin, transparan, akuntabel, profesional, netral, sejahtera, berkinerja produktif, dan berakhlak mulia.
8. Peningkatan Koordinasi, Integrasi, dan Sinkronisasi penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan: sesuai dengan tugas, fungsi, peran, wewenang, dan tanggungjawab masing-masing, dengan membangun mengubah perilaku penguasa ke pelayan masyarakat.

(sumber : Road map reformasi birokrasi 2010-2014. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara. 2010)

4. Tahapan dan Program Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Tingkat Makro 2010-2014

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 20 tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi menjelaskan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi untuk periode 2010-2014 mengacu pada Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2025 merupakan sebuah acuan atau langkah-langkah/tahapan pelaksanaan reformasi birokrasi pada tingkat makro 2010-2014 :

a. Program Penataan Organisasi

Program ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kelembagaan pemerintah pusat dan daerah secara proporsional sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan, sehingga organisasi birokrasi menjadi tepat fungsi dan tepat ukuran (right sizing). Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

1. Menurunnya tumpang tindih tugas pokok dan fungsi antar-K/L dan Pemda;
2. Meningkatnya kapasitas kelembagaan dalam melaksanakan tugas-pokok dan fungsi K/L dan Pemda.

b. Program Penataan Tatalaksana

Program ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas bisnis proses dan mekanisme kerja/prosedur dalam sistem manajemen pemerintahan. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

1. Meningkatnya penggunaan teknologi informasi dalam proses penyelenggaraan manajemen pemerintahan;
2. Meningkatnya efisiensi dan efektivitas proses manajemen pemerintahan.

c. Program Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur

Program ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM Aparatur yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi, serta pengembangan kualitas aparatur yang berbasis kompetensi dan transparan. Selain itu, program ini juga diharapkan mampu mendorong mobilitas antaraparatur daerah, antaraparatur pusat, dan antara aparatur pusat dan daerah, serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

1. Meningkatnya ketaatan terhadap pengelolaan SDM Aparatur;
2. Meningkatnya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan SDMAparatur;

3. Meningkatnya disiplin SDM Aparatur;
4. Meningkatnya efektivitas manajemen SDM Aparatur;
5. Meningkatnya profesionalisme SDM Aparatur.

d. Program Penguatan Pengawasan

Program ini bertujuan untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

1. Meningkatnya kepatuhan terhadap pengelolaan keuangan negara;
2. Meningkatnya efektivitas pengelolaan keuangan negara;
3. Meningkatnya status opini BPK;
4. Menurunnya tingkat penyalahgunaan wewenang.

e. Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja

Program ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

1. Meningkatnya kinerja instansi pemerintah;
2. Meningkatnya akuntabilitas instansi pemerintah.

f. Program Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Program ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

1. Meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat (transparan, cepat, tepat, sederhana, aman, terjangkau dan memiliki kepastian);
2. Meningkatnya jumlah unit pelayanan yang memperoleh standarisasi pelayanan internasional;
3. Meningkatnya indeks kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik.

Reformasi birokrasi dimaksud pada intinya mencakup reformasi kelembagaan (organisasi), sumber daya manusia (SDM), dan ketatalaksanaan (*business process*), dengan sasaran pada perubahan pola pikir (*mind set*), budaya kerja (*culture set*), dan sistem (*system set*) manajemen pemerintahan. Dalam konteks inti cakupan perubahan tersebut, reformasi birokrasi difokuskan untuk menghasilkan profil kelembagaan (organisasi) yang efektif, sumber daya manusia yang profesional, dan ketatalaksanaan (*business process*) yang ringkas. (sumber: Buku Saku Program *quick-wins* Dirjen Imigrasi. 2011)

B. Pelayanan Publik

1. Pengertian Pelayanan Publik

Kata pelayanan publik dibagi menjadi dua, yaitu “pelayanan” dan “publik” dan untuk mengerahui makna masing-masing dari kata tersebut menurut Kotler dalam Sinambela (2008:4) pelayanan adalah :

“Setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. Disisi lain pelayanan dimaknai sebagai hal, cara, atau hasil pekerjaan melayani. Sedangkan kata publik berasal dari bahasa inggris *public* yang artinya umum, masyarakat, negara.”

Kemudian pelayanan publik menurut Dwiyanto (2005:141) didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga pengguna. Tidak hanya barang yang dihasilkan dalam pelayanan publik, tetapi juga dalam hal memberikan pelayanan administrasi. Sedangkan menurut Kurniawan (2005:4) pelayanan publik dapat diartikan sebagai pemberi layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 tahun 1993 yang kemudian disempurnakan dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No.63/KEP/M.PAN/7/2003, mendefinisikan mengenai pelayanan publik dan pelayanan umum:

“Segala Bentuk Pelayanan yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah dalam bentuk barang dan atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.”

Dalam uraian di atas dapat diartikan bahwa pelayanan publik adalah sebuah bentuk pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah baik pusat, daerah dan lingkungan BUMN/BUMD kepada masyarakat dalam rangka pemenuhan kebutuhan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pemenuhan kebutuhan disini bisa diartikan sebagai penyediaan kebutuhan masyarakat luas, contohnya penyediaan transportasi umum, sekolah, rumah sakit, air bersih, listrik, dan lain-lain. Dan pelayanan pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan, contohnya pelayanan pembuatan KTP, SIM, PASPOR, dan lain-lain.

2. Azas Pelayanan Publik

Untuk dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pengguna layanan, maka penyelenggaraan pelayanan publik harus memenuhi azas-azas pelayanan berdasarkan KEPMENPAN Nomor 63 Tahun 2003 tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik adalah sebagai berikut:

1. **Transparansi:** bersifat terbuka dan mudah diakses oleh semua pihak yang membutuhkan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.
2. **Akuntabilitas :** dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

3. Kondisional : sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.
4. Partisipatif : mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.
5. Kesamaan Hak : tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender dan status ekonomi.
6. Keseimbangan Hak dan Kewajiban: pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak.

Sedangkan menurut Pasal 4 UU No.25/2009, penyelenggaraan pelayanan publik berazaskan :

- a) Kepentingan umum; b) kepastian hukum; c) Kesamaan hak; d) Keseimbangan hak dan Kewajiban; e) Keprofesionalan; f) Partisipatif; g) Persamaan perlakuan/ tidak diskriminatif; h) Keterbukaan; i) Akuntabilitas; j) Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan; k) Ketepatan waktu; dan l) Kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan.

Azas-azas pelayanan publik sangat diperlukan sebagai pedoman pelaksanaan pelayanan karena penyelenggaraan pelayanan sangat diharuskan melihat azas pelayanan publik yang sesuai dengan tuntutan masyarakat. Kemudian menurut Tjandra, dkk (2005:12) menyebutkan bahwa ketulusan dan integritas pelayanan berazaskan pada hal-hal yang melekat dalam pelayanan prima antara lain:

1. Keramahan, kesopanan, perhatian, dan persahabatan dengan orang yang membutuhkan pelayanan.
2. Kredibilitas dalam melayani pelanggan, berpedoman pada prinsip: ketulusan dan kejujuran dalam menyajikan jasa pelayanan yang sesuai dengan kepentingan pelanggan, sesuai harapan pelanggan dan

sesuai dengan komitmen pelayanan yang menempatkan pelanggan pada urutan nomor satu.

3. Akses, maksudnya seorang aparatur yang tugasnya melayani pelanggan mudah dihubungi baik langsung maupun tidak langsung.
4. Penampilan fasilitas pelayanan yang dapat mengesankan pelayanan sesuai dengan keinginan pelanggan..
5. Kemampuan dalam menyajikan pelayanan sesuai dengan keinginan pelanggan (waktu, biaya, kualitas dan moral).

3. Prinsip Pelayanan Publik

Sepuluh prinsip pelayanan umum diatur dalam Keputusan Menpan Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, menjelaskan prinsip-prinsip pelayanan prima sebagai berikut:

1. Kesederhanaan

Prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan

2. Kejelasan: a) Persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik; b) Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/ persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik; c) Rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.

3. Kepastian Waktu

Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

4. Akurasi

Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat, dan sah.

5. Keamanan

Proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.

6. Tanggung jawab

Pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelayanan publik.

7. Kelengkapan sarana dan prasarana

Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika).

8. Kemudahan Akses

Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.

9. Kedisiplinan, Kesopanan dan Keramahan

Pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.

10. Kenyamanan

Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parkir, toilet, tempat ibadah dan lain-lain.

Kemudian menurut Islamy (1999:4) menyebutkan mengenai prinsip-prinsip dalam pelayanan publik adalah:

1. Prinsip aksesibilitas, yaitu pada hakekatnya setiap jenis pelayanan harus dapat dijangkau oleh setiap pengguna pelayanan tempat, jarak dan sistem pelayanan harus sedapat mungkin dekat dan mudah dijangkau oleh pengguna pelayanan.
2. Prinsip kontinuitas, yaitu bahwa setiap pelayanan harus secara terus menerus tersedia bagi masyarakat dengan kepastian dan kejelasan ketentuan yang berlaku bagi pelayanan tersebut.
3. Prinsip teknikalitas, yaitu bahwa setiap jenis pelayanan, proses pelayanannya harus ditangani oleh tenaga yang benar-benar memahami secara teknis pelayanan tersebut berdasarkan kejelasan, ketepatan, dan kemantapan sistem, prosedur dan instrument pelayanan.

4. Prinsip profitabilitas, yaitu bahwa proses pelayanan pada hakekatnya harus dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien serta memberikan keuntungan ekonomis dan sosial baik bagi pemerintah maupun masyarakat.
5. Prinsip akuntabilitas, yaitu proses, produk, dan mutu pelayanan yang telah diberikan harus dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat, karena aparat pemerintah itu pada hakekatnya mempunyai tugas memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat.

4. Jenis Pelayanan Publik

Dijelaskan dalam Pasolong (2007:129) mengelompokkan jenis pelayanan yang diberikan pemerintah berdasarkan pada ciri-ciri dan sifat kegiatan serta produk pelayanan yang dihasilkan antara lain:

1. Pelayanan administratif
Merupakan jenis pelayanan yang diberikan oleh dua unit pelayanan berupa pencatatan, penelitian, pengambilan keputusan, dokumentasi dan kegiatan tata usaha lainnya yang secara keseluruhan menghasilkan produk akhir berupa dokumen. Misalnya pelayanan pembuatan akte kelahiran, sertifikat perijinan, pelayanan KTP, pelayanan SIM dan STNK, dan lain-lain.
2. Pelayanan barang
Jenis pelayanan barang adalah pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa kegiatan penyediaan dan atau pengolahan bahan berwujud fisik termasuk distribusi dan penyampaiannya kepada konsumen langsung (sebagai unit atau individu) dalam suatu sistem. Secara keseluruhan kegiatan tersebut menghasilkan produk akhir berwujud benda (fisik) atau dianggap benda yang memberikan nilai tambah secara langsung bagi penggunaannya. Misalnya pelayanan air bersih, pelayanan listrik dan telfon.
3. Pelayanan jasa
Merupakan jenis pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa sarana dan prasarana serta penunjangnya. Pengoperasiannya berdasarkan suatu sistem pengoperasian tertentu dan pasti. Produk akhirnya berupa jasa yang mendatangkan manfaat bagi penerimanya secara langsung dan

habis terpakai dalam jangka waktu tertentu. Misalnya pelayanan angkutan laut, darat dan udara, pelayanan kesehatan, pelayanan perbankan, dan pelayanan pemadam kebakaran.

5. Kualitas Pelayanan Publik

Menurut Dwiyanto (2005:143) kualitas produk dan proses penyelenggaraan layanan publik dapat diamati, dirasakan, dan dinilai secara langsung oleh warga negara. Karena pelayanan publik merupakan tanggung jawab pemerintah maka kualitas pelayanan publik yang di selenggarakan oleh pemerintah ini menjadi salah satu indikator dari kualitas suatu pemerintahan.

Untuk menilai kualitas pelayanan publik itu sendiri terdapat sejumlah indikator yang dapat digunakan. Menurut Lenvine (1990:188) (dalam Dwiyanto, 2005), maka produk pelayanan publik didalam negara demokrasi setidaknya harus memenuhi tiga indikator, yaitu *responsiveness*, *responsibility*, dan *accountability*.

1. *Responsiveness* atau responsivitas adalah daya tanggap penyedia layanan terhadap harapan, keinginan, aspirasi maupun tuntutan pengguna layanan.
2. *Responsibility* atau tanggungjawab adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip atau ketentuan-ketentuan administrasi dan organisasi yang benar dan telah ditetapkan.
3. *Accountability* atau akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar proses penyelenggaraan pelayanan sesuai dengan kepentingan *stakeholders* dan norma-norma yang berkembang dalam masyarakat.

Menurut Ibrahim (2008:22) (dalam Hardiyansyah, 2011) kualitas pelayanan publik merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan dimana penilaian kualitasnya ditentukan pada saat terjadinya pemberian pelayanan publik tersebut.

Kemudian menurut Sinambela (2008:6) secara teoritis, tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah memuaskan masyarakat. Untuk mencapai kepuasan itu dituntut kualitas pelayanan prima yang tercermin dari:

1. Transparansi, yakni pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti;
2. Akuntabilitas, yakni pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
3. Kondisional, yakni pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima layanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektifitas.
4. Partisipatif, yaitu pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan kebutuhan dan harapan masyarakat;
5. Kesamaan hak, yaitu pelayanan yang tidak melakukan diskriminasi dilihat dari aspek apa pun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial dan lain-lain;
6. Keseimbangan hak dan kewajiban, yaitu pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan publik.

6. Standar Pelayanan Publik

Menurut Hardiyansyah (2011:28) mengenai standart pelayanan publik adalah:

“Setiap penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan, sebagai jaminan adanya kepastian bagi pemberi didalam pelaksanaan tugas dan fungsinya dan bagi penerima pelayanan dalam proses pengajuan permohonannya. Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik sebagai pedoman yang wajib ditaati dan dilaksanakan oleh penyelenggara layanan, baik pemberi atau penerima pelayanan.”

Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63

Tahun 2003, mengenai standar pelayanan meliputi:

1. Prosedur pelayanan

Dalam hal ini harus ditetapkan standar prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk prosedur pengaduan.

2. Waktu Penyelesaian

Harus ditetapkan standar waktu penyelesaian pelayanan yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.

3. Biaya Pelayanan

Harus ditetapkan standar biaya/tarif pelayanan termasuk rinciannya yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan. Hendaknya setiap kenaikan tarif/biaya pelayanan diikuti dengan peningkatan kualitas pelayanan.

4. Produk Pelayanan

Harus ditetapkan standar produk (hasil) pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Dengan harga pelayanan yang telah dibayarkan oleh masyarakat, mereka akan mendapat pelayanan berupa apa saja.

5. Sarana dan Prasarana

Harus ditetapkan standar sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.

6. Kompetensi Petugas Pemberi Pelayanan

Perlu ditetapkan standar kompetensi petugas pemberi pelayanan berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan.

Penyelenggaraan pelayanan publik perlu memperhatikan prinsip, standar, dan pola penyediaan pelayanan bagi penyandang cacat, lanjut usia, wanita hamil dan balita dan mengupayakan tersedianya sarana dan prasarana yang diperlukan serta memberikan akses khusus berupa kemudahan pelayanan bagi penyandang cacat, lanjut usia, wanita hamil dan balita.

C. *Good Governance*

1. Pengertian *Good Governance*

Istilah dan konsep *good governance* mulai berkembang pada awal tahun 1990-an ditandai dengan adanya cara pandang baru terhadap peran pemerintah (*government*) dan sistem pemerintahan. Pandangan ini timbul disebabkan karena terlalu besarnya peran pemerintah sebagai satu-satunya penyelenggara negara dan mengabaikan masyarakat. Dampaknya masyarakat jadi tidak bisa berkembang dan hanya mengikuti keinginan pemerintah yang berkuasa.

Dikarenakan permasalahan tersebut muncul sebuah konsep baru dimana terdapat tiga pilar didalam *governance*, yaitu pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat. Istilah *governance* dalam bahasa inggris berarti “*the act, fact,*

manner of governing”, yang artinya suatu proses kegiatan. Dengan bergesernya paradigma *government* kearah *governance*, yang menekankan pada kolaborasi dalam kesetaraan dan keseimbangan antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat (*civil society*), maka dikembangkan pandangan atau paradigma baru administrasi publik yang disebut tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*)

Koiman (dalam Sedarmayanti, 2004:2) menyatakan bahwa “*governance* merupakan serangkaian proses interaksi sosial politik antara pemerintah dengan masyarakat dalam berbagai bidang yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat dan intervensi pemerintah atas kepentingan-kepentingan tersebut. Istilah *governance* pada dasarnya bukan hanya berarti pemerintahan sebagai suatu kegiatan, tetapi juga mengandung arti pengurusan, pengelolaan, pengarahan, dan pembinaan penyelenggaraan.”

United Nations Development Program (UNDP) (dalam Sedarmayanti, 2004:2) mendefinisikan *governance* adalah pelaksanaan kewenangan/kekuasaan di bidang ekonomi, politik, dan administrasi untuk mengelola berbagai urusan negara pada setiap tingkatan dan merupakan instrument kebijakan negara untuk mendorong terciptanya kepaduan sosial, integrasi dan menjamin kesejahteraan masyarakat.

Sedangkan kata *good* yang berarti “baik” dalam istilah pemerintahan mengandung dua pemahaman, yaitu:

1. Nilai-nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat, dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat

dalam mencapai tujuan (nasional) kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial

2. Aspek fungsional dari pemerintah yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut.

Lembaga Administrasi Negara (dalam Sedarmayanti, 2004:4) menyimpulkan bahwa wujud *good governance* adalah penyelenggaraan pemerintahan negara yang solid dan bertanggung jawab, serta efisien dan efektif, dengan menjaga kesinergisan interaksi yang konstruktif diantara domain-domain negara, sektor swasta dan masyarakat.

Pierre Landell-Mills dan Ismael Seregeldin (dalam Santosa, 2009:130) mendefinisikan *good governance* sebagai penggunaan otoritas politik dan kekuasaan untuk mengelola sumber daya demi pembangunan sosial ekonomi.

Sedangkan Robert Charlick (dalam Santosa, 2009:130) mengartikan *good governance* sebagai :

“Pengelolaan segala macam urusan publik secara efektif melalui pembuatan peraturan dan /atau kebijakan yang sah demi untuk mempromosikan nilai-nilai kemasyarakatan. *Good governance* mengandung arti hubungan yang sinergis dan konstruktif di antara negara, sektor swasta, dan masyarakat. Dalam hal ini adalah pemerintahan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, supremasi hukum dan dapat diterima diseluruh masyarakat.”

Bob Sugeng Hadiwinata (dalam Santosa, 2009:131) menjelaskan :

“Asumsi dasar dari *good governance* haruslah menciptakan sinergi antara sektor pemerintah (menyediakan perangkat aturan dan

kebijakan), sektor bisnis (menggerakkan roda perekonomian), dan sektor *civil society* (aktivitas swadaya guna mengembangkan produktivitas ekonomi, efektivitas, dan efisiensi).”

Atas dasar uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa wujud *good governance* adalah penyelenggaraan pemerintah negara yang solid dan bertanggung jawab, serta efisien dan efektif, dengan menjaga kesinergisan interaksi yang konstruktif diantara ketiga unsur: negara, sektor swasta, dan masyarakat. Oleh karena *good governance* meliputi sistem administrasi negara, maka upaya melakukan penyempurnaan pada sistem administrasi negara yang berlaku pada suatu negara secara menyeluruh.

2. Prinsip-Prinsip Good Governance

United Nation Development Programme (UNDP) (dalam Sedarmayanti 2004:7) mensyaratkan 10 prinsip untuk terselenggaranya *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik), yaitu:

1. Partisipasi: Mendorong setiap masyarakat untuk menggunakan hak dalam menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut kepentingan masyarakat baik langsung maupun tidak langsung.
2. Penegakan hukum: mewujudkan adanya penegakan hukum yang adil bagi semua pihak tanpa pengecualian, menjunjung tinggi HAM dan memperhatikan nilai-nilai yang hidup dalam masyarakat.
3. Transparansi: menciptakan kepercayaan timbal balik antara pemerintah dan masyarakat melalui penyedia informasi dan menjamin kemudahan dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai.

4. Kesetaraan: member peluang yang sama bagi setiap anggota masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan.
5. Daya tanggap: meningkatkan kepekaan para penyelenggara pemerintah terhadap aspirasi masyarakat tanpa terkecuali.
6. Wawasan ke depan: membangun daerah berdasarkan visi dan strategi yang jelas serta mengikutsertakan warga dalam seluruh proses pembangunan, sehingga warga merasa memiliki dan ikut bertanggungjawab terhadap kemajuan daerahnya.
7. Akuntabilitas: meningkatkan akuntabilitas para pengambil keputusan dalam segala bidang yang menyangkut kepentingan masyarakat luas.
8. Pengawasan: meningkatkan upaya pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan dengan mengusahakan keterlibatan swasta dan masyarakat.
9. Efisiensi dan Efektivitas: menjamin terselenggaranya pelayanan kepada masyarakat dengan menggunakan sumberdaya yang tersedia secara optimal dan bertanggungjawab.
10. Profesionalisme: meningkatkan kemampuan dan moral penyelenggara pemerintahan agar mampu member pelayanan yang mudah, cepat, tepat dengan biaya terjangkau.

Prinsip dasar yang membedakan antara konsepsi tata pemerintahan (*governance*) dengan pola pemerintahan (*government*) adalah yang pertama menekankan pada peningkatan peran masyarakat (lembaga masyarakat, dunia usaha, dan organisasi non pemerintah) dalam memajukan kehidupan. Sedangkan yang kedua mengurangi peran pemerintah dalam melakukan intervensi terhadap kebebasan masyarakat.

Menurut Institute on Governance (1996) dalam (dalam Santosa, 2009:132), untuk menciptakan *good governance* perlu diciptakan hal-hal sebagai berikut:

1. Kerangka kerja tim (team work) antar organisasi, departemen, dan wilayah.

2. Hubungan kemitraan antara pemerintah dengan setiap unsur dalam masyarakat negara yang bersangkutan.
3. Pemahaman dan komitmen terhadap manfaat dan arti pentingnya tanggung jawab bersama dan kerjasama dalam suatu keterpaduan serta sinergisme dalam pencapaian tujuan.
4. Adanya dukungan dan sistem imbalan yang memadai untuk mendorong terciptanya kemampuan dan keberanian menanggung resiko dan berinisiatif.
5. Adanya pelayanan administrasi publik yang berorientasi pada masyarakat, mudah dijangkau masyarakat dan bersahabat, berdasarkan kepada asas pemerataan dan keadilan dalam setiap tindakan dan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, berfokus pada kepentingan masyarakat, bersikap professional, dan tidak memihak.

Good governance merupakan upaya untuk merubah watak pemerintah yang semula cenderung bekerja sendiri tanpa memperhatikan aspirasi masyarakat, menjadi pemerintah yang aspiratif. Dalam sistem penyelenggaraan pemerintah yang menerapkan *good governance* masyarakat tidak lagi dipandang sebagai obyek yang ingin dicetak sebagaimana yang diinginkan pemerintah. Tetapi masyarakat menjadi subyek yang ikut serta dalam program-program dan kebijakan yang dibuat oleh pemerintah. Sistem seperti inilah yang biasa disebut dengan sistem demokratis. Dengan demikian *good governance* hanya akan tumbuh pada pemerintahan yang menggunakan sistem demokrasi.

D. Program Percepatan (*Quick Wins*)

1. Pengertian Program Percepatan (*Quick Wins*)

Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan *Quick wins* (halaman 3) menyatakan bahwa *Quick wins* atau juga sering disebut *low-hanging fruit* adalah :

“Suatu langkah inisiatif yang mudah dan cepat dicapai yang mengawali suatu program besar dan sulit. *Quick wins* bermanfaat untuk mendapatkan momentum awal yang positif dan kepercayaan diri untuk selanjutnya melakukan sesuatu yang berat. Sesuatu yang berat ini merupakan inti dari suatu program besar tersebut. *Quick wins* dapat berupa organization quick wins, regulation quick wins atau human resource quick wins.”

Sesuai dengan PermenPAN dan RB Nomor: 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan *Quick Wins*, maka Program Percepatan (*Quick Wins*) bertujuan untuk membangun kepercayaan masyarakat (*public trust building*) kepada birokrasi yang menyediakan pelayanan. Untuk itu diperlukan berbagai upaya terutama berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan publik. Hal ini dimaksudkan untuk mendukung kepentingan pemenuhan hak-hak dasar masyarakat yang memerlukan pelayanan cepat, mudah dan terjangkau.

Aktivitas yang dipilih untuk Program Percepatan (*Quick Wins*) merupakan kegiatan yang mempunyai daya ungkit (*key leverage*) yang terkait dengan perbaikan pada produk utama (*core business*) dari lembaga. Hasil dari program percepatan ini dapat dengan mudah terlihat, dan manfaatnya dapat

dirasakan langsung oleh masyarakat pengguna jasa (*public*) maupun pemangku kepentingan (*stakeholder*) di internal lembaga.

Dalam *grand design* reformasi birokrasi, program percepatan (*quick wins*) menjadi program yang mengawali proses reformasi birokrasi. Keluaran dari program ini berfokus pada perbaikan sistem dan mekanisme kerja atau produk utama lembaga yang sesuai dengan peran, tupoksi dan karakteristik lembaga yang bersangkutan. Hal ini sekaligus merupakan jawaban nyata/konkrit terhadap keluhan dan kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan yang disediakan oleh lembaga. (sumber : program percepatan (*quick wins*) Kementerian Hukum dan HAM RI Direktorat Jenderal Imigrasi)

2. Prinsip Program Percepatan (*Quick Wins*)

Prinsip-prinsip dari Program Percepatan (*Quick Wins*), sebagaimana ditekankan di dalam Permen PAN dan RB Nomor 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan *Quick Wins* (halaman 4), adalah sebagai berikut:

1. Pengungkit : Inisiatif yang dipilih bermanfaat untuk mendapatkan momentum awal yang positif dan kepercayaan diri untuk selanjutnya melakukan sesuatu yang berat. Daya ungkit (*key leverage*) ini terkait dengan perbaikan pada produk utama (*core business*) dari lembaga.
2. Mudah dan Cepat : Inisiatif yang dipilih mudah dilaksanakan dan hasilnya cepat dirasakan.
3. Dampak : Inisiatif yang dipilih mampu memberikan dampak positif yang besar bagi para pemangku kepentingan untuk meningkatkan kepercayaan (*trust*) dan motivasi mereka.
4. Memotivasi : Inisiatif yang dipilih mudah dikerjakan dan cepat dicapai, sehingga diharapkan dapat memotivasi individu/kelompok

di dalam lembaga untuk melanjutkan ke pekerjaan yang lebih berat (reformasi birokrasi).

5. Memperbaiki : Inisiatif yang dipilih mampu memperbaiki sistem dan mekanisme kerja secara organisasional di masing-masing lembaga.
6. Meyakinkan dan Nyata : Inisiatif yang dipilih mampu meyakinkan pemangku kepentingan, baik eksternal maupun internal, dengan cara insiatif tersebut segera dapat memberikan manfaat yang diinginkan dan nyata yang sesuai dengan harapan mereka. Inisiatif yang dipilih langsung bersentuhan dengan kebutuhan minimal publik (masyarakat luas) bagi unit kerja/organisasi yang langsung berinteraksi dan/atau bertransaksi langsung dengan pemangku kepentingan dan masyarakat.
7. Independen : Inisiatif yang dipilih di bawah kontrol penuh lembaga dan keberhasilannya tidak tergantung secara dominan oleh lembaga lainnya.

(sumber : program percepatan (*quick wins*) Kementerian Hukum dan HAM RI Direktorat Jenderal Imigrasi)

3. Kriteria Program Percepatan (*Quick Wins*)

Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi 2010-2014, khususnya Bab III Tahapan dan Program Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, Sub Bab 3.4 Pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2010-2014 Pada Tingkat Mikro, butir b Quick Wins (halaman 29) menegaskan bahwa Quick wins, adalah suatu langkah inisiatif yang mudah dan cepat dicapai yang mengawali pelaksanaan suatu program dalam reformasi birokrasi terutama yang berkaitan dengan pemberantasan korupsi, kolusi dan nepotisme, serta peningkatan kualitas pelayanan publik. Quick wins bermanfaat untuk mendapatkan momentum yang positif dan meningkatkan kepercayaan diri instansi dalam melakukan langkah reformasi birokrasi, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat (*to win public's heart*).

Lebih lanjut, Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi 2010-2014, khususnya Bab III Tahapan dan Program Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, Sub Bab 3.4 Pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2010-2014 Pada Tingkat Mikro, butir b Quick Wins (halaman 29) menyebutkan 6 (enam) kriteria program percepatan (*quick wins*) sebagai berikut:

1. Dilakukan di awal.
2. Sesuai dengan harapan (*expectation*) pemangku kepentingan utama (*stakeholders*) lembaga dalam hal keluaran (output) atau tingkat kinerja.
3. Dapat diselesaikan dalam jangka waktu relatif cepat, kurang lebih 12 bulan.
4. Mudah terlihat dan manfaatnya dapat dirasakan langsung oleh pemangku kepentingan utama (*stakeholders*).
5. Memicu area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi.
6. Memberikan dampak yang signifikan dalam peningkatan kualitas produk utama lembaga.

Secara operasional terdapat empat kriteria yang dapat digunakan untuk menentukan program percepatan, berdasarkan Permen PAN dan RB Nomor 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan *Quick Wins* (halaman 5), yaitu:

1. Berasal dari program-program reformasi birokrasi, yang terdapat di dalam Roadmap Reformasi Birokrasi 2010-2014.
2. Merupakan bagian utama (*core business*) dari peran, tugas, fungsi, dan karakteristik lembaga yang bersangkutan.
3. Memberikan dampak perbaikan yang besar dan dapat dirasakan oleh para pemangku kepentingan eksternal dan internal lembaga.
4. Merupakan sebuah aktivitas nyata dan dirasakan manfaatnya secara cepat oleh pemangku kepentingan utama eksternal dan internal lembaga.

Dengan demikian, program percepatan (*quick wins*) harus memenuhi kriteria sebagaimana dikemukakan di atas. Istilah “cepat” dalam program percepatan dimaknai bahwa implementasi program ini berlangsung tidak lebih dari kurun waktu 12 bulan.

4. Langkah – Langkah Dalam Pelaksanaan Program Percepatan

Langkah-langkah dalam pelaksanaan *quick wins* dibagi dalam 3 (tiga) tahap, yaitu:

1. Tahap Persiapan, merupakan tahap persiapan kapabilitas implementasi *quick wins* dan penyusunan metode monitoring dan evaluasi implementasi *quick wins*.

Tabel 2. Tahap Persiapan

Langkah	Aktivitas	Keluaran
1	<ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan tim kerja • Pembentukan struktur/ organisasi kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Tim kerja • Struktur/ Organisasi tim kerja
2	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan rencana dan jadwal kerja serta target penyelesaian • Penyusunan anggaran 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencana dan jadwal kerja • Targer penyelesaian anggaran
3	Menyusun dan menetapkan: <ul style="list-style-type: none"> • Metode monitoring dan evaluasi pelaksanaan <i>quick wins</i> • Mekanisme pelaporan pelaksanaan <i>quick wins</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Metode monitoring dan evaluasi • Rancangan laporan pelaksanaan <i>quick wins</i>

2. Tahap Implementasi, Monitoring dan Evaluasi, merupakan tahap pelaksanaan dan pemantauan dan pengevaluasian pelaksanaan quick wins.

Tabel 3. Tahap Implementasi, Monitoring dan Evaluasi

Langkah	Aktivitas	Keluaran
1	<ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan aktivitas sesuai dengan rencana dan jadwal kerja • Penyelesaian quick wins sesuai target dalam jadwal kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan kemajuan pelaksanaan penyelesaian quick wins secara berkala • Penyelesaian quick wins
2	Pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan quick wins	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil monitoring dan evaluasi • Usulan/rekomendasi perbaikan

(Sumber : Tahapan dan Program Pelaksanaan Reformasi Birokrasi. *Quick Wins*. 2011)

3. Pelaporan

Pelaporan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari setiap tahapan pelaksanaan. Oleh karena itu, baik laporan berkala maupun tahunan haruslah menjelaskan capaian kemajuan yang dihasilkan. Selain itu, penting untuk diingat terutama dalam menyusun rencana kerja adalah perkiraan waktu dari setiap langkah-langkah dalam penyusunan laporan. Berikut adalah langkah-langkah yang dimaksud:

- a. Penyusunan laporan;
- b. Presentasi laporan;
- c. Revisi atau perbaikan bila diperlukan atas masukan laporan;

d. Menyampaikan laporan final



BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam suatu penelitian, metode penelitian merupakan hal yang sangat penting guna memecahkan, menemukan, mengembangkan dan memberikan jalan ke arah pemecahan masalah yang akan diteliti. Agar penelitian berjalan dengan baik maka harus menggunakan sebuah metode penelitian yang tepat. Dan memperoleh hasil yang bisa dipertanggungjawabkan. Menurut Sugiyono (2010:2) menjelaskan bahwa metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kunci yang perlu diperhatikan yaitu, cara ilmiah, data, tujuan dan kegunaan.

Dengan demikian metode penelitian merupakan hal yang harus diperhatikan agar penelitian bisa berjalan dengan lancar, sesuai alur, dan tepat sasaran.

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk menggambarkan kondisi dalam penyelenggaraan reformasi birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya Direktorat Jenderal Imigrasi. Didalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif karena peneliti ingin berusaha menjelaskan mengenai pelayanan yang diberikan oleh

Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya dalam penyelenggaraan reformasi birokrasi.

Menurut Kirk dan Miller sebagaimana dikutip oleh Moleong (2007:4) bahwa:

“Penelitian kualitatif merupakan tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan ruang tersebut dalam bahasanya dan peristilahannya. Dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang menggunakan subyek penelitian misalnya perilaku atau tindakan dan kata-kata dimana peneliti sebagai pihak dominan dalam melakukan penelitian dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada fenomena.”

Dengan demikian apabila dikaitkan dengan tujuan yang diinginkan dalam penelitian ini maka penulis menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif untuk mendeskripsikan kejadian secara nyata yang terjadi di lokasi penelitian dengan uraian-uraian yang jelas berupa kata-kata dan gambar.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah hal-hal yang menjadi pusat perhatian dalam penelitian dan untuk memudahkan data yang akan diperlukan untuk suatu penelitian.

Menurut Moleong (2000:237), dalam penentuan fokus suatu penelitian memiliki dua tujuan, yaitu:

1. Penetapan fokus membatasi studi yang berarti bahwa dengan adanya fokus, penentuan tempat penelitian menjadi lebih layak.
2. Penentuan fokus secara efektif menetapkan kriteria inklusi-inklusi untuk menyaring informasi yang mengalir masuk. Mungkin data cukup menarik, tetapi jika dipandang tidak relevan, data itu tidak dihiraukan.

Jadi dengan penetapan fokus yang jelas, akan mempermudah dalam pembuatan keputusan yang tepat tentang data mana yang akan dikumpulkan dan mana yang tidak diperlukan ataupun mana yang akan dibuang.

Sesuai dengan penjelasan di atas, maka fokus dari penelitian ini adalah:

1. Pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik yang dilakukan Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya, yang mencakup:
 - a. Kebijakan dan bentuk reformasi birokrasi dalam pelayanan publik pada Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya, Direktorat Jenderal Imigrasi.

- b. Proses reformasi birokrasi dalam pelayanan publik pada Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya, Direktorat Jenderal Imigrasi.
 - c. Aktor-aktor yang terlibat pada pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik pada Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya, Direktorat Jenderal Imigrasi.
 - d. Hasil yang diperoleh pada pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik pada Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya, Direktorat Jenderal Imigrasi.
2. Faktor pendukung dan penghambat penyelenggaraan reformasi birokrasi dalam pelaksanaan pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya, yang mencakup:
- a. Faktor pendukung penyelenggaraan reformasi birokrasi dalam pelaksanaan pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya:
 - 1) Penataan struktur organisasi.
 - 2) Peningkatan kualitas pelayanan.
 - 3) Peningkatan kinerja pegawai.
 - b. Faktor penghambat penyelenggaraan reformasi birokrasi dalam pelaksanaan pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya:

- 1) Sarana dan Prasarana
- 2) Pola Pikir dan Prilaku Masyarakat.

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitian, sedangkan situs penelitian adalah tempat dimana peneliti menangkap dan mendapatkan data-data yang akurat, valid, dan benar-benar dibutuhkan dari obyek yang diteliti.

Dalam penelitian ini peneliti memilih lokasi penelitian yang berada di Kota Surabaya yang merupakan Ibukota dari Provinsi Jawa Timur, dan situs penelitiannya adalah di Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya. Alasan peneliti melakukan penelitian di Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya karena Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya merupakan salah satu kantor imigrasi terbaik di Indonesia dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan sudah mendapatkan ISO Manajemen Mutu 9001:2008 dibidang pelayanan.

D. Sumber Data

Menurut Sugiyono (2010:14) sumber data merupakan tempat, orang, atau benda dimana peneliti dapat mengamati, bertanya, membaca hal-hal yang berhubungan dengan masalah penelitian.

Sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Informan

Sumber data yang diperoleh dengan melakukan pengamatan atau data yang diperoleh secara langsung dari informan yang digunakan sebagai pendukung dalam melakukan analisis yang disebut data primer.

2. Peristiwa

Peristiwa yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi kegiatan yang dilakukan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya pada pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik.

3. Dokumen

Dokumen merupakan sumber data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain yang biasa disebut dengan jenis data sekunder. Sumber data ini bertujuan untuk melengkapi, mendukung dan memperkaya data primer yang berkaitan dengan fokus penelitian. Dokumen yang dimaksud adalah:

- a. Standar Operasional Prosedur (SOP) Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya.
- b. Gambaran umum Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya.
- c. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.

- d. Sertifikasi ISO 9001:2008 tentang manajemen mutu pelayanan.
- e. Dokumen perundang-undangan yang berkaitan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Direktorat Jenderal Imigrasi.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan data menurut Sugiyono (2010:17) dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber, dan berbagai cara. Oleh karena itu data tersebut haruslah valid dan akurat. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara (interview)

Peneliti melakukan pengumpulan data dengan cara melakukan wawancara langsung dengan narasumber atau informan sebagai sumber data primer. Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh penjelasan mengenai hal yang sebenarnya dan relevan dengan masalah yang diteliti.

2. Dokumentasi

Pengumpulan data dengan memperoleh dokumen atau inventarisasi arsip dari instansi yang menjadi obyek penelitian. Dalam hal ini data yang diperoleh adalah data yang

berhubungan dengan permasalahan penelitian yang dilakukan termasuk juga data yang berasal dari internet, brosur, peraturan-peraturan, dan sejenisnya yang berhubungan dengan kebutuhan penelitian yaitu mengenai pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik yang dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dan faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Kota Surabaya.

3. Observasi

Pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung terhadap obyek-obyek yang diteliti di lapangan, sehingga peneliti dapat melihat secara langsung dan nyata keadaan yang sebenarnya terjadi dari obyek tersebut. Dalam teknik pengamatan ini hanya peneliti atau pengamat yang memegang peranan, maka keberhasilan pengamat sangat tergantung pada ketelitian, kepekaan, dan pengendalian diri dari pengamat yang bersangkutan. Dalam kasus yang diteliti, peneliti mengamati pelaksanaan reformasi birokrasi dalam bidang pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya.

F. Instrumen Penelitian

Instrument penelitian menurut Sugiyono (2010:102) adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variable penelitian.

Adapun instrument yang digunakan dalam penelitian adalah:

1. Peneliti sendiri, dengan menggunakan panca indera sendiri untuk melihat, mengamati, dan merasakan secara langsung dalam tahapan pengumpulan data yang berhubungan dengan penelitian.
2. Pedoman wawancara, berisi cakupan pengumpulan data melalui wawancara kepada pihak yang terkait atau informan untuk mendapatkan informasi mengenai fokus penelitian
3. Perangkat penunjang, merupakan alat bantu yang digunakan untuk membantu dalam pencatatan hal-hal penting yang ada di lokasi penelitian.

G. Analisis Data

Analisis data kualitatif menurut Bogdan and Biklen (dalam Sugiyono, 20010:244) adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat dengan mudah difahami, dan temuannya dapat di informasikan kepada orang lain.

Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2010:243) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sampai datanya jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan.

1. Pengumpulan data

Proses pengumpulan data adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengumpulkan data pada obyek penelitian yang berkaitan dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, yaitu mengenai pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik yang dilakukan Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya dan faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Kota Surabaya.

2. Reduksi data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang penting, dan memfokuskan sesuai dengan tema dan pola yang sudah ditetapkan. Dengan demikian akan mempermudah peneliti didalam melakukan pengumpulan data selanjutnya. Dalam penelitian ini data yang direduksi adalah data-data yang

berkaitan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik yang dilakukan Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya dan faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Kota Surabaya.

3. Penyajian data

Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2010:249) menjelaskan yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah teks bersifat naratif. Dengan penyajian data berupa tabel, flowchart dan sejenisnya. Setelah data di reduksi penyajian yang diberikan berupa data-data mengenai pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik yang dilakukan Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya dan faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Kota Surabaya.

4. Kesimpulan

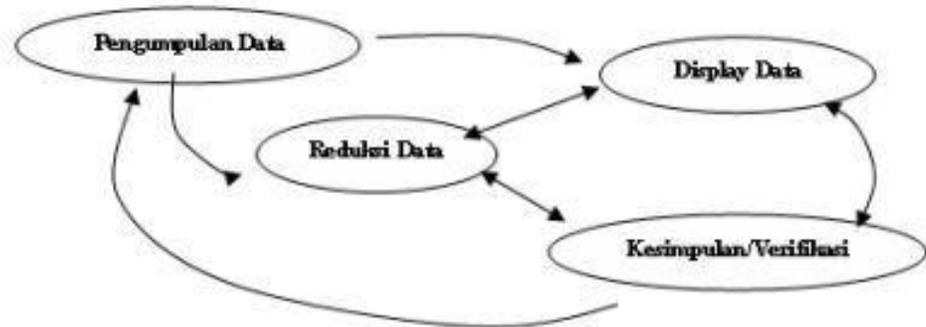
Langkah terakhir dalam analisis kualitatif menurut Miles dan Huberman (dalam Sugiyono 2010:252) adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan

masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti yang telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada dilapangan.

Komponen-komponen dalam analisis data model interaktif menurut Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2010:247) dapat dilihat pada Gambar 1 sebagai berikut:

Gambar 1. Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif



Sumber: Sugiyono (2010:247)

H. Keabsahan Data

Keabsahan data adalah kriteria yang menjadi patokan tingkat kebenaran data dalam penelitian dengan keadaan nyata di lapangan atau lokasi penelitian. Moleong (2012:320) berpendapat bahwa keabsahan data harus memenuhi keadaan :

1. Mendemonstrasikan nilai yang benar,
2. Menyediakan dasar agar dapat diterapkan,
3. Memperbolehkan keputusan yang dapat dibuat tentang konsistensi dari prosedurnya dan kenetralannya dari temuan dan keputusan-keputusan.

Dalam penelitian yang menggunakan metode kualitatif menurut Moleong (2012:321-344), keabsahan data dapat dilihat melalui 4 (empat) standar keabsahan data antara lain :

1. Standar Kredibilitas (kepercayaan)
2. Standar Transferabilitas (keteralihan)
3. Standar Dependibilitas (kebergantungan)
4. Standar Konfirmabilitas (kepastian)

Adapun teknik yang dipakai dalam menentukan keabsahan data adalah sebagai berikut :

1. Pengamatan yang dilakukan secara terus menerus

Peneliti melakukan pengamatan secara terus menerus, cermat, dan tepat serta mendalam untuk mendapatkan informasi yang diperlukan.

2. Triangulasi

Merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data.

3. *Peer Debriefing*

Peneliti akan meminta bantuan dari pihak lain melalui diskusi untuk membicarakan mengenai data atau temuan peneliti.

4. *Multi Site Desain*

Peneliti mengumpulkan data dari beberapa tempat, kasus, dan situasi peneliti.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Singkat Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Kota Surabaya

Surabaya, kota yang menjadi peristiwa heroic 10 November 1945, hingga kini masih dikenang orang sebagai kota pahlawan. Saat ini, salah satu kota tertua di Indonesia itu, tumbuh menjadi kota besar yang modern. Sebagai kota terbesar kedua setelah Jakarta, ibu kota Propinsi Jawa Timur ini semakin memantapkan cirinya sebagai kota metropolis. Kota yang berada di pulau jawa ini memiliki luas wilayah 274,06 km² dengan 31 kecamatan, mempunyai batas wilayah di sebelah utara dan timur berbatasan langsung dengan Selat Madura, bagian barat dengan Kabupaten Gresik, bagian selatan dengan Kabupaten Sidoarjo. Berdasarkan sensus penduduk tahun 2007 jumlah penduduk Surabaya adalah 4.138.069 jiwa dengan kepadatan 9.486,23/km². Surabaya merupakan kota multi etnis yang kaya budaya. Beragam etnis ada di Surabaya seperti Etnis Melayu, Cina, India, Arab, dan Eropa. Etnis nusantara pun dapat dijumpai seperti Madura, Sunda, Batak, Kalimantan, Bali, Sulawesi yang membaaur dengan penduduk asli Surabaya, yang mana sebagian besar masyarakat Surabaya adalah orang Surabaya asli dan orang Madura, membentuk pluralisme budaya dimana selanjutnya menjadi cirri khas Kota Surabaya.

Dikota pahlawan ini berdiri dengan kokohnya Kantor Imigrasi sekitar tahun 1951 yang berada di Jl. Tunjungan, Surabaya. Pada tahun 1955 sampai dengan tahun 1959 kantor ini pindah ke Jl. Diponegoro, Surabaya dan terakhir pindah ke Jl. S. Parman No.58A Waru, Sidoarjo sampai sekarang. Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya memiliki 1 (satu) TPI (Tempat Pemeriksaan Imigrasi) yaitu Bandara Internasional Juanda. Berdasarkan laporan kegiatan kepegawaian Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya bulan desember 2007, jumlah pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya adalah sebanyak 109 orang.

Surabaya semakin berkembang terutama sebagai kota industri dan perdagangan besar di Jawa Timur dan Indonesia, banyak berdiri perusahaan yang menggunakan Tenaga Kerja Asing (TKA) dalam membangun dan mengolah perusahaanya tersebut. Setiap orang yang datang ke kota ini baik WNI dan WNA, selain berwisata juga banyak yang datang untuk bisnis, mengingat Kota Surabaya ini merupakan kota perdagangan. Meski tidak memiliki cukup banyak obyek wisata alam, Surabaya terus berupaya menjadikan kotanya sebgai kota wisata dengan didukung jumlah hotel dan pusat perbelanjaan yang jumlahnya cukup banyak.

Berdasarkan Surat Direktur Jenderal Imigrasi Nomor: F.IZ.01.10-2249 tanggal 20 Desember 2003 perihal persiapan penerapan visa kunjungan saat kedatangan maka pada tanggal 1 february 2004 telah diberlakukan suatu

kebijakan baru tentang penerapan Visa Kunjungan Saat Kedatangan (VOA), dimana salah satu pelabuhan udaranya adalah Bandara Internasional Juanda di Surabaya.

Aktivitas di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya ini dikatakan tergolong baik, hal ini dapat dilihat dari jumlah pemberian SPRI, pemberian Ijin Tinggal dan Perpanjangan Ijin Tinggal yang menunjukkan angka yang tinggi. Sehubungan dengan meningkatnya volume kegiatan dan beban kerja, maka terhitung sejak tanggal 10 Mei 2006, Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya termasuk salah satu Kantor Imigrasi yang ditingkatkan kelasnya dari Kelas I menjadi Kelas I Khusus, berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI No. M.01-PR.07.04 Tahun 2006. Perubahan status ini tentunya diharapkan dapat mengantisipasi peningkatan beban kerja dalam rangka memberikan pelayanan jasa keimigrasian kepada masyarakat yang dapat dipertanggung jawabkan kepada Pemerintah dan masyarakat itu sendiri. Khusus untuk pemberian SPRI, berdasarkan data statistik bulan Desember 2007, jumlah SPRI yang telah dikeluarkan pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya adalah 4.555. secara umum, jumlah tersebut dapat menggambarkan volume kerja Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.

Secara Intern/ jangka pendek Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya telah menggunakan program pelayanan dengan *on-line system* (memakai *Local Area Network*), dimana saat ini baru terlaksana untuk pelayanan Warga

Negara Indonesia yakni pelayanan pemberian SPRI. Khusus mengenai pelayanan pemberian SPRI, juga telah diterapkan Sistem Foto Terpadu Berbasis Biometrik (FTBB), sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI No: M.03. IZ. 03.10 tahun 2006 Tentang Penunjukan Pengelolaan dan Pelaksanaan Sistem FTBB pada SPRI.

Sesuai dengan tuntutan masyarakat maka Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dalam memberikan pelayanan jasa keimigrasian juga selalu berusaha untuk meningkatkan dan memberikan pelayanan publik yang sebaik-baiknya dengan mengacu kepada standar pelayanan publik yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 yang berisi tentang pedoman yang harus diikuti instansi pemerintah selaku penyelenggara pelayanan publik dengan memberikan pelayanan prima (efektif dan memuaskan).

Pelayanan publik diberikan dengan mendasarkan pada azas transparansi, akuntabilitas, non-diskriminasi dengan memperhatikan keseimbangan hak dan kewajiban. Di dalam Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara juga ditetapkan standar pelayanan meliputi kesederhanaan prosedur, ketepatan waktu, biaya serta sarana dan prasarana.

Oleh karena Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dipandang cukup memadai dalam memberikan pelayanan publik maka pada tanggal 21 November 2007, Menteri Hukum dan HAM RI, Bapak Andi Mattalata

menunjuk Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sebagai *pilot project* bagi Kantor Imigrasi di seluruh Indonesia, untuk memperoleh sertifikat ISO 9001:2000. Untuk pelaksanaan proyek ini Menteri juga menunjuk *Premysis Consulting* sebagai lembaga konsultan. Proyek ISO 9001:2000 ini sendiri dikhususkan mengenai pelayanan pemberian SPRI, dimana diharapkan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya pada bulan Mei/Juni 2008 sudah memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 dalam rangka standarisasi Manajemen mutu pelayanan.

Dalam perjalanannya Direktorat Jenderal Imigrasi merealisasikan sistem aplikasi pelayanan SPRI dan WNA yang berbasis *e-Passport* dan *e-Office* pada seluruh Unit Pelaksana Teknis, tidak terkecuali Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, sistem aplikasi tersebut diterapkan dengan tujuan mendukung pelaksanaan program *e-Government* oleh pemerintah Republik Indonesia berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang kebijakan dan strategi nasional pengembangan *e-Government* dengan orientasi peningkatan pelayanan publik. Melalui Keputusan Menteri Hukum dan HAM Nomor: M.HH-04.OT.03.01 Tahun 2008 tentang Pedoman Penerapan *e-Office* Keimigrasian, Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya telah merealisasikan sistem aplikasi pelayanan SPRI dan WNA yang berbasis *e-Passport* dan *e-Office* dalam peningkatan pelayanan publik.

Dalam pelaksanaan pelayanan pemberian SPRI dan WNA, Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2008 pada bulan Maret 2010. Melalui capaian sertifikat ISO tersebut telah memacu Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya untuk lebih mampu meningkatkan pelayanan publik pada Tempat Pemeriksaan Imigrasi Bandara Internasional Juanda. Target peningkatan pelayanan yang telah dicanangkan adalah standarisasi Penyelesaian Keberangkatan dan Kedatangan WNI, standarisasi Penyelesaian Keberangkatan dan Kedatangan WNA Subyek maupun Non Subyek Visa On Arrival (VOA)

Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya adalah Kantor Unit Pelaksanaan Teknis Keimigrasian berada di bawah Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Jawa Timur, dipimpin oleh seorang Kepala Kantor dengan jabatan struktural setingkat Eselon II b. Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya terdiri dari Kantor Imigrasi di Jalan Jend. S. Parman No. 58A Waru, Sidoarjo dan Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) di Bandar Udara Juanda Surabaya.

Wilayah kerja Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya meliputi :

a) Kota Surabaya

- 1) Surabaya Pusat : 4 (empat) Kecamatan
- 2) Surabaya Timur : 7 (tujuh) Kecamatan
- 3) Surabaya Barat : 4 (empat) Kecamatan

- 4) Surabaya Utara : 3 (tiga) Kecamatan
- 5) Surabaya Selatan : 10 (sepuluh) Kecamatan

Luas wilayah Kota Surabaya sekitar 333 km² dengan jumlah penduduk sekitar 2.765.478 jiwa.

- b) Kabupaten Sidoarjo; Terdiri dari 18 (delapan belas) Kecamatan. Luas wilayah Kabupaten Sidoarjo sekitar 714 km² dengan jumlah penduduk sekitar 1.945.252 jiwa.
- c) Kota Mojokerto; Terdiri dari 2 (dua) Kecamatan. Luas wilayah Kota Mojokerto 16 km² dengan jumlah penduduk sekitar 120.132 jiwa.
- d) Kabupaten Mojokerto; Meliputi 18 (delapan belas) Kecamatan. Luas wilayah Kabupaten Mojokerto 969 km² dengan jumlah penduduk sekitar 1.041.269 jiwa.

Terhitung mulai tanggal 9 Juni 2011 sesuai dengan Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor : M.HH-03.OT.01.01 Tahun 2011 tentang Pembentukan Kantor Imigrasi Kelas III Pamekasan dan Kantor Imigrasi Kelas III Kediri, wilayah kerja Kabupaten Jombang masuk menjadi wilayah kerja Kantor Imigrasi Kelas III Kediri.

2. Visi, Misi, dan Janji Layanan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Kota Surabaya

VISI :

“Mewujudkan Pelayanan Prima Yang Berorientasi Kepada Kepuasan Publik Secara Berkesinambungan”

MISI :

1. Memberikan pelayanan secara cepat, sederhana, transparan dan akuntabel,
2. Melaksanakan pengawasan orang asing dan penegakan hukum secara konsisten.

Janji Layanan :

1. Pelayanan keimigrasian dilaksanakan sesuai standar waktu, biaya dan persyaratan.
2. Pemohon jasa keimigrasian akan mendapat perlakuan yang sama.

Dalam pelaksanaan tugas pekerjaan teknis keimigrasian sehari-hari semua dilakukan berdasarkan kebijakan pimpinan yang dituangkan dalam Standar Operasional Prosedur (SOP) yang diimplementasikan pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dan disesuaikan dengan standar ISO. Standar dimaksud meliputi standar pelayanan, persyaratan, tarif dan waktu

yang dilaksanakan berdasarkan urutan nomor antrian yang diatur secara otomatis dan teratur oleh mesin antrian.

Sampai dengan saat ini pelayanan dan pemeriksaan keimigrasian Warga Negara Indonesia (WNI) maupun Warga Negara Asing (WNA) baik yang dilakukan di Kantor maupun TPI menggunakan standar ISO 9001:2008 dan secara berkala diaudit oleh lembaga pemberi sertifikat ISO.

3. Struktur Organisasi

Untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi Kementerian Hukum dan HAM di bidang Keimigrasian, Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya memiliki Struktur Organisasi berdasarkan Surat Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI yang terdiri dari :

- a) Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya
- b) Kepala Bagian Tata Usaha
 - 1) Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Umum
 - 2) Kepala Sub Bagian Keuangan
- c) Kabid. LALINTUSKIM
 - 1) Kasi Perijinan Keimigrasian
 - 2) Kasi Status Keimigrasian

d) Kabid. WASDAKIM

- 1) Kasi Pengawasan Keimigrasian
- 2) Kasi Penindakan Keimigrasian

e) Kabid. INSARKOM

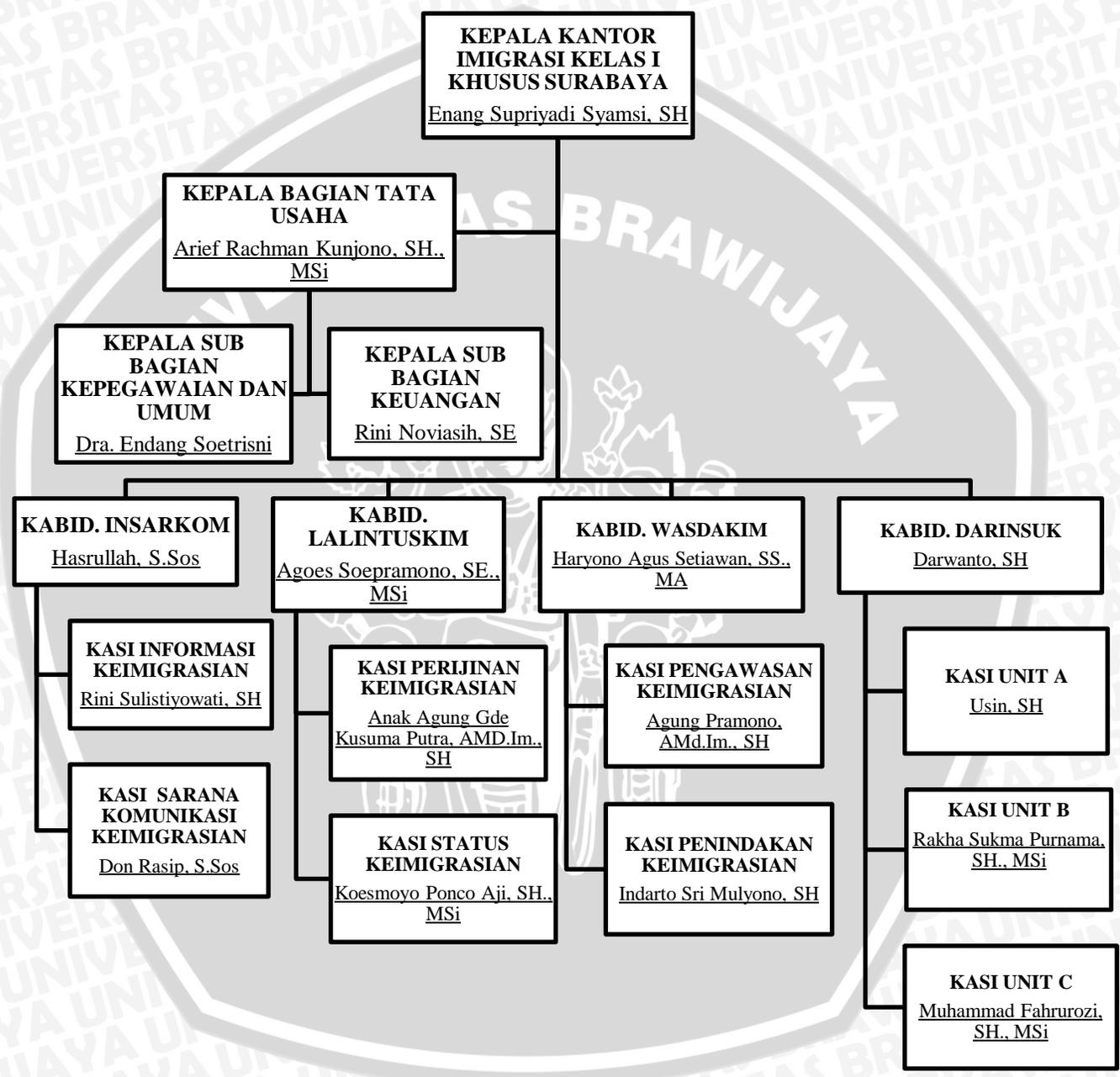
- 1) Kasi Informasi Keimigrasian
- 2) Kasi Sarana Komunikasi Keimigrasian

f) Kabid. DARINSUK

- 1) Kasi Unit A
- 2) Kasi Unit B
- 3) Kasi Unit C



Gambar 2. Struktur Organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya



Sumber : Bagian Kepegawaian dan Umum Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya

4. Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya

a. Bagian Tata Usaha

Bagian Tata Usaha ini memiliki tugas melakukan urusan tata usaha dan urusan rumah tangga Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Bagian Tata Usaha melakukan urusan kepegawaian, urusan keuangan dan urusan surat menyurat serta perlengkapan rumah tangga.

Bagian Tata Usaha terdiri dari :

- 1) Sub Bagian Kepegawaian dan Umum, mempunyai tugas melaksanakan urusan umum kepegawaian, urusan surat menyurat, perlengkapan dan rumah tangga di lingkungan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri dan berdasarkan peraturan perundang-undangan.
- 2) Sub Bagian Keuangan, mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan keuangan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, diantaranya penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran, pemungutan dan penyetoran biaya keimigrasian sebagai Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNPB).

b. Bidang Lalu Lintas dan Status Keimigrasian (LALINTUSKIM)

Bidang Lalintuskim mempunyai tugas melakukan kegiatan keimigrasian dibidang Lalu Lintas dan Status Keimigrasian di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya berdasarkan peraturan perundang-undangan, meliputi:

- 1) Pemberian Dokumen Perjalanan Republik Indonesia, izin berangkat dan kembali.
- 2) Penentuan status keimigrasian bagi warga negara asing yang berada di Indonesia.
- 3) Melaksanakan penelitian terhadap kebenaran bukti-bukti kewarganegaraan seseorang mengenai status kewarganegaraannya.

Bidang lalu lintas dan status keimigrasian terdiri dari :

- 1) Seksi Perizinan Keimigrasian, melakukan urusan pemberian Dokumen Perjalanan Republik Indonesia, Izin Masuk/Keluar berdasarkan ketentuan.
- 2) Seksi Status Keimigrasian, melakukan urusan penyaringan, penelitian, penyelesaian permohonan izin tinggal, lalin status izin keimigrasian dan penelitian terhadap kebenaran bukti-bukti kewarganegaraan seseorang dan memberikan surat keterangan keimigrasian dalam rangka kelengkapan permohonan kewarganegaraan.

Pengajuan permohonan Dokumen Perjalanan Republik Indonesia (DPRI) oleh pemohon dapat dilakukan melalui loket atau fasilitas yang disediakan. Hal ini dimaksudkan untuk member pilihan termudah bagi pemohon DPRI, misalnya pemohon dapat melakukan permohonan melalui :

- a) Loket (konvensional), pemohon paspor datang langsung ke loket untuk mengajukan permohonan, dengan cara mengantri;
- b) Melalui Internet, pemohon paspor mengajukan permohonan melalui internet, dengan cara ini akan mempersingkat waktu dan memberikan kemudahan bagi pemohon, antara lain: tidak perlu datang ke loket untuk menyerahkan permohonannya, akan tetapi cukup melalui internet dan dapat diakses dimana saja tanpa harus mengantri;
- c) Fasilitas *Drop Box*, fasilitas ini diperuntukkan untuk penggantian paspor dimana pemohon tetap mengajukan permohonannya tetapi tidak melalui loket, hanya memasukkan permohonannya melalui mesin *drop box* yang ditempatkan di *Customer Care* dan tanpa harus mengantri;
- d) Untuk pengajuan permohonan ijin keimigrasian Warga Negara Asing (WNA) dapat diajukan melalui loket yang telah disediakan, yaitu loket 1 dan informasi yang terkait dengan persyaratan, biaya, waktu penyelesaian dapat dilihat pada papan

informasi serta brosur pelayanan telah disediakan di *Customer Care*.

c. Bidang Pengawasan dan Penindakan Keimigrasian (WASDAKIM)

- 1) Tugas pokok : membantu kepala kantor dalam melakukan pengawasan dan penindakan keimigrasian orang asing yang melakukan pelanggaran sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- 2) Fungsi : melakukan pemantauan terhadap pelanggaran perizinan keimigrasian dan mengadakan kerjasama antar instansi di bidang pengawasan orang asing; melakukan penyidikan dan penindakan keimigrasian terhadap pelanggaran keimigrasian.

Bidang Pengawasan Penindakan Keimigrasian terdiri dari :

- a) Seksi Pengawasan Keimigrasian, mempunyai tugas melakukan pemantauan terhadap pelanggaran perizinan keimigrasian dan mengadakan kerjasama antar instansi di bidang pengawasan orang asing;
- b) Seksi Penindakan Keimigrasian, mempunyai tugas melakukan penyidikan dan penindakan, pencegahan dan penangkalan, penampungan sementara dan perawatan orang asing yang belum dapat

dipulangkan, pemulangan dan pengusiran terhadap orang asing yang melakukan pelanggaran keimigrasian berdasarkan peraturan perundang-undangan.

**d. Bidang Informasi dan Sarana Komunikasi Keimigrasian
(INSARKOM)**

Tugas pokok Bidang Informasi dan Sarana Komunikasi Keimigrasian (Insarkom) mempunyai tugas melakukan penyebaran dan pemanfaatan informasi serta pengelolaan sarana komunikasi keimigrasian di lingkungan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.

Bidang Insarkom mempunyai fungsi :

- 1) Melakukan pengumpulan, penelaahan, analisis, evaluasi, penyajian dan penyebaran data informasi keimigrasian guna penyelidikan/pengambilan keputusan serta penetapan kebijakan pimpinan.
- 2) Melakukan pemeliharaan dan pengamanan dokumentasi keimigrasian dan penggunaan serta pemeliharaan sarana komunikasi.

Bidang Informasi dan Sarana Komunikasi Keimigrasian terdiri dari :

- a) Seksi Informasi Keimigrasian, mempunyai tugas melakukan penyebaran dan pemanfaatan informasi mengenai Warga Negara

Indonesia dan Asing dalam rangka kerja sama tukar menukar informasi untuk pengamanan teknis operasional keimigrasian.

- b) Seksi Sarana Komunikasi Keimigrasian, mempunyai tugas melakukan pemeliharaan dan pengamanan dokumentasi keimigrasian serta melakukan penggunaan dan pemeliharaan sarana komunikasi.

e. Bidang Pendaratan dan Izin Masuk (DARINSUK)

Bidang Pendaratan dan Izin Masuk (Darinsuk) berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman dan HAM RI Nomor : M.14. PR.07.04 Tahun 2003 tentang Perubahan Atas Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor M.03-PR.07.04 Tahun 1991 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Imigrasi mempunyai tugas melaksanakan pemeriksaan keimigrasian terhadap setiap orang yang keluar atau masuk wilayah Indonesia melalui Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) berdasarkan perundang-undangan.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, bidang Darinsuk mempunyai 3 (tiga) fungsi, yaitu:

- 1) Melakukan penelitian terhadap penggunaan dokumen perjalanan oleh setiap orang yang masuk/keluar wilayah Indonesia;
- 2) Melakukan pemberian tanda bertolak dan atau izin masuk bagi setiap orang yang akan meninggalkan atau masuk wilayah Indonesia;

- 3) Melakukan penolakan pemberian tanda bertolak dan atau izin masuk bagi setiap orang yang tidak memenuhi ketentuan yang berlaku.

Bidang Darinsuk dipimpin oleh Kepala Bidang dengan dibantu oleh 3 (tiga) Kepala Seksi Unit yang terdiri dari kepala Seksi Unit A, Kepala Seksi Unit B, dan Kepala Seksi Unit C yang masing-masing mempunyai tugas melakukan penelitian terhadap penggunaan dokumen perjalanan, pemberian tanda bertolak dan atau izin masuk serta penolakan pemberian tanda bertolak dan izin masuk bagi setiap orang yang masuk/keluar wilayah Indonesia sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Bandara Internasional Juanda adalah salah satu bandara terbesar di Indonesia yang melayani penerbangan domestik dan internasional, dengan akan dibukanya terminal baru untuk menambah kapasitas pelayanan penerbangan internasional pada awal tahun 2014 sehingga TPI Juanda akan menjadi salah satu TPI Bandara Internasional yang memiliki volume perlintasan WNI dan WNA yang besar kedepannya.

B. Hasil Penelitian

1. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam pelayanan publik yang dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya

a. Kebijakan dan Bentuk Reformasi Birokrasi

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Indonesia pada dasarnya dimulai sejak akhir tahun 2006 yang telah dilakukan melalui *pilot Project* yaitu Kementerian Keuangan, Mahkamah Agung, dan Badan Pemeriksa Keuangan. Pada tanggal 14 Agustus 2009 Presiden RI menegaskan kembali tekad pemerintah untuk melanjutkan misi sejarah bangsa Indonesia untuk 5 (lima) tahun mendatang, yaitu melaksanakan reformasi birokrasi gelombang kedua, termasuk reformasi birokrasi yang bertujuan untuk membebaskan Indonesia dari dampak krisis yang terjadi sepuluh tahun yang lalu. Sehingga pada tahun 2025, Indonesia diharapkan berada pada fase yang benar-benar bergerak menuju negara maju. Sehingga pada tahun 2010 dikembangkan sebuah konsep dan kebijakan reformasi birokrasi yang komprehensif yang ditetapkan dengan Peraturan Presiden No.81 Tahun 2010 Tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.20 Tahun 2010 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014. Selain itu diterbitkan pula 9 (Sembilan) pedoman dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi yang ditetapkan dengan Permenpan-rb No.7 sampai dengan No.15 Tahun 2010 yang meliputi

pedoman tentang pengajuan dokumen usulan sampai dengan mekanisme persetujuan pelaksanaan reformasi birokrasi dan tunjangan kinerja. (Lampiran PP RI No.81 Tahun 2010 *Grand Design* RB 2010-2025)

Melalui *Grand Design* reformasi birokrasi tata kelola pemerintahan atau birokrasi di Indonesia pada tahun 2014 diharapkan mampu memenuhi aspek-aspek berikut ini :

1. Jumlah PNS yang proporsional
2. Pemerintah bersih dan bebas KKN
3. Peningkatan kualitas pelayanan publik
4. Peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
5. Peningkatan profesionalisme SDM aparatur
6. Peningkatan mobilitas aparatur antar daerah, antar pusat, dan antar pusat dengan daerah
7. Peningkatan gaji dan jaminan kesejahteraan

Kemudian pada tahun 2025 telah terwujudnya tata pemerintahan yang baik dengan birokrasi pemerintah yang professional, berintegritas tinggi, dan mampu menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara.

1) **Visi dan Misi Reformasi Birokrasi**

Visi

“Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia”

Misi

1. Membentuk dan/atau menyempurnakan perundang-undangan dalam rangka reformasi birokrasi
2. Melakukan penataan dan penguatan organisasi, tata laksana, manajemen SDM aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, *mind set* dan *culture set*.
3. Mengembangkan kualitas kontrol yang efektif
4. Mengelola sengketa administratif secara efektif dan efisien.

2) Arahan Strategis Reformasi Birokrasi

“Melaksanakan program manajemen perubahan dan penataan peraturan perundang-undangan dengan tetap melanjutkan *quick wins*, berupa *quick wins* yang telah ditetapkan pada tahun sebelumnya.”

1. Peningkatan kinerja sebagai salah satu wujud pelayanan yang terstandar, terdata, cepat dan akuntabel berbasis teknologi informasi;
2. Percepatan perubahan pola kordinasi dan komunikasi dengan instansi lain (*Quick Coordination*)
3. Percepatan pengolahan administrasi dilingkungan Kementerian Hukum dan HAM RI secara efisien, efektif, transparan, akuntabel dan professional dengan menjunjung tinggi nilai-nilai good governance.

3) Tahapan Road Map Kementerian Hukum dan HAM RI 2010-1014

1. Tahun 2010 : Meletakkan Landasan Dasar Kegiatan Reformasi Birokrasimelalui Pembentukan SK Tim Reformasi Birokrasi dan Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi Kementerian Hukum dan HAM kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan RB.
2. Tahun 2011 : Melaksanakan program manajemen perubahan dan penataan peraturan perundang-undangan dengan tetap melanjutkan quick wins, berupa quick wins yang telah ditetapkan pada tahun sebelumnya.
3. Tahun 2012 : Melaksanakan program penataan dan penguatan organisasi serta penataan tatalaksana denganmelakukan restrukturisasi organisasi sehingga diperoleh organisasi yang right sizing dan right function.
4. Tahun 2013 : Melaksanakan penataan sumber daya manusia aparatur melalui sistem manajemen kepegawaian disertai dengan peningkatan pengawasan terhadap kinerja sumber daya manusia aparatur agar lebih efektif, efisien, jujur dan amanah dalam menjalankan pengabdian bagi negara kesatuan Republik Indonesia sehingga

pelayanan prima kepada masyarakat dapat diwujudkan secara transparan dan akuntabel.

5. Tahun 2014 : Jumlah PNS yang proporsional, Pemerintah bersih dan bebas KKN, peningkatan kualitas pelayanan publik, peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, peningkatan profesionalisme SDM aparatur, peningkatan mobilitas aparatur antar daerah, antar pusat, dan antar pusat dengan daerah, dan peningkatan gaji dan jaminan kesejahteraan.

Reformasi birokrasi yang dilaksanakan oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia bertujuan agar terciptanya pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN, peningkatan kualitas pelayanan publik, pemantauan terhadap kinerja pelayanan publik, dan peningkatan kualitas pengambilan kebijakan.

Kantor Imigrasi merupakan salah satu unit kerja di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia yang mempunyai tugas untuk merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang imigrasi. Disamping itu Direktorat Jenderal Imigrasi juga menjalankan fungsinya, yaitu : pelayanan kepada masyarakat, pengaman negara, penegak hukum, serta fasilitator pembangunan nasional. Kebutuhan akan reformasi birokrasi di Direktorat Jenderal Imigrasi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia sesungguhnya terletak pada pelaksanaan tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Imigrasi untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik sesuai

dengan tuntutan masyarakat. Perubahan dan pembenahan yang terarah dan tuntas pada cara-cara tersebut dapat menjadi arah dan pedoman bagi Direktorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI dalam melakukan reformasi birokrasi, dalam rangka meningkatkan pelayanan publik, meningkatkan kinerja aparatur pemerintah disemua jenjang, serta mewujudkan sistem dan pengelolaan pemerintahan yang efektif, produktif, transparan dan akuntabel (good governance). Singkatnya, reformasi birokrasi dalam konteks tersebut dapat dipandang sebagai proses upaya untuk mengubah, memperbaharui, menata ulang, memperbaiki, menyempurnakan, dan menguatkan birokrasi agar menjadi lebih bersih, efisien, efektif, produktif, transparan, melayani masyarakat, dan akuntabel. (Ringkasan Eksekutif Reformasi Birokrasi Direktorat Jenderal Imigrasi. 2011)

Dengan mengacu pada Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, perubahan dan pembenahan Kementerian Hukum dan HAM RI mengarah pada 8 (delapan) area perubahan yang masing-masing mempunyai sasaran tertentu, yaitu:

1. Pola Pikir dan Budaya Kerja Aparatur (Manajemen Perubahan) : Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi.
2. Penataan Peraturan Perundang-undangan : Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih, dan kondusif.

3. Penataan dan Penguatan Organisasi: Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*).
4. Penataan Tata Laksana : Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efisien, efektif, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*.
5. Penetaan Sistem Manajemen SDM Aparatur : SDM yang berintegritas, kompeten, profesional, berkinerja tinggi, dan sejahtera.
6. Penguatan Pengawasan : Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme.
7. Penguatan Akuntabilitas Kinerja : Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.
8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik : Pelayanan prima sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat.

Tabel 4. Delapan Area Perubahan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia

No	Area Perubahan	Tujuan
1	Pola Pikir dan Budaya Kerja (Manajemen Perubahan)	Suatu upaya terencana yang mencakup seluruh organisasi yang dikelola dari puncak, guna memperbesar efektivitas dan kesehatan organisasi melalui intervensi-intervensi terencana pada proses organisasi tersebut.

No	Area Perubahan	Tujuan
2	Penataan Peraturan Perundang - undangan	Melalui Penataan peraturan perundang – undangan diharapkan tumpang tindih dan disharmonisasi peraturan perundang – undangan dapat diminimalisir bahkan dihilangkan sama sekali, sehingga efektifitas pengelolaan peraturan perundang – undangan akan meningkat.
3	Penataan dan Penguatan Organisasi	Menurunnya tumpang tindih tugas pokok dan fungsi, meningkatnya kapasitas organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, struktur organisasi dengan pembagian tugas yang jelas, organisasi dengan ukuran yang tepat, koordinasi antar unit.
4	Penataan Tata Laksana	Tersusunnya SOP di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM yang menjadi pedoman baku dalam prosedur penyelenggaraan tugas dan fungsi Kementerian.
5	Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur	Pengembangan sistem pengadaan dan seleksi, pola pengembangan dan pelatihan, penguatan pola rotasi, mutasi, dan promosi, penguatan pola karir, terciptanya pegawai yang professional, jujur, berintegritas, dan berkomitmen.

No	Area Perubahan	Tujuan
6	Penguatan Pengawasan	Menegakkan kedisiplinan pegawai dan menegakkan kode etik pegawai
7	Penguatan Akuntabilitas Kinerja	Meningkatkan kinerja instansi pemerintah, pengembangan sistem manajemen kinerja organisasi, meningkatkannya akuntabilitas Kementerian Hukum dan HAM
8	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	Meningkatnya kualitas pelayanan publik dengan indikator pelayanan yang diberikan lebih tepat, cepat, murah, aman, dan lebih mudah dijangkau dengan parameter adanya standar pelayanan yang disosialisasikan dan implementasikan. Adanya kerja sama/kolaborasi dengan pihak lain dan adanya evaluasi kinerja pelayanan. Meningkatnya Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dengan indikator terimplementasinya metode survey kepuasan pelayangan yang efektif.

(Sumber : Buku saku reformasi birokrasi Kemenkumham. 2010)

Tabel 5. Bentuk Refrormasi Birokrasi Direktorat Jenderal Imigrasi

No	Program	Rencana Kerja
1	Program Percepatan Pelayanan Paspor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyederhanaan prosedur penyelesaian paspor. 2. Pembentukan fungsi unit layanan informasi permohonan paspor. 3. Meningkatkan kuantitas dan kompetensi SDM yang terkait dengan pelayanan paspor 4. Perbaiki sarana dan prasarana 5. Renovasi ruang pelayanan
2	Program Percepatan Kemudahan Pengajuan Permohonan Paspor dan Visa melalui Media Internet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah kapasitas jaringan komunikasi internet. 2. Melakukan sosialisasi kepada masyarakat, bahwa layanan permohonan paspor melalui media internet jauh lebih cepat. 3. Membuat SOP layanan paspor melalui internet. 4. Meningkatkan kompetensi SDM yang terkait dengan pelayanan paspor dan visa melalui internet.

No	Program	Rencana Kerja
3	Percepatan Pendeteksian secara Dini Pelanggaran Ijin Keimigrasian oleh Orang Asing Melalui Penerapan Sistem <i>Border Control Management</i> (BMC)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembuatan/penyempurnaan SOP penerapan BCM serta sosialisasinya. 2. Penambahan kapasitas jaringan komunikasi dan penyempurnaan BCM 3. Pergelaran aplikasi BCM pada TPI-TPI yang belum menerapkan 4. Merumuskan dan menerapkan kebijakan <i>reward and punishment system</i> terkait penerapan sistem BCM

(Sumber : Quick Wins Direktorat Jenderal Imigrasi. 2011)

Dengan mengidentifikasi area dan sasaran perubahan tersebut, maka reformasi birokrasi dilaksanakan melalui 9 (sembilan) program, sebagaimana ditetapkan di dalam Peraturan Menteri Negara PAN dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi 2010-2014, yaitu:

1. Manajemen Perubahan.
2. Penataan Peraturan Perundang-undangan.
3. Penataan dan Penguatan Organisasi.
4. Penataan Tata Laksana.
5. Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur.
6. Penguatan Pengawasan.

7. Peningkatan Akuntabilitas Kinerja.
8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.
9. Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan.

Sesuai dengan keterangan yang di berikan oleh Bapak Arief Rachman selaku Kepala Bagian Tata Usaha Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, bahwa :

“Mengenai Kebijakan dari pelaksanaan reformasi birokrasi, kami Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya yang merupakan Unit Pelaksana Teknis hanya sebagai pelaksana di bidang keimigrasian dan menjadikan kebijakan PP No.81 Tahun 2010 Tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025, Permenpan-rb No.20 Tahun 2010 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014, dan 8 Area Perubahan Kementerian Hukum dan HAM RI sebagai pedoman pelaksanaan peningkatan pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.”(wawancara pada tanggal 28 Februari 2014 pukul 10.30 di ruang Tata Usaha Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya merupakan Unit Pelaksana Teknis yang berada di bawah Divisi Keimigrasian Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Jawa Timur. Dikarenakan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya adalah Unit Pelaksana Teknis untuk kebijakan dan bentuk daripada reformasi birokrasi mengacu kepada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dan Direktorat Jenderal Imigrasi dan dalam menjalankan tugas dan fungsinya Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya mengacu kepada Undang-Undang Republik Indonesia No.6 Tahun 2011 Tentang Keimigrasian

Senada dengan pernyataan diatas, Bapak Hasrullah Selaku Kepala Bidang Insarkom Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, mengatakan bahwa :

“Sebenarnya Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sudah melakukan perubahan pada tahun 2006 yaitu dimulai dengan foto terpadu berbasis biometrik dan selanjutnya terus melakukan perubahan setiap tahun kearah yang lebih baik. Setelah itu baru muncul sebuah kebijakan PP No.81 Tahun 2010 Tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025, Permenpan-rb No.20 Tahun 2010 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014. Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya adalah Unit Pelaksana Teknis di bidang Keimigrasian, jadi untuk kebijakan reformasi birokrasi semua diatur oleh pusat, yaitu Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dan Direktorat Jenderal Imigrasi. Kami disini hanya menjalankan tugas yang sudah diberikan standar oleh Direktorat Jenderal Imigrasi dan dijadikan pedoman untuk melakukan peningkatan pelayanan kepada masyarakat.” (wawancara pada tanggal 2 Februari 2014 pukul 14.00 WIB di ruang Kabid Insarkom Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Selanjutnya Bapak Mario Halkirian selaku staf bidang Insarkom menambahkan mengenai bentuk perubahan yang dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya untuk melaksanakan reformasi dalam pelayanan publik, yaitu :

“Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sebenarnya sudah melakukan perubahan yang dimulai pada tahun 2006 yaitu pada foto terpadu yang berbasis biometrik jadi para pemohon pembuatan paspor tidak bisa memalsukan foto paspornya karena terkoneksi langsung dengan sistem keimigrasian. Selanjutnya pada tahun 2008 kami juga melakukan pembenahan dan penyempurnaan pada sistem keimigrasian di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dengan digitalisasi berkas untuk kemudahan pengarsipan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Kemudian setelah Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya mendapatkan piala citra pelayanan prima dan ISO 9001:2000 pada tahun 2008 dilakukan penerapan kebijakan percepatan proses pembuatan paspor RI dari 4 (empat) hari kerja menjadi 3 (tiga) hari kerja

setelah proses foto dan wawancara, dan kemudian lanjutkan dengan Surat Edaran Direktur Jenderal Imigrasi Nomor : IMI-710.GR.01.01 Tahun 2013 Tentang Penerbitan Paspor Republik Indonesia dalam Waktu Paling Lama 3 (Tiga) Hari Kerja Sejak Dilakukan Foto Dan Wawancara. Dan yang terbaru di tahun 2014 ini keluar Surat Edaran Direktur Jenderal Imigrasi No : IMI.2-UM.01.01-468 Mengenai Persiapan Implementasi Pelayanan Paspor *One Stop Service* (OSS), yang akan dilaksanakan di 9 (Sembilan) Kantor Imigrasi, dan salah satunya Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.” (wawancara pada tanggal 2 Februari 2014 pukul 14.00 WIB di ruang IT Control Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Tabel 6. Bentuk Reformasi Birokrasi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya

No	Area Perubahan	Bentuk Reformasi Birokrasi
1	Peningkatan Budaya Kerja dan Penataan SDM Aparatur	Peningkatan budaya kerja dan penataan SDM Aparatur di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dilakukan dengan memberikan pelatihan <i>Character Building</i> , <i>Mindsetting Building</i> , dan <i>Outbond</i> bertujuan agar tercipta SDM aparatur yang berintegritas tinggi.

No	Area Perubahan	Bentuk Reformasi Birokrasi
2	Penataan dan Penguatan Organisasi	Penataan dan penguatan organisasi di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dilakukan dengan adanya rotasi pegawai dilingkungan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya agar tercipta organisasi yang lebih segar dan mampu menjalankan tugas sebaik mungkin.
3	Penataan Tata Laksana	Tersusunnya SOP pelayanan permohonan paspor yang lebih singkat dan cepat di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya salah satu contoh dengan munculnya sistem <i>One Stop Service</i> .
4	Penataan Tata Laksana	Tersusunnya SOP di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM yang menjadi pedoman baku dalam prosedur penyelenggaraan tugas dan fungsi Kementerian.

No	Area Perubahan	Bentuk Reformasi Birokrasi
5	Penguatan Pengawasan	Menegakkan kedisiplinan pegawai dan menegakkan kode etik pegawai
6	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	Meningkatnya kualitas pelayanan publik dengan indikator pelayanan yang diberikan lebih tepat, cepat, murah, aman, dan lebih mudah dijangkau dengan parameter adanya standar pelayanan yang disosialisasikan dan implementasikan. Meningkatnya IKM (Indeks Kepuasan Masyarakat) di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya baik pada prosedur permohonan pembuatan paspor yang terdahulu dengan sistem <i>One Stop Service</i> .

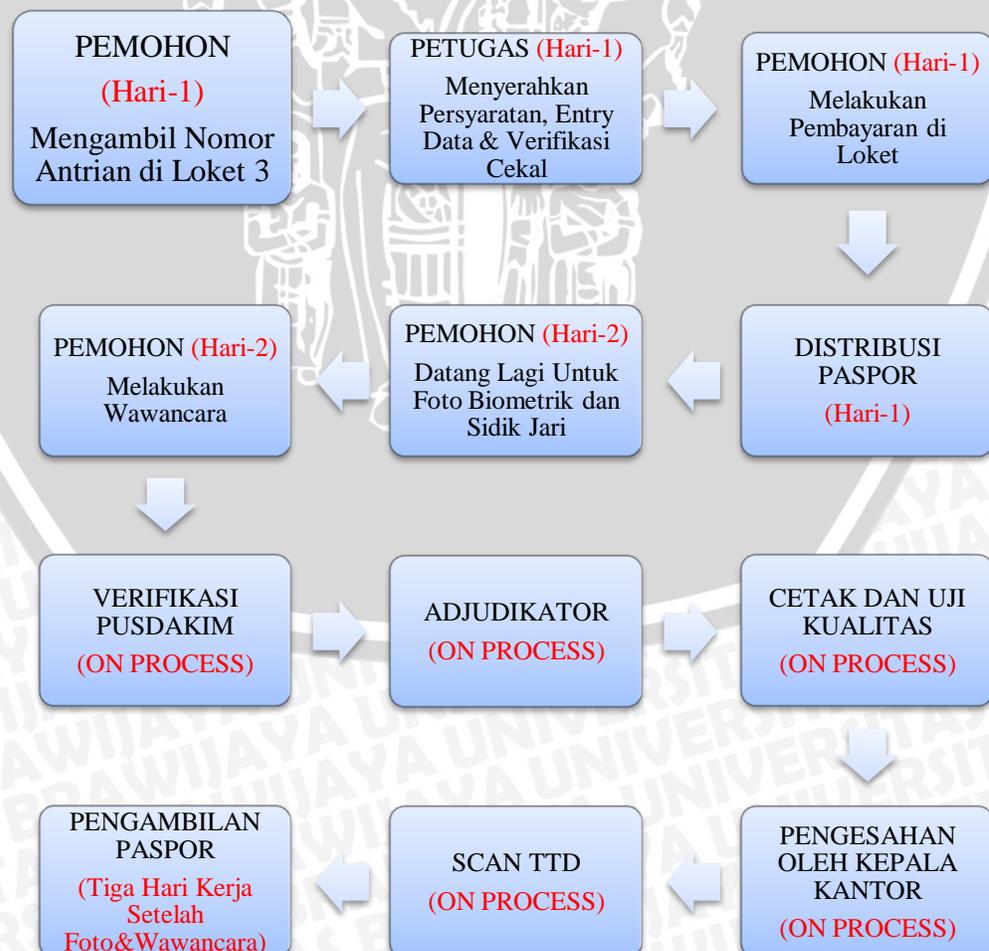
(Sumber : Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, 2014)

b. Proses Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya

Proses reformasi birokrasi merupakan sebuah perubahan dan percepatan yang dilakukan oleh instansi pemerintahan guna meningkatkan kepuasan pelayanan kepada masyarakat dan menciptakan tata kelola pemerintahan yang

baik (*Good Governance*). Di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya peningkatan pelayanan publik terus dilakukan setiap tahunnya dan dimulai sebelum kebijakan dan konsep reformasi birokrasi lahir. Berdasarkan Surat Edaran Direktur Jenderal Imigrasi Nomor : IMI-710.GR.01.01 Tahun 2013 Tentang Penerbitan Paspor Republik Indonesia dalam Waktu Paling Lama 3 (Tiga) Hari Kerja Sejak Dilakukan Foto Dan Wawancara, maka untuk pengajuan pembuatan paspor baru di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3. Alur Kerja Pelayanan Pembuatan Paspor Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya ISO 9001:2000



Dari gambar diatas terlihat alur kerja pelayanan pembuatan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Dimana alur kerja tersebut sudah diterapkan sejak Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya mendapatkan sertifikat ISO 9001:2000 pada 27 Maret 2008. Dikarenakan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sudah mendapatkan standar ISO 9001:2000 maka pelayanan pembuatan paspor yang tadinya berlangsung 4 hari setelah foto dan wawancara maka di perpendek menjadi 3 hari setelah foto dan wawancara.

Dari gambar diatas juga dapat dijelaskan bahwa untuk mengurus proses permohonan pembuatan paspor datang langsung maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah pemohon mengambil nomor antrian di loket 3 (tiga) dan menunggu panggilan. Langkah kedua adalah pemohon menyerahkan persyaratan berkas permohonan pembuatan paspor kepada petugas loket untuk di masukkan datanya dan kemudian dicek cekal apakah pemohon sudah pernah membuat paspor sebelumnya atau tidak. Setelah data masuk dan pemohon dinyatakan belum pernah membuat paspor maka selanjutnya pemohon melakukan pembayaran di loket pembayaran. Setelah itu pemohon menerima tanda terima pra permohonan dan kembali keesokan harinya. Data paspor akan didistribusikan ke bagian sistem keimigrasian untuk pengajuan pembuatan paspor baru, dan pemohon dipersilahkan untuk pulang dan datang lagi di hari berikutnya.

Dihari kedua pemohon datang lagi dengan membawa dokumen asli dan tanda terima pra permohonan untuk diserahkan ke loket 5 (lima) untuk melakukan proses foto biometrik, tes sidik jari, dan wawancara dengan menyerahkan bukti pembayaran kepada petugas loket. Setelah itu pemohon dipersilahkan pulang untuk menunggu proses penyetakan paspor baru. Berdasarkan Surat Edaran Direktur Jenderal Imigrasi Nomor : IMI-710.GR.01.01 Tahun 2013 Tentang Penerbitan Paspor Republik Indonesia dalam Waktu Paling Lama 3 (Tiga) Hari Kerja Sejak Dilakukan Foto Dan Wawancara, maka waktu yang diperlukan untuk pembuatan paspor baru adalah 3 (tiga) hari kerja setelah foto dan wawancara, kemudian pemohon akan mendapat informasi dari Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya bahwa paspor barunya sudah bisa diambil.

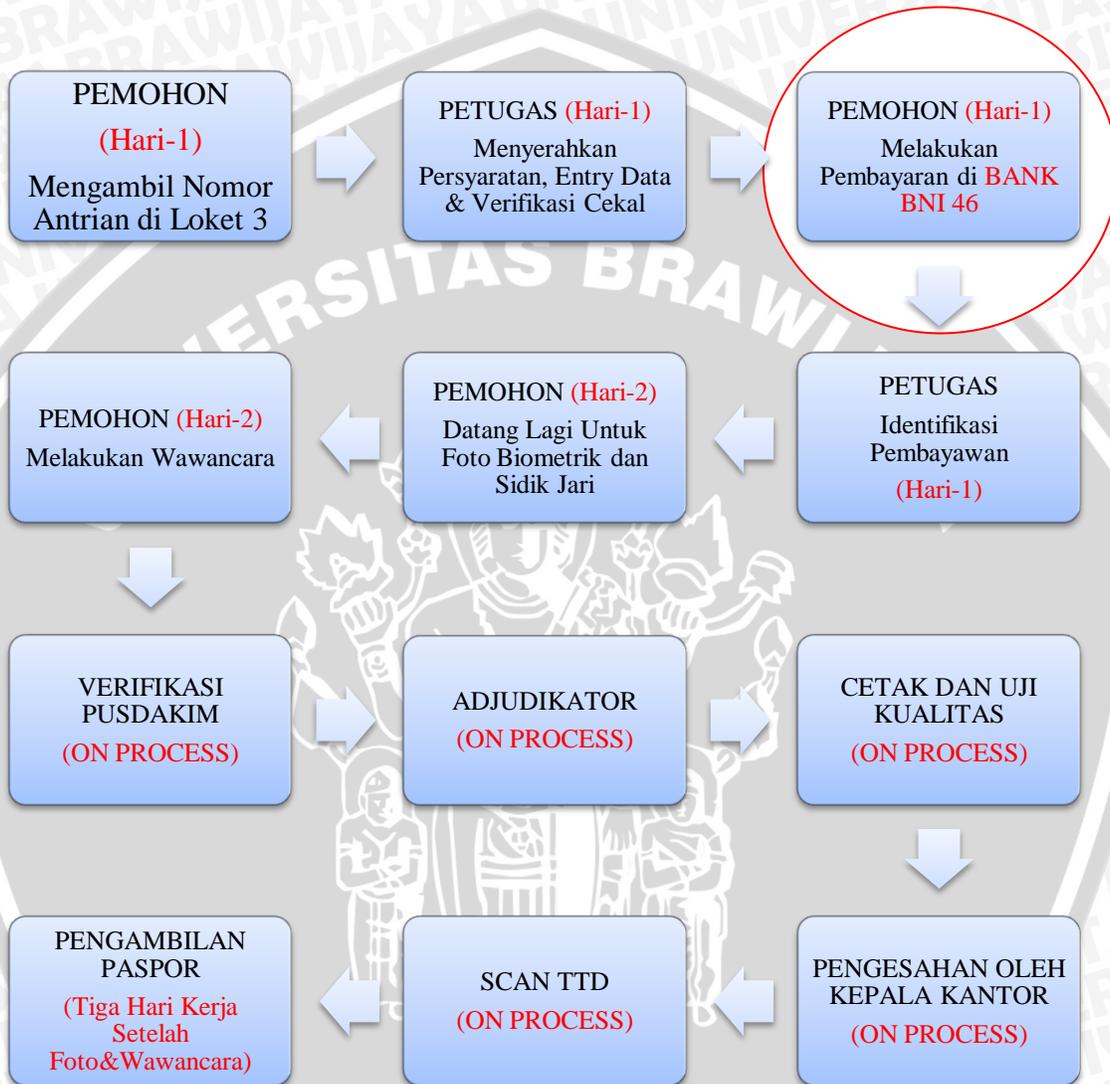
Sesuai dengan hasil wawancara yang diperoleh peneliti dari Bapak Razmir selaku Staf Bidang Lalintuskim bagian (entry data SPRI), yaitu :

“Di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dihari pertama pemohon hanya dipersilahkan untuk memasukkan data dan melakukan pembayaran disini, selanjutnya besok mereka diwajibkan datang untuk proses foto dan wawancara. Itu yang berlaku Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sejak tahun 2008 tidak tahu kalau di Kanim lain seperti apa, karena Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya juga sudah berstandar ISO jadi disini harus lebih cepat dari Kanim yang belum mendapat sertifikat ISO. Kemudian pemohon akan diberitahukan 3 (tiga) hari setelah proses foto dan wawancara untuk pengambilan paspor di kantor.” (wawancara pada tanggal 6 Maret 2014 pukul 11.47 WIB di ruang tunggu permohonan SPRI Kelas I Khusus Surabaya)

Dari hasil wawancara diatas kita mendapatkan informasi mengenai perubahan dan percepatan layanan yang diberikan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, bahkan sebelum Peraturan Pemerintah No.81 Tahun 2010 Tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.20 Tahun 2010 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014 muncul Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sudah melakukan percepatan pelayanan pembuatan paspor dengan menyertakan kejelasan waktu.

Pada bulan desember 2013 diberlakukan sedikit perubahan pada proses pembayaran permohonan paspor baru, dimana pembayaran paspor di serahkan melalui Bank BNI 46 melalui kerjasama Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dengan Bank BNI 46. Perubahan tersebut dilakukan untuk mengurangi pungutan liar yang diterima oleh petugas loket saat melakukan pembayaran dan sesuai dengan janji layanan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya bahwa setiap pemohon jasa keimigrasian akan mendapat perlakuan yang sama. Berikut penyempurnaan alur kerja permohonan pembuatan paspor baru datang langsung :

Gambar 4. Alur Kerja Pelayanan Pembuatan Paspor Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya ISO 9001:2008 (Penyempurnaan)



(Sumber : Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Dari gambar alur kerja pelayanan pembuatan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya diatas, terjadi sedikit perubahan, dimana pembayaran yang tadinya dilakukan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dipindah ke Bank BNI 46 dengan tujuan untuk mengurangi

pungutan liar yang dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Langkah-langkah dalam permohonan pembuatan paspor baru diatas sebenarnya sama dengan langkah-langkah permohonan pembuatan paspor sebelumnya, hanya saja perubahan terletak pada proses pembayaran yang dilakukan melalui Bank BNI 46 setelah itu pemohon akan menerima tanda bukti pembayaran yang nantinya akan diserahkan kembali ke Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sebagai lampiran berkas pemohon.

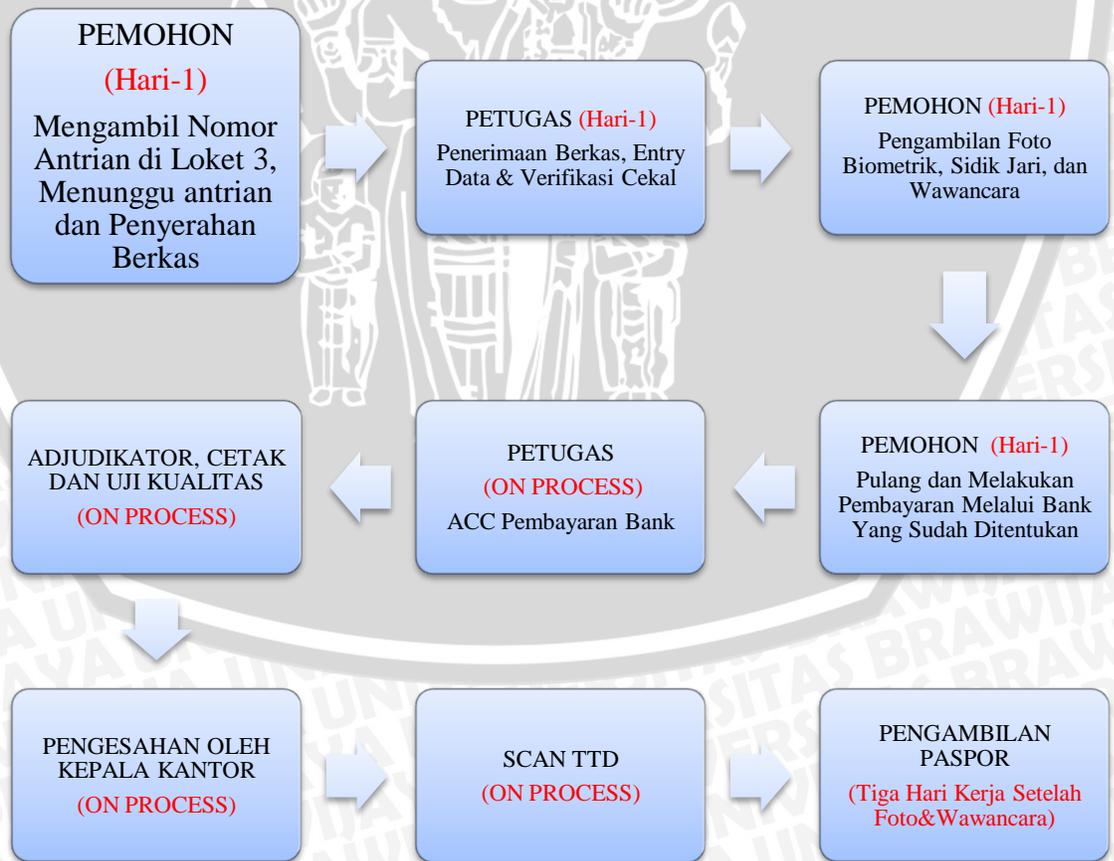
Seperti pernyataan dari Bapak Mario Halkirian selaku staf bidang Insarkom, yaitu :

“Sebenarnya perbedaan alur permohonan yang lama dengan pembayaran di Bank BNI 46 hanya berbeda di waktu pembayarannya saja, saat bayar pemohon dipersilahkan melakukan pembayaran di Bank BNI manasaja dan kapan saja setelah itu keesokan harinya kembali ke Kanim dengan membawa bukti pembayaran untuk melakukan foto dan wawancara. Tujuannya yang pasti untuk mengurangi pungutan liar oleh pegawai kantor. Selanjutnya alur kerja permohonan paspor sama dengan yang lama.” (wawancara pada tanggal 6 Maret 2014 pukul 11.47 WIB di ruang IT Control Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Proses percepatan pelayanan pembuatan paspor terbaru muncul pada awal tahun 2014 dengan keluarnya Surat Edaran Direktorat Jenderal Imigrasi Nomor : IMI.2-UM.01.01-468 Tentang Persiapan Implementasi Pelayanan *One Stop Service* yang serentak dilaksanakan pada tanggal 27 Januari 2014 pada 9 (Sembilan) Kantor Imigrasi termasuk Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Termasuk didalamnya perubahan *layout* kantor untuk pelaksanaan *One Stop Service*. Manajemen kegiatan penerbitan paspor biasa yang

diterapkan dalam mekanisme OSS merupakan kegiatan dan pelayanan penerbitan paspor biasa bagi Warga Negara Indonesia (WNI) sehingga untuk memberikan kejelasan, keseragaman alur dan kemudahan pemahaman mengenai pedoman ketatalaksanaan yang terstandarisasi bagi petugas imigrasi serta pengimplementasiannya secara kesisteman dalam Sistem Aplikasi e-Office, maka Direktorat Jenderal Imigrasi menetapkan Standar Operasional Prosedur penerbitan paspor biasa *One Stop Service*, Berikut alur kerja OSS (*One Stop Service*):

Gambar 5. Alur Kerja Pelayanan Penerbitan Paspor Baru (*One Stop Service*) Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya



(Sumber : Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Pengertian dari *One Stop Service* prosedur pelayanan terhadap pemohon penerbitan paspor biasa yang dilakukan dalam waktu paling lama 2 (dua) hari kerja dengan dasar hukum UU No.6 Tahun 2011 Tentang Keimigrasian dan Peraturan pemerintah No.31 Tahun 2013 Tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang No.6 2011 Tentang Keimigrasian.

Berdasarkan alur kerja diatas, alur kerja *One Stop Service* (OSS) merupakan perubahan alur kerja pada pembuatan paspor di Kantor Imigrasi yang ada pada versi aplikasi Surat Perjalanan Republik Indonesia saat ini. Alur kerja OSS dibuat agar dapat memberikan layanan yang lebih efisien kepada masyarakat untuk pembuatan paspor. Dengan layanan OSS, pemohon dilayani dari alur pendaftaran hingga pengambilan photo, sidik jari, dan wawancara sekaligus di satu meja dan selanjutnya pemohon bisa mengambil paspor bila sudah membayar biaya paspor di Bank.

Pada pelaksanaan *One Stop Service*, langkah pertama yang dilakukan pemohon adalah pemohon datang ke Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya selanjutnya mengambil nomor antrian dan menunggu panggilan dari petugas. Langkah kedua penyerahan berkas dan pemeriksaan oleh petugas dan dimasukkan kedalam aplikasi *One Stop Service* dan wajib mencocokkan

rincian biodata untuk memastikan kebenaran data pemohon yang identik. Langkah ketiga adalah petugas memeriksa melakukan pengambilan foto, sidik jari dan wawancara yang dilanjutkan dengan pengiriman data permohonan berupa data foto wajah dan sidik jari serta identitas diri pemohon ke Pusat Data Keimigrasian (PUSDSAKIM) untuk dilakukan identifikasi. Langkah keempat pemohon dianjurkan melakukan pembayaran ke Bank Persepsi dan selanjutnya menunggu percetakan dan pengesahan paspor. Setelah 3 (tiga) hari kerja paspor yang sudah jadi diserahkan kepada pemohon dan seluruh berkas fisik pemohon yang telah selesai proses disimpan oleh Bidang/Seksi Sarana dan Informasi Keimigrasian.

Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Arief Rachman Selaku Kepala Bagian Tata Usaha, yaitu :

“*One Stop Service* di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya saat ini sudah mulai berjalan dan mendapatkan respon positif dari masyarakat. Untuk pelaksanaannya permohonan paspor OSS, pemohon hanya datang sebanyak 2 (dua) kali, yang pertama datang untuk mengajukan berkas dan melakukan foto, sidik jari, dan wawancara pada satu meja. Kemudian datang lagi untuk melakukan pengambilan paspor. Jadi pemohon datang dan masuk ke dalam ruangan OSS yang didalamnya terdapat boots-boots pengajuan permohonan paspor dan diselesaikan pada hari yang sama.” (wawancara pada tanggal 6 Maret 2014 pukul 11.47 WIB di ruang kepala tata usaha Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Berdasarkan hasil wawancara diatas alur kerja *One Stop Service* diatas bertujuan untuk keseragaman dan kejelasan sesuai dengan prosedur operasional yang terstandarisasi secara *One Stop Service* di Kantor Imigrasi

Kelas I Khusus Surabaya dan implementasinya secara kesisteman dalam Sistem Manajemen Informasi Keimigrasian.

**c. Aktor Yang Terlibat Pada Pelaksanaan Reformasi Birokrasi
Dalam Pelayanan Publik**

Pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik yang dilaksanakan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sebenarnya merupakan rencana yang diusung oleh Presiden Republik Indonesia dan juga Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, dengan diterbitkannya sebuah kebijakan Peraturan Presiden No.81 Tahun 2010 Tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.20 Tahun 2010 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014. Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Bapak Arief Rachman selaku Kabag Tata Usaha Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, yaitu :

“Aktor penting yang berperan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi yang dilaksanakan oleh hampir seluruh kementerian dan lembaga negara yaitu Presiden Republik Indonesia dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, kemudian dilaksanakan oleh Kementerian dan Lembaga Negara masing-masing. Untuk Direktorat Jenderal Imigrasi Keputusan untuk melakukan Reformasi Birokrasi ada ditangan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia, melalui 8 Area Perubahan Kementerian.” (wawancara pada tanggal 28 Februari 2014 pukul 10.30 di ruang Tata Usaha Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Sehingga dari wawancara diatas aktor perencana dari reformasi birokrasi yang dilaksanakan di seluruh kementerian dan lembaga negara adalah

Presiden Republik Indonesia dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Selanjutnya muncul 8 Area Perubahan Reformasi Birokrasi di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Lebih lanjut mengenai pelaksanaan reformasi birokrasi di Direktorat Jenderal Imigrasi dan juga Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dijelaskan oleh Ibu Endang Soetrisni selaku Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, yaitu :

“Untuk pelaksanaan reformasi birokrasi di Direktorat Jenderal Imigrasi beserta Unit Pelaksana Teknis seperti Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya berasal dari kebijakan Direktur Jenderal Imigrasi, Sekjen Imigrasi, Kepala Bagian dan Sub Bagian Direktorat, Kepala Seksi, Kepala Divisi Imigrasi Kanwil Kemenkumham, dan Pejabat UPT Imigrasi/Kantor Imigrasi setempat.” (wawancara pada tanggal 28 Februari 2014, pukul 13.37 WIB di ruang Tata Usaha Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa aktor yang terlibat dalam pembentukan kebijakan dan pelaksanaan reformasi birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya adalah :

1. Presiden Republik Indonesia
2. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
3. Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia
4. Direktur Jenderal Imigrasi
5. Sekteraris Jenderal Imigrasi
6. Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian Direktorat
7. Kepala Seksi Direktorat
8. Kepala Divisi Imigrasi Kanwil Kemenkumham
9. Pejabat UPT Imigrasi/Kepala Kantor Imigrasi

(Sumber : Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Beberapa aktor tersebutlah yang terlibat reformasi birokrasi dalam pelayanan publik yang dilaksanakan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*) tidak mungkin terpusat oleh sektor publik saja melainkan harus ada kerjasama dengan masyarakat dan pihak swasta, dimana pada pelaksanaannya Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya bisa bekerja sama dengan masyarakat dan pihak swasta, seperti penjelasan yang diberikan oleh Ibu Novita Rahmawati selaku staf Bagian Kepegawaian dan Umum Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, sebagai berikut :

“Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dalam pelaksanaan perubahan dan percepatan pelayanan publik tidak bisa bekerja sendiri, dibutuhkan juga kontribusi masyarakat sebagai penerima layanan yang selalu menginginkan kecepatan dalam memperoleh pelayanan. Desakan masyarakat yang menjadikan kesadaran kita untuk terus berkembang dan bergerak maju didalam memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. selain itu untuk tenaga bantuan pelaksanaan reformasi birokrasi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya bekerjasama dengan pihak swasta dalam hal penyediaan peralatan kantor dan teknisi dibidang teknologi informasi yang memiliki kontrak dengan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.” (wawancara pada tanggal 6 Maret 2014 pukul 09.32 WIB di ruang tata usaha Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Reformasi birokrasi dalam pelayanan publik agar terciptanya sebuah tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*) merupakan peran dari pemerintah, pihak swasta, dan masyarakat dimana saat ini keinginan masyarakat tentang sesuatu yang serba cepat. Perbaikan pelayanan ini

dilaksanakan atas kerjasama yang baik oleh Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dengan pihak swasta, yaitu :

1. PT. Berca Hardaya Perkasa, 2008 Pelaksana penyediaan peralatan kantor dalam pembuatan Surat Perjalanan Republik Indonesia dan Teknisi Teknologi Informasi yang berada di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.
2. PT. SIGMA, Penyedia Peralatan Perlintasan Border Control Management (BEM) yang terdapat di PTI
3. PT. COMNET Nusantara Integrator, Pelaksanaan *e-office*
4. PT. Multi Polar, 2014 Penyedia Peralatan Pelaksana Pembuatan Paspor (*One Stop Service*)
(Sumber : Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

d. Hasil Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik

1) Percepatan Pelayanan Paspor

Pada dasarnya proses permintaan pembuatan paspor menjadi permintaan terbanyak yang diterima Kantor Imigrasi setiap tahunnya. Oleh karena itu percepatan pelayanan paspor dibutuhkan guna memberikan kepuasan kepada masyarakat. Hasil yang ingin diperoleh dari pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya tentunya sesuai dengan janji layanan Kantor Imigrasi Kelas I

Khusus Surabaya, yaitu pelayanan keimigrasian dilaksanakan sesuai dengan standar waktu, biaya, dan persyaratan dan pemohon jasa keimigrasian akan mendapat perlakuan yang sama. Keinginan seperti itulah yang secara bertahap dilakukan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya untuk terus melakukan percepatan dalam pelayanan pembuatan paspor.

Dimulai pada tahun 2008 setelah mendapatkan sertifikat ISO 9001:2008 pelayanan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dipercepat menjadi 3 (hari) kerja setelah foto dan wawancara, dimana sebelumnya adalah 4 (empat) hari kerja setelah foto dan wawancara. Selanjutnya dengan dikeluarkannya Surat Edaran Direktur Jenderal Imigrasi Nomor : IMI-710.GR.01.01 Tahun 2013 Tentang Penerbitan Paspor Republik Indonesia dalam Waktu Paling Lama 3 (Tiga) Hari Kerja Sejak Dilakukan Foto Dan Wawancara. Kemudian untuk menjalankan tugas sesuai dengan janji layanan setiap pemohon akan mendapat perlakuan yang sama dan biaya yang disesuaikan maka pada tahun 2013 diberlakukan pembayaran melalui satu tempat, yaitu Bank BNI 46 dengan kerjasama yang dilakukan Direktorat Jenderal Imigrasi dengan Bank BNI 46.

Percepatan pelayanan pembuatan paspor yang terbaru adalah dengan dikeluarkannya Surat Edaran Direktorat Jenderal Imigrasi Nomor ; IMI.2-UM.01.01-468 Tentang Persiapan Implementasi Pelayanan Paspor *One Stop Service* (OSS) pada tanggal 20 Januari 2014 yang diajukan kepada 9

(Sembilan) Kantor Imigrasi termasuk Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Bahwa untuk mendukung upaya pemerintah dalam rangka mewujudkan asas pelayanan publik yaitu ketepatan waktu dan kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan maka Direktorat Jenderal Imigrasi perlu melakukan percepatan peningkatan pelayanan yang didukung dengan pembenahan pada sistem penerbitan Paspor Republik Indonesia. Dengan tujuan akan terciptanya standarisasi prosedur pelayann penerbitan paspor yang lebih cepat guna meningkatkan kepuasan masyarakat.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Agoes Soepramono Selaku Kepala Bidang Lalintuskim Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya mengenai percepatan pelayanan pembuatan paspor, yaitu:

“Memberikan yang terbaik adalah komitmen kami kepada masyarakat, sehingga dalam pelaksanaan percepatan pembuatan paspor kami benar-benar bersungguh-sungguh dalam menjalankannya. Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dan saya sendiri secara pribadi merasa sangat antusias dengan munculnya program baru disini yaitu *One Stop Service* karena program tersebut mampu memberikan hasil yang baik dimata masyarakat sejauh ini. Harapannya *One Stop Service* bisa diikuti oleh Kanim-Kanim yang lain diseluruh Indonesia.” (wawancara pada tanggal 6 Maret 2014 pukul 09.32 WIB di ruang Lalintuskim Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Hasil yang diinginkan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya diinginkan pula oleh masyarakat, sebagai penerima layanan. Seperti yang dikemukakan oleh salahsatu pemohon pembuatan paspor baru Bapak Alaudin Ambolau, yaitu :

“Saya sih maunya bikin paspor itu bisa cepat jadi, kalau bisa ya satu hari langsung keluar paspor barunya. Ya saya sudah senang sekarang Kantor

Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sudah ada program baru yang disebut One Stop Service dan terbukti pelayanannya memang hanya satu hari, setelah itu tinggal bayar dan menunggu hasilnya 3 (tiga) hari kemudian. Cuma awalnya saja saya merasa bingung dengan alurnya dikarenakan belum ada papan penjas mengenai alur OSS ini.” (Wawancara pada tanggal 6 Maret 2014 Pukul 16.40 WIB di ruang tunggu luar Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Pendapat lain dikemukakan oleh Ibu Ariana selaku pemohon pembuatan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, sebagai berikut :

“Saya senang sekali dengan adanya OSS ini, pas kebetulan saya baru pertama membuat paspor dan kata orang-orang bikin paspor itu susah dan lama, tapi pas saya kesini udah ada OSS dan bersyukur satu hari saja semua persyaratan dari berkas, foto, scan tandatangan sudah selesai. Sekarang tinggal bayar dan menunggu paspornya jadi saja.” (Wawancara pada tanggal 6 Maret 2014 Pukul 16.55 WIB di ruang tunggu luar Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Dari tanggapan pegawai dan para pemohon bahwa hasil dari percepatan pembuatan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sudah terlihat dengan jelas bahwa kemudahan dalam pengurusan dan kecepatan waktu sudah bisa dirasa oleh para pemohon. Diharapkan kedepannya proses pembuatan paspor bisa dipercepat lagi.

2) Kepuasan Masyarakat

Untuk mengetahui tingkat kepuasan masyarakat Direktorat Jenderal Imigrasi dan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sudah mempersiapkan alat IKM (dari pengadaan/penggelaran Ditjen Imigrasi) dimana kegunaan alat ini adalah untuk mengukur tingkat kepuasan dari pelayanan yang diberikan di Kantor-Kantor Imigrasi khususnya Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.

Terhitung sejak dilaksanakannya ujicoba dari program baru yang diluncurkan oleh Direktorat Jenderal Imigrasi yaitu program One Stop Service, tercatat sudah dikeluarkannya laporan indeks kepuasan masyarakat yang di terbitkan di 9 (Sembilan) Kanim yang sudah menerapkan One Stop Service, berikut Hasil Laporannya :

Tabel 7. Laporan Indeks Kepuasan Masyarakat Pada Kantor Imigrasi (One Stop Service)

PERINGKAT	KANTOR IMIGRASI	KEPUASAN	
		PUAS	TIDAK PUAS
1	Bandung	555	2
2	Surabaya	475	0
3	Jakarta Selatan	358	0
4	Jakarta Barat	331	0
5	Jakarta Pusat	326	3
6	Medan	277	0
7	Batam	221	0
8	Soekarno-Hatta	118	76
9	Denpasar	109	0

(Sumber: Kantor Imigrasi Kelas I Surabaya)

Dari laporan Indeks Kepuasan Masyarakat per tanggal 5 Maret 2014 di atas terlihat bahwa Kantor Imigrasi Kelas I Surabaya berada di urutan kedua dengan tingkat kepuasan yang diberikan oleh pemohon yaitu 475 menyatakan puas akan kinerja Kantor Imigrasi Kelas I Surabaya, dengan indikator sebagai berikut :

- 1) Kepuasan terhadap pelayanan
- 2) Profesionalitas petugas
- 3) Kecepatan respon petugas
- 4) Kejelasan informasi mengenai prosedur layanan
- 5) Kecepatan penyelesaian masalah

Hasil dari kepuasan masyarakat di atas didukung dengan pernyataan Bapak Rachmad selaku staf bidang Insarkom Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, sebagai berikut :

“Untuk “Indeks Kepuasan Masyarakat” OSS karena kita baru melaksanakan selama 2 (dua) bulan jadi untuk IKMnya masih berbentuk data tabel yang di kumpulkan oleh sembilan Kanim yang menerapkan konsep tersebut. Dan sumber IKM ini berasal dari masyarakat langsung, dimana setiap pemohon yang sudah selesai dalam mengajukan permohonan diwajibkan menekan tombol puas atau tidak puas yang ada di samping pintu keluar ruangan, dan data tersebut langsung terinput ke Direktorat Jenderal Imigrasi dan selanjutnya dilakukan penilaian berapa jumlah masyarakat yang puas dan tidak dengan pelayanan yang diberikan di masing-masing Kanim. Dan syukur hasilnya masyarakat banyak yang puas dengan pelayanan OSS ini, semoga kedepannya kekurangan yang kami miliki bisa dihilangkan satu persatu.” (wawancara pada tanggal 6 Maret 2014 pukul 10.32 WIB di ruang IT Control Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Berdasarkan tabel dan hasil wawancara diatas, kita dapat mengetahui walaupun masyarakat merasa puas dengan kecepatan dalam pembuatan paspor dengan sistem OSS masih terdapat beberapa kekurangan dari hal kejelasan alur yang diberikan, untuk itu Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya selalu berusaha menjadi lebih baik setiap harinya, dengan memperbaiki diri dari dalam agar kepuasan masyarakat dapat terpenuhi sesuai dengan janji layanan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.

2. Faktor Pendukung Dan Penghambat Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya

a. Faktor Pendukung

1) Penataan Struktur Organisasi

Penataan struktur organisasi pada institusi pemerintahan merupakan hal yang wajar. Hal ini perlu dilakukan dalam rangka promosi dan penyegaran sehingga dapat memberikan motivasi kepada Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi tersebut sehingga dapat memberikan kemajuan bagi organisasi itu sendiri. Sesuai dengan Keputusan Menteri Menteri Hukum dan HAM RI Nomor M.HH-28.KP.03.03 tahun 2013 tentang pengangkatan pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya merupakan unit pelayanan teknis yang berada di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM

dan dibawah oleh Kanwil Kementerian Hukum dan HAM Jawa Timur sehingga segala keputusan yang menyangkut penataan struktur dan pemindahan alih tugas pegawai negeri sipil seluruhnya di tetapkan sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI.

Sebagaimana yang dinyatakan dalam wawancara dengan Bapak Arief Rachman selaku Kepala Bagian Tata Usaha Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, bahwa :

“Semua yang menyangkut penataan struktur dan pemindahan alih tugas merupakan wewenang dan keputusan dari kantor pusat, yaitu Kementerian Hukum dan HAM dan diturunkan kepada Direktorat Jenderal Imigrasi yang sifatnya rotasi biasa atau pemindahan pejabat antar pegawai Kementerian. Siapa saja yang akan mendapatkan promosi jabatan struktural ataupun mutasi pegawai semuanya di tentukan oleh Kementerian sesuai dengan Surat Keputusan Menteri namun untuk rotasi pegawai di lingkungan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya semuanya di tentukan oleh Keputusan Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Untuk promosi jabatan struktural, pegawai yang bersangkutan harus berada di jabatan tertentu minimal selama dua tahun masa aktif kerja.” (wawancara tanggal 28 Februari 2014, pukul 15.00 WIB di ruang Kabag. Tata Usaha Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

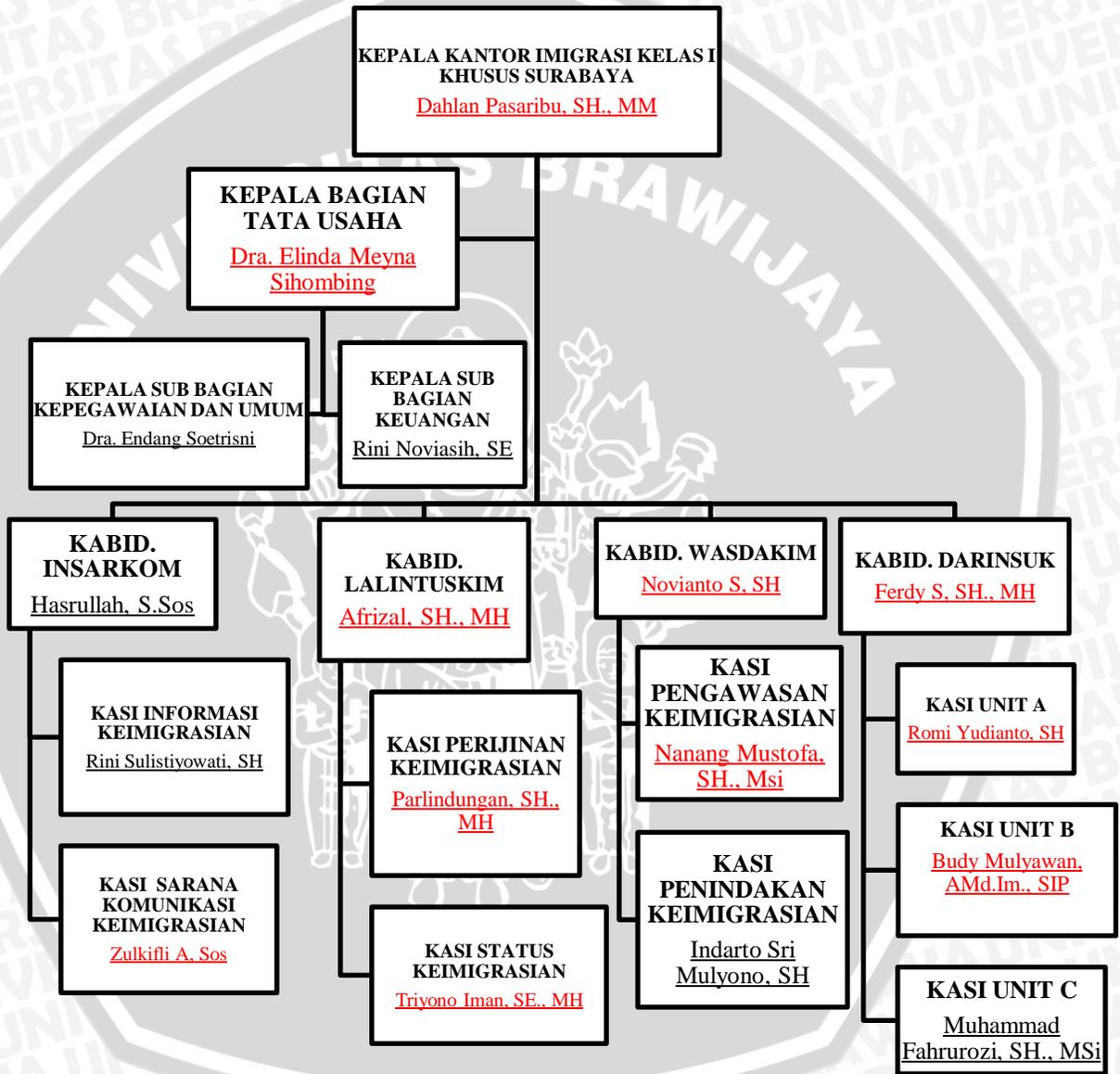
Penataan struktur dan pemindahan alih tugas di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya merupakan wewenang dari Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dengan dikeluarkannya Surat Keputusan pemindahan maupun alih tugas yang diturunkan kepada Dirjen Imigrasi kemudia diberikan kepada Kantor Imigrasi yang terkait. Hal tersebut senada dengan yang disampaikan oleh Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Umum, Ibu Endang Soetrisni, bahwa :

“Penataan struktur dalam rangka reformasi birokrasi yang dilakukan Kementerian Hukum dan HAM, Direktorat Jenderal Imigrasi beserta jajarannya merupakan hal yang harus dilakukan, karena perpindahan dan rotasi pegawai itu bertujuan untuk memberikan suasana baru, menjauhkan para pegawai dari kejenuhan dalam bekerja, dan juga mampu menambah keterampilan para pegawai baik itu pegawai struktural atau pun pegawai di dalam Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sendiri, sehingga setiap pegawai bisa mengetahui beban kerja di setiap bidang dan bagian yang ditempatinya. Hal tersebut merupakan salah satu usaha untuk melaksanakan reformasi birokrasi, jadi para pegawai bisa bekerja dengan hal yang baru tanpa ada rasa malas dan jenuh di bidang kerjanya.” (wawancara pada tanggal 28 Februari 2014, pukul 13.37 WIB di ruang Tata Usaha Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Salah satu contoh penataan struktur organisasi di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya tentang Pengangkatan dan Pemindahan Pegawai Negeri Sipil Dalam dan Dari Jabatan Struktur Eselon II di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, Sesuai Surat Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor M.HH-28. KP. 03.03 Tahun 2013 pada tanggal 27 Agustus 2013 Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, Sdr. Dahlan Pasaribu, S.H., MM; NIP. 19580417197903 1 006 dialih tugaskan menjadi Kepala Divisi Keimigrasian pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Banten dan digantikan Sdr. Enang Supriyadi Syamsi, S.H.; NIP. 19581216198303 1 001 sebagai Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya yang baru.

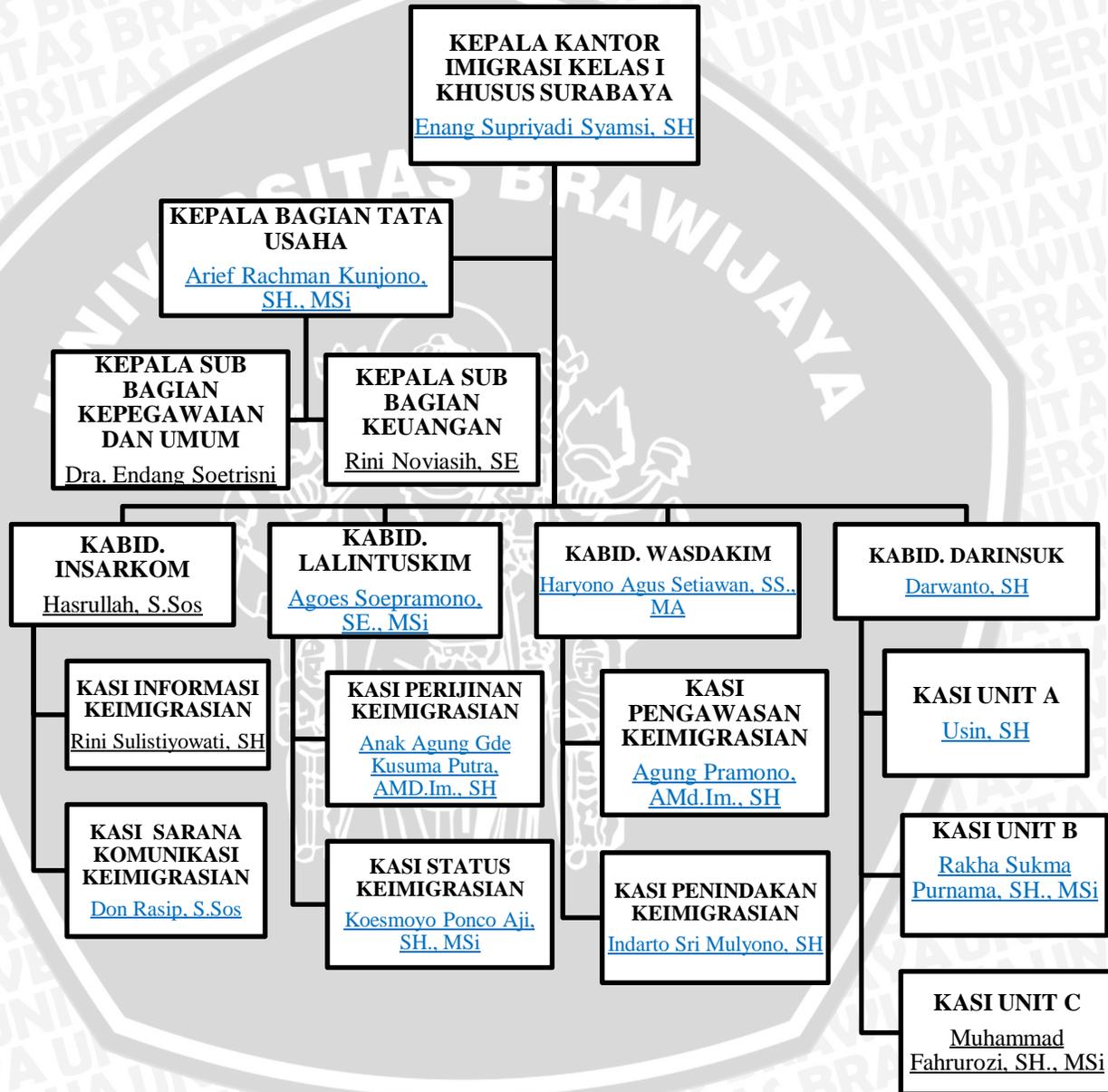
Berikut penataan struktur dengan adanya perpindahan dan alih tugas para pegawai struktural Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya :

Gambar 6. Struktur Organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya Berdasarkan SK Menteri Hukum dan HAM No. M.01-PR. 07.04 Tanggal 10 Mei 2006



(Sumber : Bagian Kepegawaian dan Umum Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Gambar 7. Struktur Organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya
Januari 2014



(Sumber : Bagian Kepegawaian dan Umum Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

2) Peningkatan Kualitas Pelayanan

Proses reformasi birokrasi dalam pelayanan publik bisa berjalan dengan baik bila adanya sebuah peningkatan didalam kualitas pelayanan yang diberikan instansi pemerintah kepada masyarakat. Dalam hal ini Direktorat Jenderal Imigrasi dan unit pelaksana teknisnya Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya harus selalu melakukan peningkatan kualitas pelayanan di bidang keimigrasian. Peningkatan kualitas pelayanan ini juga menjadi salah satu faktor pendukung berjalannya reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Adanya penerbitan paspor 3 hari jadi dan kebijakan baru tentang *One Stop Service* diharapkan kualitas pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya bisa terus meningkat. Untuk mengukur kualitas pelayanan di kantor-kantor imigrasi seluruh Indonesia sudah terpsang alat IKM (Indeks Kepuasan Masyarakat) dimana alat ini nantinya akan menjadi sebuah acuan didalam peningkatan pelayanan di kantor imigrasi seluruh Indonesia. Hal tersebut sama seperti yang di ucapkan oleh Bapak Hasrullah selaku Kepala Bidang Insarkom sebagai berikut :

“Proses perjalanan dari reformasi Birokrasi yang diusung oleh Kementerian dan Ditjen Imigrasi menekankan pada peningkatan kualitas pelayanan di setiap UPT atau Kantor Imigrasi di seluruh Indonesia. Dimana peningkatan pelayanan tersebut bisa menjadi sebuah faktor pendukung proses reformasi birokrasi pada pelayanan publik di kantor imigrasi. Untuk melihat dan mengukur peningkatan kualitas pelayanan, Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya mengukurnya dengan melihat peningkatan kepuasan masyarakat melalui IKM (Indeks Kepuasan masyarakat) karena hasil tersebut

bisa dijadikan bahan acuan dalam rangka pemberian pelayanan yang terbaik kepada masyarakat secara berkelanjutan.” (wawancara pada tanggal 6 Maret 2014 pukul 10.32 WIB di ruang Kepala Insarkom Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Sejalan dengan pernyataan Bapak Hasrullah, bahwa Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya telah berupaya meningkatkan kualitas pelayanan dengan pengadaan *customer care*, loket pengaduan masyarakat dan pengumuman waktu selesainya paspor, yaitu 3 hari kerja setelah pemohon melakukan foto dan wawancara. Sebagai wujud nyata Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya telah mendapatkan Piala Citra Pelayanan Prima dan mempertahankan Sertifikat ISO 9001:2008. Kepuasan masyarakat terhadap kinerja pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya menjadi Indikator baik buruknya kebijakan yang diterapkan. Upaya menggali aspirasi dari masyarakat sebagai langkah ke depan dari peningkatan pelayanan publik yang telah berjalan perlu dilakukan.

Ukuran kepuasan yang dapat disebut sebagai “Indeks Kepuasan Masyarakat inilah yang nantinya harus terus-menerus dipantau sehingga dapat diperoleh informasi sebagai bahan acuan dan langkah perbaikan ke depan.

Kajian IKM di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dilakukan untuk :

- 1) Mengetahui tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan dan menentukan mutu pelayanan serta tingkat kinerja pelayanan.
- 2) Mengetahui aspirasi masyarakat pengguna pelayanan.

- 3) Mengetahui kelemahan dan kekurangan pelayanan dan sebagai bahan penetapan kebijakan dan upaya-upaya perbaikan.

Untuk memperlancar kegiatan ini, sudah dibentuk tim melalui Keputusan Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya Nomor : W10. IMI01-PW.02.03-880 tentang Pembentukan Tim Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat di Lingkungan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Kegiatan ini dilakukan melalui pengisian kuesioner terstruktur kepada 150 responden. Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan penilaian Ikm berdasarkan metode dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 Tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.

Hasil Pengolahan data dan analisis data menunjukkan bahwa pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya tahun 2013 termasuk dalam kategori **“B” (BAIK)** dengan nilai IKM sebesar **78,36**. Berdasarkan hasil penelitian tahun kemarin 2012, yaitu **75,72** maka terlihat adanya peningkatan yang signifikan. Peningkatan pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya berada pada beberapa bentuk perubahan, antara lain:

- 1) Penambahan pendingin ruangan
- 2) Media informasi tentang pelayanan keimigrasian pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya
- 3) Media browsing
- 4) Media pengukuran IKM
- 5) Perbaikan halaman depan ruang pelayanan yang bisa dimanfaatkan sebagai tempat tunggu pemohon
- 6) Beberapa pengajuan permohonan paspor diantaranya melalui internet, *dropbox* dan konvensional
(sumber : Bidang INSARKOM Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Dalam hal kecepatan pelayanan, ukuran “memuaskan” untuk kecepatan pelayanan adalah relative dan berbeda untuk tiap individu. Sejauh ini Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya berusaha merealisasikan secara konsisten kepastian waktu penyelesaian paspor 3 (tiga) hari setelah foto dan wawancara, sedangkan standar penyelesaian paspor berdasarkan prosedur nasional adalah 4 (empat) hari setelah foto dan wawancara, hal ini sebagai upaya memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat.

Selanjutnya dengan adanya sebuah Sistem Penerbitan Dokumen Perjalanan Republik Indonesia dengan Konsep pelayanan *One Stop Service* (OSS) tingkat kepuasan dan peningkatan kualitas pelayanan dapat terus

meningkat. Alur kerja *One Stop Service* (OSS) dibuat agar dapat memberikan layanan yang lebih efisien kepada masyarakat untuk pembuatan paspor. Dengan layanan OSS, pemohon dilayani dari alur pendaftaran hingga pengambilan photo dan sidik jari sekaligus di satu meja dan selanjutnya pemohon bisa mengambil paspor bila sudah membayar biaya paspor di Bank.

Dikarenakan penerbitan konsep pelayanan *One Stop Service* (OSS) baru berjalan mulai tanggal 27 Januari 2014, Indeks Kepuasan Masyarakat yang muncul dari konsep pelayanan tersebut di keluarkan setiap bulannya melalui Tim Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat. Dimana data yang didapat dari masyarakat penerima layanan OSS keluar langsung sesuai kepuasan yang dirasakan masyarakat pembuat paspor. Sesuai dengan penjelasan Bapak Hasrullah selaku Kepala Bidang Insarkom Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya :

“Untuk “Indeks Kepuasan Masyarakat” OSS karena kita baru melaksanakan selama 2 (dua) bulan jadi untuk IKMnya masih berbentuk data tabel yang di kumpulkan oleh sembilan Kanim yang menerapkan konsep tersebut. Dan sumber IKM ini berasal dari masyarakat langsung, dimana setiap pemohon yang sudah selesai dalam mengajukan permohonan diwajibkan menekan tombol puas atau tidak puas yang ada di samping pintu keluar ruangan, dan data tersebut langsung terinput ke Direktorat Jenderal Imigrasi dan selanjutnya dilakukan penilaian berapa jumlah masyarakat yang puas dan tidak dengan pelayanan yang diberikan di masing-masing Kanim.” (wawancara pada tanggal 6 Maret 2014 pukul 10.32 WIB di ruang Kepala Insarkom Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Gambar 8. Layar Indikator Indeks Kepuasan Masyarakat



(Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2014)

Analisa yang dilakukan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya didasarkan pada beberapa pertanyaan, yaitu :

- 6) Kepuasan terhadap pelayanan
- 7) Profesionalitas petugas
- 8) Kecepatan respon petugas
- 9) Kejelasan informasi mengenai prosedur layanan
- 10) Kecepatan penyelesaian masalah

Dari beberapa pertanyaan diatas, masyarakat atau pemohon diwajibkan menekan tombol puas dan tidak puas untuk menentukan tingkat kepuasan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, dan data/ hasil dari analisa yang diperoleh, Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya berada di peringkat kedua melalui Indeks Kepuasan Masyarakat pada Kantor Imigrasi uji coba

OSS yang diterapkan di 9 (Sembilan) Kanim di Indonesia per tanggal 5 Maret 2014, berikut data-datanya :

Tabel 8. Indeks Kepuasan Masyarakat Kantor Imigrasi (*One Stop Service*)

PERINGKAT	KANTOR IMIGRASI	KEPUASAN	
		PUAS	TIDAK PUAS
1	Bandung	555	2
2	Surabaya	475	0
3	Jakarta Selatan	358	0
4	Jakarta Barat	331	0
5	Jakarta Pusat	326	3
6	Medan	277	0
7	Batam	221	0
8	Soekarno-Hatta	118	76
9	Denpasar	109	0

(Sumber: Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, Bagian Kepegawaian dan Umum)

3) Peningkatan Kapasitas Pegawai

Dalam penyelenggaraan sebuah reformasi birokrasi dalam pelayanan publik, selain adanya perubahan pada tingkat pelayanan, perubahan atau peningkatan kapasitas pegawai juga dibutuhkan, untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, seperti yang di ungkapkan oleh Ibu Endang

Soetrisni selaku Kasubag Kepegawaian dan Umum Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, sebagai berikut:

“Peningkatan kapasitas pegawai pastinya dibutuhkan guna memperlancar peningkatan reformasi birokrasi dan sebagai faktor pendukung guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Untuk Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sendiri pastinya melakukan peningkatan kapasitas pegawai, contoh dengan adanya pelatihan *capacity building*, *mindseting building*, dan juga *outbound* diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan budaya kerja para pegawai agar tercipta sebuah pelayanan yang diharapkan oleh masyarakat. Peningkatan kapasitas di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya biasanya dilakukan hampir setiap tahun, dan pelatihan ini juga dimaksudkan agar para pegawai mampu meningkatkan kualitas kerja sesuai dengan yang diharapkan.” (wawancara pada tanggal 28 Februari 2014 pukul 15.08 di ruang Tata Usaha Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Jenis kegiatan yang telah dilaksanakan oleh pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sepanjang tahun 2012-2013, yaitu :

- 1) Bimbingan Teknis Penyusunan RKA/KL pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya yang dilaksanakan di Hotel Sativa, Pacet tanggal 16-18 April 2012;
- 2) Bimbingan Teknis Electronic Procurement (E-Proc) yang dilaksanakan di Hotel Sativa, Pacet tanggal 13-14 Oktober 2012;
- 3) Pelatihan Capacity Building dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya bertempat di Hotel Royal Tretes View, Pasuruan dan SONGA Pekalen-Probolinggo tanggal 10-11 November 2012;

- 4) Pelatihan ISO tahun 2012 bagi Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya;
- 5) Pelatihan Penanganan Kebakaran dan Simulasi Penggunaan Alat Pemadam Kebakaran Tahun Anggaran 2013 yang dilaksanakan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya pada tanggal 20 April 2013;
- 6) Kegiatan Outbound pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya Tahun Anggaran 2013 bertempat di Gran Trawas Hotel Tanggal 03-05 Mei 2013;
- 7) Pelatihan Citra Pelayanan Prima (Customer Service Excellence) yang dilaksanakan 2 (dua) kali, yakni : tanggal 18 Mei 2013 di Hotel Bumi Surabaya serta tanggal 15 Juni 2013 di Hotel Santika Surabaya;
- 8) Pelatihan Kursus Bahasa Mandarin Bagi Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya yang dilaksanakan di ITC Centre, Surabaya tanggal 04 Juni-05 September 2013.

b. Faktor Penghambat

1) Sarana dan Prasarana

Pada pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik pastinya tidak bisa selalu berjalan dengan mulus, dikarenakan sebuah perubahan dan percepatan dibutuhkan sebuah proses dan dukungan dari berbagai macam

faktor. Sehubungan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik tidak selamanya mengalami kemudahan dalam menjalankannya. Ada berbagai macam faktor penghambat yang bisa mempengaruhi pelaksanaan reformasi birokrasi untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

Sehubungan dengan hal tersebut, seperti yang di utarakan oleh Bapak Mario Halkirian selaku Staf Bidang INSARKOM, adalah sebagai berikut :

“Kami setuju sekali bahwa faktor penghambat dalam pelaksanaan reformasi birokrasi berada pada sarana dan prasarana. Karena menurut saya sarana dan prasarana itu sangatlah penting untuk menunjang aktivitas pemberian layanan kepada masyarakat. yang menjadi perhatian penting pada sarana dan prasarana di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya adalah kesediaan lahan parkir, dan ruangan kantor yang terlalu sempit. Lahan parkir yang berada di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sudah tidak bisa menampung kendaraan pribadi pemohon yang mencapai lebih dari 100 mobil perharinya, belum lagi kendaraan pegawai dan pejabat Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya yang menggunakan akses dan lahan parkir yang sama. Dengan demikian kenyamanan para pemohon sangatlah terganggu. Kemudian ruangan kerja di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya menurut saya menjadi salahsatu faktor penghambat berjalannya reformasi birokrasi disini, ruangan kerja yang terlalu sempit dan banyak penyekatan membuat kinerja pegawai sangatlah terganggu terutama pada fokus kerja masing-masing pegawai.” (wawancara pada tanggal 25 Februari 2014 pukul 14.00 WIB di ruang IT-Control Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Salah satu Faktor Penghambat pada proses reformasi birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya adalah sarana dan prasarana yang kurang memadai di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. kurangnya sarana dan prasarana tersebut mengakibatkan proses pelayanan yang diberikan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya menjadi kurang maksimal dan bisa

berakibat mengurangi tingkat kepuasan masyarakat. Hal ini senada dengan yang di ungkapkan oleh Ibu Rini Selaku Kasubag Keuangan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, berikut hasil wawancaranya :

“Begini mas, untuk masalah letak kantor dan layout kita saat ini sudah maksimal dan tidak bisa ada penambahan lahan lagi. Yang kita lihat sekarang pemohon sudah banyak yang mengendarai mobil untuk datang ke kantor imigrasi jadi apabila yang datang setiap harinya lebih dari 100 (seratus) pemohon dan membawa mobil semua, sudah pasti lahan parkir kita menjadi penuh belum kendaraan pegawai dan pejabat Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya yang membawa kendaraan pribadi. Hal tersebut pastinya mengurangi tingkat kenyamanan para pemohon yang datang kesini. Untuk itu kita membuat sebuah instruksi kepada seluruh pegawai untuk membawa sepeda motor ke Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya agar bisa mengurangi jatah lahan parkir yang ada disini. Kemudian kami juga sedang mengajukan ke pusat untuk pengadaan kantor pengajuan paspor yang baru agar adanya pemecahan antrian di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dan Kantor pengajuan paspor yang baru.” (wawancara pada tanggal 28 Februari 2014 pukul 15.00 WIB di ruang Tata Usaha Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Gambar 9. Situasi Lahan Parkir Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya



(Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2014)

Berhubungan dengan faktor penghambat diatas mengenai ketersediaan lahan parkir, Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sedang mengajukan permohonan kantor unit layanan paspor untuk mengatasi kendala parkir yang tidak memadai sesuai dengan Surat Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya Nomor W15.IMI01.UM.01.01-2063 Tentang Usulan Pembentukan Kantor/Unit Pelayanan Paspor Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Dan saat ini sedang masuk tahapan revisi anggaran untuk memenuhi kebutuhan unit pelayanan paspor Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, yang rencananya akan bertempat di Jl. Pemuda Surabaya, dibelakang Surabaya Plaza Hotel. (Sumber: Bagian Tata Usaha Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

2) Pola Pikir dan Prilaku Masyarakat

Salah satu faktor penghambat yang kedua dalam pelaksanaan reformasi birokrasi berikutnya adalah banyaknya tindak percaloan yang disebabkan oleh pola pikir dan prilaku masyarakat yang ingin dilayani lebih cepat dan memiliki kelebihan materi. Hal ini mengakibatkan diskriminasi pelayanan dan lemahnya pengendalian atas percaloan tersebut. Senada dengan hasil wawancara dengan Bapak Arga selaku Staf Bidang Wasdakim mengatakan :

“Sebenarnya yang menciptakan calo dan pungli itu masyarakat sendiri. Masyarakat yang tidak mau susah tidak mau ikut mengantri dan memiliki kelebihan materi dan menganggap mereka sebagai raja mengakibatkan banyak jasa-jasa/oknum yang tidak bertanggung jawab untuk mengambil celah dan membantu masyarakat yang seperti itu. Baik pihak Kantor Imigrasi Kelas I

Khusus Surabaya sebenarnya sudah meminimalisir hal-hal seperti itu dengan memperbaiki mindset para pegawai dan banyak sekali spanduk dan poster pemberantasan pungli dan percaloan. Ditambah didepan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya terpampang jelas spanduk berukuran besar untuk pengaduan calo dan pungli langsung ke Wakil Menteri Kemenkumham dan juga di loket pengaduan.” (wawancara pada tanggal 6 Maret 2014 pukul 10.30 WIB di ruang tunggu permohonan SPRI Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Faktor penghambat yang kedua adalah kurangnya kesadaran pola pikir dan perilaku masyarakat. Mengapa demikian, karena pola pikir dan perilaku masyarakatlah yang sebenarnya menciptakan calo dan pungutan liar di lingkungan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Masyarakat yang tidak ingin mengalami kesulitan dalam menerima layanan mengambil jalan pintas dengan memberikan biaya lebih kepada pihak yang tidak bertanggung jawab agar mendapatkan pelayanan yang lebih cepat diluar ketentuan yang berlaku. Hal Serupa juga diungkapkan oleh Bapak Haryono selaku Kepala Bidang Wasdakim, dalam wawancaranya sebagai berikut :

“Percaloan dan pungli sebenarnya adalah masalah klasik yang selalu muncul di instansi pemerintahan yang memberikan layanan kepada masyarakat. sebenarnya kita dari dalam Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sudah berupaya semaksimal mungkin untuk memberantas percaloan dan pungli tersebut, namun kembali lagi kepada masyarakat, karena rata-rata percaloan dan pungli lahir dari permintaan masyarakat yang tidak ingin mengetahui informasi dan acuh terhadap peraturan yang berlaku, ditambah lagi dengan tingkat ekonomi masyarakat yang berpenghasilan tinggi mengakibatkan percaloan dan pungli lahir semakin besar.” (wawancara pada tanggal 28 Februari 2014 pukul 15.00 WIB di ruang kepala Wasdakim Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Gambar 10. Spanduk Kontak Pengaduan dan Counter Pengaduan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya



Untuk menindaklanjuti permasalahan diatas pihak imigrasi mengadakan pembahasan upaya penertiban jasa keimigrasian dan telah dituangkan dalam rancangan peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia tentang pengurusan jasa keimigrasian yang berlandaskan pada dasar hukum yang belaku yaitu Keputusan Direktur Jenderal Imigrasi Nomor : F.393-PR.07.04 Tahun 1987 Tentang Peraturan Pengurusan dan Pelayanan Jasa Keimigrasian. Dan selanjutnya dilakukan pendataan biro jasa dengan melakukan pengecekan di lapangan tentang keabsahan ijin operasional dan bonafiditas. Dan sosialisasi peraturan perundang-undangan yang berlaku di imigrasi terhadap biro jasa.

Gambar 11. Pengecekan Keabsahan Ijin Operasional dan Sosialisasi Biro Jasa



(Sumber : Dokumentasi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Dari pemaparan hasil diatas bahwa faktor pendukung pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya adalah faktor penataan struktur organisasi, peningkatan kualitas pelayanan, dan peningkatan kinerja pegawai. Masing-masing faktor memiliki peran penting dalam terciptanya reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Penataan struktur dan alih tugas pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dapat memberikan suasana baru dan beban kerja yang baru untuk para pegawai Imigrasi, kemudian peningkatan kualitas melalui Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) menjadi sebuah acuan untuk terus memberikan kepuasan kepada masyarakat, selanjutnya peningkatan kinerja pegawai melalui *character building* dan *mindsetting building* dapat mengubah budaya kerja pegawai dan pola pikir pegawai untuk terus bekerja dan memberikan yang terbaik kepada masyarakat.

Faktor penghambat dari pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya berkaitan dengan sarana dan prasarana dan pola pikir dan prilaku masyarakat. Sarana dan prasarana yang kurang akan berpengaruh terhadap kenyamanan dan kepuasan masyarakat sehingga mengakibatkan penurunan kualitas pelayanan

yang di berikan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Faktor lain yang berpengaruh adalah pola pikir dan perilaku masyarakat yang menganggap dirinya adalah raja mengakibatkan tingkat percaloan dan pungli akan lahir di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dan munculnya diskriminasi pelayanan.

C. Pembahasan

1. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam pelayanan publik yang dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya

a. Kebijakan dan Bentuk Reformasi Birokrasi

Dasar kebijakan yang digunakan oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dan Direktorat Jenderal Imigrasi sangat mempengaruhi peningkatan pelayanan publik yang diberikan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Dimana sebelumnya Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dalam pengurusan permohonan pembuatan paspor baru memakan waktu 4 (empat) hari kerja berubah menjadi 3 (tiga) hari kerja setelah foto dan wawancara terhitung sejak Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya mendapatkan sertifikat ISO 9001:2000 pada tahun 2008. Selain itu perubahan pada percepatan pelayanan dibuktikan melalui sebuah pelayanan permohonan pembuatan paspor baru *One Stop Service* (OSS) sejak Januari 2014.

Hal tersebut sesuai dengan strategi reformasi birokrasi yang ada pada road map reformasi birokrasi 2010-2014, menjelaskan bahwa :

“Strategi reformasi ini diwujudkan dalam perubahan secara signifikan melalui tindakan atau rangkaian kegiatan pembaharuan secara konseptual, sistematis dan berkelanjutan dengan melakukan penataan, peninjauan, penertiban, perbaikan, penyempurnaan dan pembaharuan sistem, kebijakan dan peraturan perundangan bidang aparatur negara agar birokrasi pemerintah mampu menghasilkan dan memberikan pelayanan publik yang prima.”

Maksudnya seperti dalam penelitian ini dimana terjadi perubahan konsep dan sistem yang terus berlanjut yang diterbitkan oleh Surat Edaran Direktur Jenderal Imigrasi Nomor : IMI.2-UM.01.01-468 Tentang Persiapan Implementasi Pelayanan *One Stop Service* yang serentak dilaksanakan pada tanggal 27 Januari 2014 pada 9 (Sembilan) Kantor Imigrasi termasuk Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Adanya aturan yang jelas tentang percepatan pelayanan yang tadinya 3 (tiga) hari kerja menjadi 1 (satu) hari kerja dalam pengurusan permohonan pembuatan paspor baru. Yang terpenting adalah untuk menunjang kelancaran, percepatan, dan kepastian waktu guna menciptakan pelayanan prima kepada masyarakat. Tanpa adanya aturan tersebut maka tidak ada pegangan yang kuat untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Proses permohonan pembuatan paspor baru di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya pada mulanya baru bisa diterbitkan setelah 4 (empat) hari kerja setelah foto dan wawancara, namun pada tahun 2008 setelah Kantor

Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya mendapatkan sertifikat ISO 9001:2000 proses penerbitan paspor baru di persingkat menjadi 3 (tiga) hari kerja setelah foto dan wawancara. Kemudian bentuk perubahan pelayanan pembuatan paspor yang terbaru muncul pada awal tahun 2014 dengan mengacu pada reformasi birokrasi dalam pelayanan publik yang mendorong Direktorat Jenderal Imigrasi dan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya untuk melakukan perubahan dan percepatan pada pelayanan publik, sehingga muncul Surat Edaran Direktur Jenderal Imigrasi Nomor : IMI.2-UM.01.01-468 Tentang Persiapan Implementasi Pelayanan *One Stop Service* yang serentak dilaksanakan pada tanggal 27 Januari 2014 pada 9 (Sembilan) Kantor Imigrasi termasuk Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.

Bahwa Direktorat Jenderal Imigrasi dan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya serius dalam upayanya meningkatkan kualitas pelayanan publik. Hal ini sesuai dengan Sinambela (2008:6) yang mengatakan bahwa secara teoritis, tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah memuaskan masyarakat. Untuk mencapai kepuasan itu dituntut kualitas pelayanan prima kepada masyarakat. Dan salah satunya yakni pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat dikases oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti. Peningkatan pelayanan yang diberikan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dirasa tepat karena menyadari semakin meningkatnya permohonan pelayanan pembuatan paspor setiap tahunnya,

tentu saja akan berimbang pada percepatan pelayanan yang diberikan, oleh karena itu Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya berusaha untuk memenuhi kebutuhan masyarakat tersebut dengan melakukan percepatan dan perubahan.

b. Proses Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya

Dalam prinsip pelayanan publik seperti yang dijelaskan dalam Kepmen PAN Nomor : 63/KEP/M.PAN/I/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, dikatakan bahwa kesederhanaan merupakan hal yang harus diterapkan. Prinsip tersebut mengandung arti bahwa proses pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan dilaksanakan. Sebagaimana penyajian data diatas, Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya berhasil meraih sertifikat ISO 9001:2008 terkait manajemen mutu. Apabila dikaitkan dengan program reformasi birokrasi dalam pelayanan publik yang tengah dilaksanakan Direktorat Jenderal Imigrasi, sertifikat ISO tersebut merupakan perwujudan target atau sasaran yang ingin dicapai dalam kerangka peningkatan pelayanan publik yang salah satunya adalah percepatan pembuatan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.

Seperti rencana kerja Program Percepatan Pelayanan Paspor yang dikeluarkan melalui program *quick wins* Direktorat Jenderal Imigrasi, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 9. Rencana Kerja Program Percepatan (*Quick Wins*)**Pelayanan Paspor Direktorat Jenderal Imigrasi**

NO	RENCANA KERJA	URAIAN
1.	Melakukan penyederhanaan: a. Prosedur persetujuan dan penyelesaian paspor b. Meniadakan formulir permohonan paspor c. Persyaratan lampiran (KTP, Akte Kelahiran, dan lain-lain)	Dimaksudkan untuk menyederhanakan prosedur persetujuan / penyelesaian, meniadakan formulir permohonan paspor, serta menyederhanakan persyaratan kelengkapan lampiran.
2	Pembentukan / pengoptimalan fungsi Unit Layanan Informasi yang ditujukan untuk antara lain mensosialisasikan alur proses permohonan paspor, termasuk sosialisasi permohonan paspor melalui media internet dan menjawab berbagai kebutuhan informasi dari pemohon paspor, dan sebagainya	Sehubungan dengan masih banyaknya masyarakat pemohon paspor yang belum mengetahui alur proses pengajuan permohonan paspor, maka perlu dibentuk Unit Layanan Informasi yang berisi tenaga-tenaga profesional dengan kompetensi khusus yang selain memahami alur proses pelayanan paspor juga memiliki keahlian “Customer Service Excellence” sehingga bisa menjawab berbagai kebutuhan informasi dari para pemohon paspor, mensosialisasi alur proses pembuatan paspor termasuk menerima komplain serta memberikan solusinya kepada masyarakat yang membutuhkan informasi.
3	Meningkatkan kuantitas dan kompetensi SDM yang terkait dengan pelayanan paspor	Diperlukan adanya tambahan jumlah SDM terutama petugas yang terkait langsung dengan pelayanan pembuatan paspor (memiliki pengetahuan / kompetensi dalam pelayanan paspor)

NO	RENCANA KERJA	URAIAN
4	Melakukan perluasan ruang kerja dan penambahan / perbaikan prasarana kerja (hardware, software, kapasitas jaringan, daya listrik) bagi petugas layanan paspor	Dengan dibutuhkannya tambahan SDM, maka diperlukan perluasan ruang kerja, penambahan dan/atau perbaikan peralatan / perangkat kerja (seperti printer, scanner, perangkat pembuatan foto – sidik jari, laminating dsb.). Selain itu, diperlukan pula penambahan kapasitas jaringan untuk percepatan proses transfer data elektronik serta penambahan daya listrik di kanim-kanim yang membutuhkan. Semua hal ini perlu dilakukan agar tujuan percepatan layanan paspor dari 7 hari kerja menjadi 4 hari kerja setelah proses wawancara bisa tercapai.
5	Penambahan / renovasi ruang pelayanan, standarisasi ruang tunggu pemohon paspor di tiap Kanim, serta perbaikan lay-out kantor yang lebih baik (standarisasi)	Sehubungan dengan ruang pelayanan yang belum memadai dan tidak bisa menampung masyarakat yang menunggu proses layanan paspor, maka perlu dilakukan perluasan termasuk renovasi ruang pelayanan. Selain itu, diperlukan standarisasi baik ruang pelayanan, ruang tunggu, serta lay-out kantor di setiap kanim agar terlihat adanya keseragaman.
6	Perumusan kebijakan terkait sistem insentif kerja	Sehubungan dengan beban kerja yang besar maka perlu dirumuskan kebijakan sistem insentif kerja bagi para staf pelaksana (SDM), di luar jam kerja dalam rangka penyelesaian paspor. Dengan skim insentif tertentu diharapkan para petugas akan termotivasi memberikan layanan yang terbaik bagi masyarakat pemohon paspor.

NO	RENCANA KERJA	URAIAN
7	Pembayaran biaya paspor melalui jasa perbankan	Melakukan kerjasama dengan bank tertentu terkait dengan pembayaran biaya paspor oleh pemohon, sehingga proses pembayaran bisa lebih cepat dan tidak memerlukan antrian di loket pembayaran di kantor imigrasi. Pemohon cukup memberikan bukti pembayaran / transfer dari bank kepada petugas imigrasi untuk melalui tahapan mendapatkan paspor.

(Sumber : *Quick Wins* Direktorat Jenderal Imigrasi. 2011)

Percepatan proses pembuatan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya setelah mendapatkan sertifikat ISO 9001:2008 dapat kita lihat pada alur kerja pelayanan pembuatan paspor Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya (Lihat hal.82 Gambar. 3) melalui alur kerja tersebut kita dapat mengetahui proses perubahan dan percepatan dalam pelayanan pembuatan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya Berdasarkan Surat Edaran Direktur Jenderal Imigrasi Nomor : IMI-710.GR.01.01 Tahun 2013 Tentang Penerbitan Paspor Republik Indonesia dalam Waktu Paling Lama 3 (Tiga) Hari Kerja Sejak Dilakukan Foto Dan Wawancara. Perubahan selanjutnya dilakukan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya pada bulan Desember 2013 dimana proses pembayaran dilakukan di Bank BNI 46 melalui kerjasama antara Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dengan Bank BNI 46 (Lihat Hal. 85 Gambar. 4). Perubahan proses pembayaran tersebut bertujuan untuk meminimalisir tindakan pungutan liat oleh para

pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya pada saat pembayaran pembuatan paspor dan tidak terjadi diskriminasi pelayanan permohonan pembuatan paspor baru di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.

Perubahan dan percepatan kembali dilakukan oleh Direktorat Jenderal Imigrasi beserta Unit Pelaksana Teknisnya termasuk Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dengan keluarnya Surat Edaran Direktorat Jenderal Imigrasi Nomor : IMI.2-UM.01.01-468 Tentang Persiapan Implementasi Pelayanan *One Stop Service* yang serentak dilaksanakan pada tanggal 27 Januari 2014 pada 9 (Sembilan) Kantor Imigrasi termasuk Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. berdasarkan alur kerja *One Stop Service* (OSS) merupakan perubahan alur kerja pada pembuatan paspor di Kantor Imigrasi yang ada pada versi aplikasi Surat Perjalanan Republik Indonesia saat ini. Alur kerja OSS dibuat agar dapat memberikan layanan yang lebih efisien kepada masyarakat untuk pembuatan paspor. Dengan layanan OSS, pemohon dilayani dari alur pendaftaran hingga pengambilan photo, sidik jari, dan wawancara sekaligus di satu meja dan selanjutnya pemohon bisa mengambil paspor bila sudah membayar biaya paspor di Bank. Percepatan dalam proses permohonan pembuatan paspor sekarang dapat diartikan sebagai adanya peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Fenomena tersebut sesuai dengan Rahayu (1997:11) yang mengemukakan dimensi yang harus diperhatikan dalam melihat tolak ukur

kualitas pelayanan publik salahsatunya adalah kesanggupan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat serta tanggap terhadap keinginan masyarakat (*Responsiveness*). Kemudian Sedarmayanti (2009:71-72) menjelaskan bahwa kualitas pelayanan berupa pelayanan prima (cepat tepat, adil, konsisten, transparan, dan lain-lain), memuaskan pelanggan dan mewujudkan *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik). Selanjutnya Sedarmayanti (2009:88) menjelaskan mengenai tujuan dari penataan ketatalaksanaan, yaitu 1) untuk mewujudkan tatalaksana yang ringkas/simple, efektif, efisien, dan transparan; 2) memberikan pelayanan prima dan pemberdayaan masyarakat.

Seperti yang dijelaskan pada program *quick wins* Direktorat Jenderal Imigrasi pada Bab 4. Hal 6 menjelaskan bahwa pelaksanaan program percepatan bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi dan untuk meningkatkan kepercayaan publik kepada jajaran imigrasi di lingkungan kantor imigrasi.

Hal tersebut sudah dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Imigrasi dan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dengan penerapan pelayanan *One Stop Service* di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, dimana yang tadinya pelayanan pengajuan permohonan paspor dilakukan lebih dari sehari, sekarang menjadi sehari jadi dan dilakukan di dalam satu ruangan. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa Direktorat Jenderal Imigrasi dan

Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sudah benar-benar melakukan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik dan berusaha memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

c. Aktor Yang Terlibat Pada Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Dalam Pelayanan Publik

Sesuai dengan peraturan yang berlaku bahwa kebijakan reformasi birokrasi muncul berdasarkan Peraturan Presiden No.81 Tahun 2010 Tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.20 Tahun 2010 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014. Untuk reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya berlandaskan pada 8 (delapan) area perubahan yang dikeluarkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam rancangan reformasi birokrasi Kemnterian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Seperti yang dijelaskan oleh Ibu Endang Soetrisni selaku Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, yaitu :

“Untuk pelaksanaan reformasi birokrasi di Direktorat Jenderal Imigrasi beserta Unit Pelaksana Teknis seperti Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya berasal dari kebijakan Direktur Jenderal Imigrasi, Sekjen Imigrasi, Kepala Bagian dan Sub Bagian Direktorat, Kepala Seksi, Kepala Divisi Imigrasi Kanwil Kemenkumham, dan Pejabat UPT Imigrasi/Kantor Imigrasi setempat.” (wawancara pada tanggal 28 Februari 2014, pukul 13.37 WIB di ruang Tata Usaha Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)

Berdasarkan penjelasan diatas bahwa aktor utama dalam perumusan reformasi birokrasi ada ditangan pemerintah, padahal untuk mencapai sebuah tata kelola pemerintahan yang baik dibutuhkan juga kerjasama dengan sektor swasta dan masyarakat, sesuai dengan penjeleasan Robert Charlick (dalam Santosa, 2009:130) mengartikan *good governance* sebagai :

“Pengelolaan segala macam urusan publik secara efektif melalui pembuatan peraturan dan /atau kebijakan yang sah demi untuk mempromosikan nilai-nilai kemasyarakatan. *Good governance* mengandung arti hubungan yang sinergis dan konstruktif di antara negara, sektor swasta, dan masyarakat. Dalam hal ini adalah pemerintahan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, supremasi hukum dan dapat diterima diseluruh masyarakat.”

Berdasarkan penjelasan diatas, sektor swasta dan masyarakat juga menjadi faktor-faktor penting yang bisa mempengaruhi perjalanan reformasi birokrasi di Instansi Pemerintahan. Pendapat berikutnya datang dari Lembaga Administrasi Negara (dalam Sedarmayanti, 2004:4) menyimpulkan bahwa wujud *good governance* adalah penyelenggaraan pemerintahan negara yang solid dan bertanggung jawab, serta efisien dan efektif, dengan menjaga kesinergisan interaksi yang konstruktif diantara domain-domain negara, sektor swasta dan masyarakat.

Good governance merupakan upaya untuk merubah watak pemerintah yang semula cenderung bekerja sendiri tanpa memperhatikan aspirasi masyarakat, menjadi pemerintah yang aspiratif. Dalam sistem

penyelenggaraan pemerintah yang menerapkan *good governance* masyarakat tidak lagi dipandang sebagai obyek yang ingin dicetak sebagaimana yang diinginkan pemerintah. Tetapi masyarakat menjadi subyek yang ikut serta dalam program-program dan kebijakan yang dibuat oleh pemerintah. Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dalam melaksanakan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik tidak bergerak sendiri melainkan bekerjasama dengan sektor swasta dalam hal penyediaan peralatan kantor dan teknis dibidang teknologi informasi untuk memperlancar pelayanan kepada masyarakat. kemudian kontribusi masyarakat juga sangat mempengaruhi dalam proses pelayanan karena desakan masyarakat yang menginginkan kecepatan dalam memperoleh pelayanan menjadikan kesadaran Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya untuk terus berkembang dan bergerak maju didalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

d. Hasil Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik

1) Percepatan Pelayanan Paspor

Hasil akhir yang ingin diperoleh dari proses percepatan pelayanan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya adalah menciptakan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya dengan prinsip pelayanan prima. Dari pernyataan beberapa responden, dapat disimpulkan bahwa masyarakat pemohon pembuatan paspor baru menginginkan proses

pembuatan paspor yang cepat dan tepat waktu. Ketepatan waktu kepastian biaya, kepastian waktu, dan kemudahan prosedur pelayanan merupakan hasil yang diinginkan masyarakat sebagai pengguna layanan. Sesuai dengan Keputusan Menpan Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, upaya pemerintah untuk mewujudkan azas pelayanan publik yaitu ketepatan waktu dan kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan.

Kemudian sesuai dengan rencana kerja Program Percepatan Pelayanan Paspor yang dikeluarkan melalui program *quick wins* Direktorat Jenderal Imigrasi, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 10. Rencana Kerja Program Percepatan (*Quick Wins*)

Percepatan Pelayanan Paspor Direktorat Jenderal Imigrasi

No	RENCANA KERJA	URAIAN
1.	Melakukan penyederhanaan: a. Prosedur persetujuan dan penyelesaian paspor b. Meniadakan formulir permohonan paspor c. Persyaratan lampiran (KTP, Akte Kelahiran, dan lain-lain)	Dimaksudkan untuk menyederhanakan prosedur persetujuan / penyelesaian, meniadakan formulir permohonan paspor, serta menyederhanakan persyaratan kelengkapan lampiran.

NO	RENCANA KERJA	URAIAN
2	Pembentukan / pengoptimalan fungsi Unit Layanan Informasi yang ditujukan untuk antara lain mensosialisasikan alur proses permohonan paspor, termasuk sosialisasi permohonan paspor melalui media internet dan menjawab berbagai kebutuhan informasi dari pemohon paspor, dan sebagainya	Sehubungan dengan masih banyaknya masyarakat pemohon paspor yang belum mengetahui alur proses pengajuan permohonan paspor, maka perlu dibentuk Unit Layanan Informasi yang berisi tenaga-tenaga professional dengan kompetensi khusus yang selain memahami alur proses pelayanan paspor juga memiliki keahlian “Customer Service Excellence” sehingga bisa menjawab berbagai kebutuhan informasi dari para pemohon paspor, mensosialisasi alur proses pembuatan paspor termasuk menerima komplain serta memberikan solusinya kepada masyarakat yang membutuhkan informasi.
3	Meningkatkan kuantitas dan kompetensi SDM yang terkait dengan pelayanan paspor	Diperlukan adanya tambahan jumlah SDM terutama petugas yang terkait langsung dengan pelayanan pembuatan paspor (memiliki pengetahuan / kompetensi dalam pelayanan paspor)
4	Melakukan perluasan ruang kerja dan penambahan / perbaikan prasarana kerja (hardware, software, kapasitas jaringan, daya listrik) bagi petugas layanan paspor	Dengan dibutuhkannya tambahan SDM, maka diperlukan perluasan ruang kerja, penambahan dan/atau perbaikan peralatan / perangkat kerja (seperti printer, scanner, perangkat pembuatan foto – sidik jari, laminating dsb.). Selain itu, diperlukan pula penambahan kapasitas jaringan untuk percepatan proses transfer data elektronik serta penambahan daya listrik di kanim-kanim yang membutuhkan. Semua hal ini perlu dilakukan agar tujuan percepatan layanan paspor dari 7 hari kerja menjadi 4 hari kerja setelah proses wawancara bisa tercapai.

NO	RENCANA KERJA	URAIAN
5	Penambahan / renovasi ruang pelayanan, standarisasi ruang tunggu pemohon paspor di tiap Kanim, serta perbaikan lay-out kantor yang lebih baik (standarisasi)	Sehubungan dengan ruang pelayanan yang belum memadai dan tidak bisa menampung masyarakat yang menunggu proses layanan paspor, maka perlu dilakukan perluasan termasuk renovasi ruang pelayanan. Selain itu, diperlukan standarisasi baik ruang pelayanan, ruang tunggu, serta lay-out kantor di setiap kanim agar terlihat adanya keseragaman.
6	Perumusan kebijakan terkait sistem insentif kerja	Sehubungan dengan beban kerja yang besar maka perlu dirumuskan kebijakan sistem insentif kerja bagi para staf pelaksana (SDM), di luar jam kerja dalam rangka penyelesaian paspor. Dengan skim insentif tertentu diharapkan para petugas akan termotivasi memberikan layanan yang terbaik bagi masyarakat pemohon paspor.
7	Pembayaran biaya paspor melalui jasa perbankan	Melakukan kerjasama dengan bank tertentu terkait dengan pembayaran biaya paspor oleh pemohon, sehingga proses pembayaran bisa lebih cepat dan tidak memerlukan antrian di loket pembayaran di kantor imigrasi. Pemohon cukup memberikan bukti pembayaran / transfer dari bank kepada petugas imigrasi untuk melalui tahapan mendapatkan paspor.

(Sumber : *Quick Wins* Direktorat Jenderal Imigrasi. 2011)

Sesuai dengan PermenPAN dan RB Nomor: 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan *Quick Wins*, maka Program Percepatan (*Quick Wins*) bertujuan untuk membangun kepercayaan masyarakat (*public trust building*)

kepada birokrasi yang menyediakan pelayanan. Untuk itu diperlukan berbagai upaya terutama berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan publik. Hal ini dimaksudkan untuk mendukung kepentingan pemenuhan hak-hak dasar masyarakat yang memerlukan pelayanan cepat, mudah dan terjangkau. Hal tersebut juga sama dengan janji layanan yang diberikan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya bahwa pelayanan keimigrasian dilaksanakan sesuai dengan standar waktu, biaya, dan persyaratan dan pemohon jasa keimigrasian akan mendapat perlakuan yang sama. Maka pelayanan permohonan paspor baru di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya diharapkan dapat memenuhi keinginan masyarakat.

2) Kepuasan Masyarakat

Menurut Sinambela (2008:6) secara teoritis, tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah memuaskan masyarakat. Untuk mencapai kepuasan itu dituntut kualitas pelayanan prima yang tercermin dari:

1. Transparansi, yakni pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti;
2. Akuntabilitas, yakni pelayanan yang dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
3. Kondisional, yakni pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima layanan dengan tetap berpegangan pada prinsip efisiensi dan efektifitas.
4. Partisipatif, yaitu pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan kebutuhan dan harapan masyarakat;

5. Kesamaan hak, yaitu pelayanan yang tidak melakukan diskriminasi dilihat dari aspek apa pun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial dan lain-lain;
6. Keseimbangan hak dan kewajiban, yaitu pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan publik.

Berdasarkan hasil wawancara dan data yang didapat melalui Indeks Kepuasan Masyarakat Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, nampaknya kepuasan masyarakat akan kecepatan waktu, kepastian biaya, dan kemudahan prosedur hampir sepenuhnya terwujud. Masyarakat banyak yang merasa puas dengan perubahan pelayanan yang diberikan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sejak diberlakukannya *One Stop Service*. Terlihat juga IKM Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya berada di peringkat ke-2 (dua) dari 9 (sembilan) Kantor Imigrasi dengan ratio kepuasan 475 yang merasa puas dan tidak ada yang merasa tidak puas berdasarkan data IKM *One Stop Service* per tanggal 5 Maret 2014.

Berdasarkan data tersebut terlihat jelas bahwa kepuasan masyarakat menjadi hasil terlaksananya sebuah reformasi birokrasi dalam pelayanan publik, sesuai dengan Tahapan Dan Program Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pada Tingkat Makro 2010-2014, yaitu Program Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, program ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

1. Meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat (transparan, cepat, tepat, sederhana, aman, terjangkau dan memiliki kepastian);
2. Meningkatnya jumlah unit pelayanan yang memperoleh standarisasi pelayanan internasional;
3. Meningkatnya indeks kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik.

2. Faktor Pendukung Dan Penghambat Penyelenggaraan Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya

a. Faktor Pendukung

Beberapa faktor pendukung yang menunjang pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik oleh Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya antara lain :

1) Penataan Struktur Organisasi

Struktur organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya mengacu pada Surat Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI No. M.01-PR.07.04 Tahun 2006 Tentang Struktur Organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Penataan struktur organisasi pada institusi pemerintahan merupakan hal yang wajar. Hal ini perlu dilakukan dalam rangka promosi dan penyegaran

sehingga dapat memberikan motivasi kepada Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi tersebut sehingga dapat memberikan kemajuan bagi organisasi itu sendiri. Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya merupakan unit pelayanan teknis yang berada di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM dan dibawah oleh Kanwil Kementerian Hukum dan HAM Jawa Timur sehingga segala keputusan yang menyangkut penataan struktur dan pemindahan alih tugas pegawai negeri sipil seluruhnya di tetapkan sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI.

Sedarmayanti (2009:79) mengungkapkan empat bentuk transformasi organisasi, yaitu :

1. Renew (memperbaharui) : berkaitan dengan perubahan orang dan semangat organisasi, dengan penginventarisasian individu dengan keterampilan dan sasaran baru, sehingga memungkinkan organisasi melakukan regenerasi. Penciptaan metabolisme baru dimensi yang cepat dari pengetahuan dalam organisasi yang menyangkut refleksi, adaptasi dengan perubahan lingkungan. Yang perlu diperhatikan dalam pembaharuan adalah : menciptakan struktur penghargaan (rasa puas), membangun pembelajaran secara individu (aktualisasi diri), dan mengembangkan organisasi (rasa kebersamaan),
2. Reframe (menyusun kembali) : pengganti konsep organisasi tentang apa dan bagaimana suatu hal dapat dicapai. Berkaitan dengan keputusan organisasi, ada kalanya organisasi terjebak pada cara pikir tertentu, dan kehilangan kemampuan mengembangkan ide segar tentang apa, akan menjadi apa, dan kearah mana organisasi akan dibawa. Penyusunan kembali membuka keputusan organisasi dan memasukkannya dengan pandangan dan jalan keluar baru. Yang perlu diperhatikan dalam penyusunan kembali adalah : pencapaian moralitas (proses pengumpulan energy) : energy mental, menciptakan visi (rasa satu tujuan), membangun ukuran rasa kesepakatan.
3. Restruktur (restrukturisasi) : mempersiapkan organisasi agar mencapai tingkat persaingan hasil kerja. Hal ini berhubungan dengan organisasi

dan persaingan sehat, yang perlu diperhatikan dalam restrukturisasi adalah membangun prasarana fisik/sistem tulang (kerangka) dan merancang kembali pekerjaan (mendesain ulang).

4. Revitalize (revitalisasi) : membangkitkan kembali tenaga untuk pertumbuhan organisasi yang berkaitan dengan lingkungan melalui proses yang lebih menantang, yang perlu diperhatikan dalam revitalisasi adalah : mencapai fokus pasar (perasaan), menginvestarisasi bisnis baru (sistem reproduksi) dan merubah aturan melalui teknologi informasi.

Kemudian sesuai dengan tahapan dan program pelaksanaan reformasi birokrasi pada tingkat makro 2010-2014, program penataan organisasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kelembagaan pemerintah pusat dan daerah secara proporsional sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan, sehingga organisasi birokrasi menjadi tepat fungsi dan tepat ukuran (right sizing). Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

1. Menurunnya tumpang tindih tugas pokok dan fungsi antar-K/L dan Pemda;
2. Meningkatnya kapasitas kelembagaan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi K/L dan Pemda.

Penataan struktur dan pemindahan alih tugas di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya terletak pada pergantian atau rotasi yang berada di jajaran pegawai Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Dan kewenangan tersebut merupakan wewenang dan keputusan dari Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Dengan tujuan para pejabat dan pegawai Kantor Imigrasi

Kelas I Khusus Surabaya terhindar dari kejenuhan kerja dan mampu memberikan semangat baru juga ketrampilan yang belum dikuasai sebelumnya.

2) Peningkatan Kualitas Pelayanan

Peningkatan kualitas pelayanan merupakan salah satu faktor pendukung berjalannya reformasi birokrasi dalam pelayanan publik. Untuk mengukur tingkat kualitas pelayanan, Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya menjadikan Indeks Kepuasan Masyarakat sebagai indikator peningkatan kualitas pelayanan. Dengan IKM tersebut nantinya akan menjadi sebuah acuan dalam peningkatan pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Untuk memperlancar kegiatan ini, sudah dibentuk tim melalui Keputusan Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya Nomor : W10. IMI01-PW.02.03-880 tentang Pembentukan Tim Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat di Lingkungan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.

Menurut Dwiyanto (2005:143) kualitas produk dan proses penyelenggaraan layanan publik dapat diamati, dirasakan, dan dinilai secara langsung oleh warga negara. Karena pelayanan publik merupakan tanggung jawab pemerintah maka kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah ini menjadi salah satu indikator dari kualitas suatu pemerintahan.

Untuk menilai kualitas pelayanan publik itu sendiri terdapat sejumlah indikator yang dapat digunakan. Menurut Lenvine (1990:188) (dalam Dwiyanto, 2005), maka produk pelayanan publik didalam negara demokrasi setidaknya harus memenuhi tiga indikator, yaitu *responsiveness*, *responsibility*, dan *accountability*.

1. *Responsiveness* atau responsivitas adalah daya tanggap penyedia layanan terhadap harapan, keinginan, aspirasi maupun tuntutan pengguna layanan.
2. *Responsibility* atau tanggung jawab adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip atau ketentuan-ketentuan administrasi dan organisasi yang benar dan telah ditetapkan.
3. *Accountability* atau akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar proses penyelenggaraan pelayanan sesuai dengan kepentingan *stakeholders* dan norma-norma yang berkembang dalam masyarakat.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan yang diberikan oleh institusi pemerintahan bisa menjadi indikator dari peningkatan pelayanan dan kualitas daripada pemerintahan itu sendiri, sehingga kualitas pelayanan menjadi penting untuk mencapai peningkatan pelayanan. pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, untuk mengetahui apakah kualitas pelayanan yang diberikan baik atau buruk dapat dilihat melalui Indeks Kepuasan Masyarakat. Dari hasil Indeks tersebut, Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dapat mengetahui apakah masyarakat

penerima layanan merasa puas dan mengetahui kualitas layanan yang diberikan.

3) Peningkatan Kapasitas Pegawai

Faktor pendukung pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya yang ketiga adalah peningkatan kinerja pegawai, dimana dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas merupakan modal yang sangat penting dalam melaksanakan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik, karena sumber daya manusia atau pegawai merupakan pelaksana atau subyek yang melaksanakan program-program reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Sumber daya manusia yang berkualitas di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dapat menunjang tercapainya tujuan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik.

Hal tersebut didukung oleh pelaksanaan *capacity building*, *mindseting building*, dan juga *outbound* yang secara rutin dilaksanakan setiap tahunnya oleh Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dengan maksud untuk menunjang peningkatan kapasitas pegawai yang dimiliki Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. selanjutnya dijelaskan oleh Sedamaryanti (2009:103) pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil merupakan proses “transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur” yang menyentuh empat dimensi utama, yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental, dan fisik yang

terarah pada perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur tersebut. Prinsip pelatihan dan pendidikan pegawai tersebut adalah :

- a) Harus ada keterkaitan lebih lanjut antara diklat dengan jabatan pegawai;
- b) Harus didasarkan kebutuhan organisasi;
- c) Harus dikaitkan dengan pengembangan karir pegawai.

Dalam penyelenggaraan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik, peningkatan kapasitas pegawai merupakan salah satu indikator yang utama dalam penyelenggaraan pelayanan publik pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. dengan demikian program pelatihan dan pendidikan menjadi suatu langkah dalam mentransformasi pegawai yang ditugaskan dalam suatu struktur organisasi berdasarkan kemampuan dan kompetensi secara tepat untuk pencapaian peningkatan kinerja dalam ketercapaian target kinerja yang telah ditetapkan. Demi terselenggaranya pelayanan publik yang berkualitas, diharapkan faktor pendukung berupa peningkatan kinerja pegawai yang berkualitas dipertahankan dan ditingkatkan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.

b. Faktor Penghambat

1) Sarana dan Prasarana

Salah satu faktor penghambat reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya adalah ketersediaan lahan

parkir dan ruang kantor yang sempit, sehingga mengakibatkan ketidaknyamanan pemohon dan para pegawai dalam bekerja. Padahal sarana dan prasarana seharusnya menjadi salah satu faktor yang membantu proses berjalannya pelayanan yang diberikan. Dari data pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam pemberian layanan pembuatan paspor adalah ketersediaan lahan parkir dan ruang kantor yang lebih nyaman.

Berdasarkan prinsip pelayanan publik yang sesuai dengan Kepmen PAN Nomor 63/KEP/M.PAN/I/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik yaitu kelengkapan sarana dan prasarana, maksudnya adalah ketersediaan sarana dan prasarana, peralatan kerja dan pendukung lainnya termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika sangatlah penting dalam mewujudkan kualitas pelayanan yang memuaskan. Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakannya ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti tempat parkir, toilet, tempat ibadah, dan lain-lain.

Sarana dan prasarana kantor sangat mendukung didalam pencapaian tujuan organisasi khususnya didalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk mengantisipasi faktor penghambat tersebut, Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sedang mengajukan permohonan kantor

unit layanan paspor untuk mengatasi kendala parkir yang tidak memadai sesuai dengan Surat Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya Nomor W15.IMI01.UM.01.01-2063 Tentang Usulan Pembentukan Kantor/Unit Pelayanan Paspor Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Dan saat ini sedang masuk tahapan revisi anggaran untuk memenuhi kebutuhan unit pelayanan paspor Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, yang rencananya akan bertempat di Jl. Pemuda Surabaya, dibelakang Surabaya Plaza Hotel.

2) Pola Pikir dan Prilaku Masyarakat

Menurut pendapat Sadu Wasistono (2002), salah satu ciri-ciri tata pemerintahan yang baik yaitu mengikutsertakan semua masyarakat dalam kegiatan pemerintahan. Berdasarkan pendapat tersebut untuk memperlancar jalannya reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dibutuhkan bantuan dan peran serta dari masyarakat. Berdasarkan prespektif *New Public Service* (Denhardt and Denhardt, dalam Sumartono, 2007, hal 5) dikatakan bahwa peran pemerintah adalah melayani dengan melakukan negosiasi dan menjadi perantara dari beragam kepentingan di masyarakat dan membentuk nilai bersama. Dengan menerapkan konsep seperti ini maka peran serta masyarakat dapat lebih ditingkatkan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.

Kondisi yang terjadi pada pelayanan pembuatan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya adalah pola pikir dan prilaku masyarakat

yang ingin dilayani lebih cepat dan menganggap dirinya sebagai raja mengakibatkan banyaknya tindak percaloan dan pungutan liar yang terjadi di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Hal tersebut mengakibatkan diskriminasi pelayanan dimana pada prosesnya ada pemohon yang mendapatkan pelayanan lebih dengan menggunakan materinya yang berlebih. Kejadian seperti inilah yang mengakibatkan birokrasi kita terlihat buruk, padahal untuk menciptakan birokrasi yang bersih dibutuhkan juga kerjasama dari masyarakat.

Kemudian berdasarkan KEPMENPAN Nomor 63 Tahun 2003 tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik adalah sebagai berikut:

1. **Transparansi**: bersifat terbuka dan mudah diakses oleh semua pihak yang membutuhkan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.
2. **Akuntabilitas** : dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
3. **Kondisional** : sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektifitas.
4. **Partisipatif** : mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.
5. **Kesamaan Hak** : tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender dan status ekonomi.
6. **Keseimbangan Hak dan Kewajiban**: pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak.

Untuk menindaklanjuti permasalahan diatas pihak imigrasi mengadakan pembahasan upaya penertiban jasa keimigrasian dan telah dituangkan dalam rancangan peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia tentang pengurusan jasa keimigrasian yang berlandaskan pada dasar hukum yang belaku yaitu Keputusan Direktur Jenderal Imigrasi Nomor : F.393-PR.07.04 Tahun 1987 Tentang Peraturan Pengurusan dan Pelayanan Jasa Keimigrasian. Dengan demikian tindak percaloan dapat diminimalisir dan diharapkan kepada seluruh masyarakat khususnya pemohon pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya mampu merubah pola pikir dan prilakunya agar dapat bekerjasama dengan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya untuk mengurangi percaloan dan pungutan liar di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.

Tabel 11. Perbandingan Hasil Penelitian dan Pembahasan

	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian	Pembahasan
1	Kebijakan dan Bentuk Reformasi Birokrasi	Diterbitkan Surat Edaran Direktur Jenderal Imigrasi Nomor : IMI.2-UM.01.01-468 Tentang Persiapan Implementasi Pelayanan <i>One Stop Service</i> yang serentak dilaksanakan pada tanggal 27 Januari 2014 pada 9 (Sembilan) Kantor Imigrasi termasuk Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Adanya aturan yang jelas tentang percepatan pelayanan yang tadinya 3 (tiga) hari kerja menjadi 1 (satu) hari kerja dalam pengurusan permohonan pembuatan paspor baru.	Sesuai dengan strategi reformasi birokrasi pada road map 2010-2014 : “Strategi reformasi ini diwujudkan dalam perubahan secara signifikan melalui tindakan atau rangkaian kegiatan pembaharuan secara konseptual, sistematis dan berkelanjutan dengan melakukan penataan, peninjauan, penertiban, perbaikan, penyempurnaan dan pembaharuan sistem, kebijakan dan peraturan perundangan bidang aparatur negara agar birokrasi pemerintah mampu menghasilkan dan memberikan pelayanan publik yang prima.”
2	Proses Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya	Proses reformasi birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya terjadi pada proses percepatan pelayanan pembuatan paspor. Dimana proses pelayanan pembuatan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya Berdasarkan Surat Edaran Direktur Jenderal Imigrasi Nomor : IMI-710.GR.01.01 Tahun 2013 Tentang Penerbitan Paspor Republik Indonesia dalam Waktu Paling Lama 3 (Tiga) Hari Kerja Sejak Dilakukan Foto Dan Wawancara. Perubahan berikutnya dilakukan melalui Surat Edaran Direktorat Jenderal Imigrasi Nomor : IMI.2-UM.01.01-468 Tentang Persiapan Implementasi Pelayanan <i>One Stop Service</i> yang serentak dilaksanakan pada tanggal 27 Januari 2014 pada 9 (Sembilan) Kantor	Menurut Sedarmayanti (2009:71-72) bahwa kualitas pelayanan berupa pelayanan prima (cepat tepat, adil, konsisten, transparan, dan lain-lain), memuaskan pelanggan dan mewujudkan good governance (tata kelola pemerintahan yang baik). Selanjutnya Sedarmayanti (2009:88) menjelaskan mengenai tujuan dari penataan ketatalaksanaan, yaitu 1) untuk mewujudkan tatalaksana yang ringkas/simple, efektif, efisien, dan transparan; 2) memberikan pelayanan prima dan pemberdayaan masyarakat. Kemudian dijelaskan pada program quick wins Direktorat Jenderal Imigrasi pada Bab 4. Hal 6 menjelaskan bahwa pelaksanaan program percepatan publik dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi dan untuk meningkatkan kepercayaan

	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian	Pembahasan
3	<p>Aktor yang Terlibat Pada Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik</p>	<p>Imigrasi termasuk Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Dimana proses pelayanan permohonan pembuatan paspor baru berlangsung selama 1 (satu) hari dan berada didalam satu ruangan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemerintah : Presiden RI, Menpan, Menkumham, Dirjen Imigrasi, Sekjen Imigrasi, Kabag dan Kasubag Direktorat, Kasi Direktorat, Kadiv Imigrasi Kanwil Kemenkumham, Pejabat UPT/Kepala Kantor Imigrasi. 2. Sektor Swasta : PT. Berca Hardaya Perkasa, PT. SIGMA, PT. COMNET Nusantara Integrator, PT. Multi Polar. 3. Masyarakat selaku pemohon dan penerima layanan. 	<p>publik kepada jajaran imigrasi di lingkungan kantor imigrasi.</p> <p>Robert Charlick dalam Santosa (2009:130) berpendapat : “Pengelolaan segala macam urusan publik secara efektif melalui pembuatan peraturan dan /atau kebijakan yang sah demi untuk mempromosikan nilai-nilai kemasyarakatan. <i>Good governance</i> mengandung arti hubungan yang sinergis dan konstruktif di antara negara, sektor swasta, dan masyarakat. Dalam hal ini adalah pemerintahan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, supremasi hukum dan dapat diterima diseluruh masyarakat.”</p>
4	<p>Hasil Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percepatan Pelayanan Paspor : <i>One Stop Service</i>, Tentang percepatan pelayanan yang tadinya 3 (tiga) hari kerja menjadi 1 (satu) hari kerja dalam pengurusan permohonan pembuatan paspor baru. Keputusan Masyarakat : IKM Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya berada di peringkat ke-2 (dua) dari 9 (sembilan) Kanim yang melaksanakan OSS dengan ratio kepuasan 475 yang merasa puas dan tidak ada yang merasa tidak puas berdasarkan data IKM <i>One Stop Service</i> per tanggal 5 Maret 2014. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. KepMenpan No.63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, upaya pemerintah untuk mewujudkan azas pelayanan publik yaitu ketepatan waktu dan kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan. Tahapan dan Program Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pada Tingkat Makro 2010-2014 : Meningkatkan Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik.

Fokus Penelitian	Hasil Penelitian	Pembahasan
<p>5 Faktor Pendukung</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penataan Struktur Organisasi : Surat Keputusan Menteri Hukum dan HAM Ri No. M.01-PR.07.04 Tahun 2006 Tentang Struktur Organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Penataan struktur organisasi pada institusi pemerintahan merupakan hal yang wajar. Hal ini perlu dilakukan dalam rangka promosi dan penerangan sehingga dapat memberikan motivasi kepada Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi tersebut sehingga dapat memberikan kemajuan bagi organisasi itu sendiri. 2. Peningkatan Kualitas Pelayanan : Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya menjadikan Indeks Kepuasan Masyarakat sebagai indikator peningkatan kualitas pelayanan. Dengan IKM tersebut nantinya akan menjadi sebuah acuan dalam peningkatan pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. IKM di Kantor Imigrasi Kelas I Surabaya pada tahun 2013 berada dalam kategori "B" (BAIK) dengan nilai IKM sebesar 78,36 terjadi peningkatan dibandingkan tahun 2012, yaitu sebesar 75,72. 3. Peningkatan Kinerja Pegawai : Pelaksanaan <i>capacity building</i>, <i>mindsetting building</i>, dan juga <i>outbound</i> yang secara rutin dilaksanakan setiap tahunnya oleh Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dengan maksud untuk 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sedarmayanti (2009:79) mengungkapkan transformasi organisasi dengan cara memperbaharui (<i>Renew</i>), berkaitan dengan perubahan orang dan semangat organisasi, dengan penginventarian individu dengan keterampilan dan sasaran baru, sehingga memungkinkan organisasi melakukan regenerasi. 2. Dwiyanto (2005:143) kualitas produk dan proses penyelenggaraan layanan publik dapat diamati, dirasakan, dan dinilai secara langsung oleh warga negara. Karena pelayanan publik merupakan tanggung jawab pemerintah maka kualitas pelayanan publik yang di selenggarakan oleh pemerintah ini menjadi salah satu indikator dari kualitas suatu pemerintahan. 3. Sedarmayanti (2009:103) pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil merupakan proses "transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur" yang menyentuh empat dimensi utama, yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental, dan

Fokus Penelitian	Hasil Penelitian	Pembahasan
6	<p>Faktor Penghambat</p> <p>1. Sarana dan Prasarana : Kurang tersedianya lahan parkir dilingkungan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dan Ruang Kantor yang terlalu sempit. . Padahal sarana dan prasarana seharusnya menjadi salah satu faktor yang membantu proses berjalannya pelayanan yang diberikan.</p>	<p>fisikal yang terarah pada perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur tersebut.</p> <p>1. Kepmenpan No. 63/KEP/M.PAN/I/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik yaitu kelengkapan sarana dan prasarana, maksudnya adalah ketersediaan sarana dan prasarana, peralatan kerja dan pendukung lainnya termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika sangatlah penting dalam mewujudkan kualitas pelayanan yang memuaskan. Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakannya ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti tempat parkir, toilet, tempat ibadah, dan lain-lain.</p>
	<p>2. Pola Pikir dan Prilaku Masyarakat : pola pikir dan prilaku masyarakat yang ingin dilayani lebih cepat dan menganggap dirinya sebagai raja mengakibatkan banyaknya tindak percaloan dan pungutan liar yang terjadi di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Hal tersebut mengakibatkan diskriminasi pelayanan dimana pada prosesnya ada pemohon yang mendapatkan pelayanan lebih dengan menggunakan materinya yang berlebih. Kejadian seperti inilah yang mengakibatkan birokrasi kita terlihat buruk,</p>	<p>2. Denhardt and Denhardt, dalam Sumartono (2007:5) dikatakan bahwa peran pemerintah adalah melayani dengan melakukan negosiasi dan menjadi perantara dari beragam kepentingan di masyarakat dan membentuk nilai bersama. Sadu Wasistono (2002), salah satu ciri-ciri tata pemerintahan yang baik yaitu mengikutsertakan semua masyarakat dalam kegiatan pemerintahan.</p>

Pembahasan	Hasil Penelitian	Fokus Penelitian
	<p>padahal untuk menciptakan birokrasi yang bersih dibutuhkan juga kerjasama dari masyarakat.</p>	



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan tentang Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik di Direktorat Jenderal Imigrasi (Studi Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya), maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik yang dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, yaitu :
 - a. Kebijakan dan bentuk reformasi birokrasi dalam pelayanan publik pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, Direktorat Jenderal Imigrasi merupakan wujud dari penerapan kebijakan Peraturan Presiden No.81 Tahun 2010 Tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.20 Tahun 2010 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014. Yang kemudian dilaksanakan dengan baik oleh Direktorat Jenderal Imigrasi melalui sebuah perubahan dan percepatan dalam pembuatan paspor dengan munculnya Surat Edaran Direktur Jenderal Imigrasi Nomor : IMI-710.GR.01.01 Tahun

2013 Tentang Penerbitan Paspor Republik Indonesia dalam Waktu Paling Lama 3 (Tiga) Hari Kerja Sejak Dilakukan Foto Dan Wawancara.

- b. Proses reformasi birokrasi dalam pelayanan publik pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya setelah mendapatkan sertifikat ISO 9001:2000 sejak tahun 2008 maka proses penerbitan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya berlangsung selama 3 (tiga) hari kerja setelah proses foto dan wawancara. Selanjutnya yang terbaru adalah Surat Edaran Direktur Jenderal Imigrasi Nomor : IMI.2-UM.01.01-468 Tentang Persiapan Implementasi Pelayanan *One Stop Service* yang serentak dilaksanakan pada tanggal 27 Januari 2014 pada 9 (Sembilan) Kantor Imigrasi termasuk Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.
- c. Aktor-aktor yang terlibat pada pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, untuk melaksanakan tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*) harus adanya peran serta dan kerjasama antaran pihak pemerintah, pihak swasta, dan masyarakat dimana pada pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya terjadi kerjasama

antara ketiga pihak tersebut. Pemerintah atau instansi terkait selaku pemberi pelayanan bekerjasama dengan pihak swasta sebagai pembantu pelaksana dalam memberikan pelayanan pembuatan paspor kepada masyarakat. sedangkan kontribusi masyarakat juga sangat mempengaruhi dalam proses pelayanan karena desakan masyarakat yang menginginkan kecepatan dalam memperoleh pelayanan menjadikan kesadaran Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya untuk terus berkembang dan bergerak maju didalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

d. Hasil yang ingin diperoleh dari proses reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya adalah terwujudnya kepuasan masyarakat melalui kecepatan pelayanan, ketepatan waktu, dan ketepatan biaya yang harus dikeluarkan. Dan hasil ini mampu dituangkan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya melalui implementasi pelayanan *One Stop Service* yang mudah dan cepat.

2. Faktor-faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya adalah:

a. Faktor Pendukung

- 1) Penataan struktur dan alih tugas di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya bertujuan untuk menghindari kejenuhan kerja yang dialami oleh pejabat dan pegawai kantor imigrasi, sehingga bisa memberikan semangat baru dalam bekerja dan menambah ketrampilan para pejabat dan pegawai di lingkungan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.
- 2) Peningkatan kualitas pelayanan, dengan menjadikan Indeks Kepuasan Masyarakat sebagai acuan didalam peningkatan pelayanan yang diberikan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.
- 3) Pelatihan dan pendidikan dilakukan agar tercipta sumber daya manusia yang lebih berkualitas dalam mewujudkan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.

b. Faktor Penghambat

- 1) Sarana dan Prasanrana yang kurang memadai seperti kurangnya lahan parkir dan ruang kantor yang kurang nyaman menjadi salah satu faktor penghambat di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. kurangnya lahan parkir

di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya menyebabkan ketidaknyamanan yang diterima oleh masyarakat. Kemudian kurang nyamannya ruang kantor dapat berakibat buruknya kinerja dan pelayanan yang di berikan oleh pegawai dan petugas di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.

- 2) Pola pikir dan perilaku masyarakat menjadi faktor penghambat berikutnya, karena persepsi masyarakat yang menganggap dirinya raja mengakibatkan munculnya tindak percaloan, masyarakat yang tidak mau ikut serta dalam proses pelayanan yang sudah diberikan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya lebih memilih jalan pintas dengan bantuan orang lain dan mengakibatkan pihak yang tidak bertanggung jawab membantu pelayanan dengan bayaran yang lebih dari yang sudah ditentukan. Imbasnya terjadi diskriminasi pelayanan yang diterima masyarakat pemohon pembuatan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.

B. Saran

Mengacu pada kesimpulan diatas, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Peningkatan sarana dan prasarana secara berkesinambungan diperlukan untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. sarana dan prasarana harus tetap berorientasi pada kemudahan dan kenyamanan masyarakat terutama pemohon pembuatan paspor.
2. Peran serta masyarakat pada pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik perlu ditingkatkan. Sosialisasi secara langsung dapat diterapkan, seperti memberikan *punishment* kepada masyarakat yang mencoba melakukan tindak kecurangan. Langkah berikutnya mencantumkan kepastian jadwal dan persyaratan disetiap ruangan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya agar masyarakat mengetahui bentuk perubahan yang sudah dilakukan dan kemudahan dalam proses pengajuan pembuatan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.
3. Pengawasan terhadap efektifitas pelayanan terbaru, yaitu *One Stop Service* harus terus dipantau secara berkala, hal ini bertujuan mengantisipasi perubahan yang terjadi di masyarakat. bahkan tidak menutup kemungkinan untuk mengganti model pelayanan yang baru dengan model lain yang lebih modern, efektif, dan efisien.

4. Diberlakukan sanksi yang tegas dan tanpa kompromi bagi seluruh pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, apabila pada pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik melakukan berbagai hal yang dilarang yang menuju kepada kecurangan. Agar dapat terlaksananya reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.
5. Sosialisasi pengenalan sistem layanan terbaru seperti *One Stop Service* agar masyarakat dapat dengan mudah mengajukan permohonan pembuatan paspor baru melalui *One Stop Service*. Dengan cara memasang gambar alur kerja di sekitar Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.
6. Kepastian biaya dan kepastian waktu harus tetap diperhatikan. Agar masyarakat terlindung dari praktek pungli dan percaloan.

DAFTAR PUSTAKA

Daftar Buku

- Blau, Peter M, dan Meyer.1987. *Birokrasi Dalam Masyarakat Modern*.Terjemahan Gary R. Yusup. Jakarta: UI-PRESS.
- Dwiyanto, Agus. 2005. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: GadjahMada University Press.
- Direktorat Jenderal Imigrasi. 2011. *Program Percepatan (Quick Wins)*. Jakarta.
- Hardiansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indicator, Dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media.
- Islamy, M. Irfan. 1999. *Reformasi Pelayanan Publik: Makalah Strategi Pembangunan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah Dalam Era Globalisasi Di KabupatenTrenggalek*.
- Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. 2011. *Buku Saku Reformasi Birokrasi*. Jakarta.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi. 2011. *Pedoman Pelaksanaan Quick Wins*. Jakarta.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi. 2010. *Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014*. Jakarta
- Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaruan.
- Lenvine, Charless H., etal. 1990. *Publik Administration Challenges, Choices, Consequences, Illionis*: Scott Foreman.
- Moleong, J. Lexy. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Moleong, J. Lexy. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Moleong, J. Lexy. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

- Pasolong, Herbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Prianto, Agus. 2006. *Menakar Pelayanan Publik*. Malang: In-trans.
- Rahayu. 1997. *Fenomena Sektor Publik dan Era Service Quality. Bisnis dan Birokrasi*.
- Santosa, Pandji. 2009. *Administrasi Publik Teori Dan Aplikasi Good Governance*. Bandung: RefikaAditama.
- Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Administrasi Publik: Reformasi Administrasidan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan Yang Baik)*. Bandung: PT. RefikaAditama.
- Sedarmayanti. 2004. *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik) Dalam Rangka Otonomi Daerah*. Bandung: MandarMaju.
- Siagian, Sondang P. 1994. *Patologi Birokrasi: Analisis, Identifikasi dan Terapinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Sinambela, L., Rochadi, S., & Ghazali, R. 2008. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, Dan Implementasi*. Jakarta: BumiAksara.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sumartono. 2007. *Reformasi Administrasi dalam Pelayanan Publik. Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Ilmu Reformasi Administrasi Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya*.
- Tjandra, W. Riawan. 2005. *Cetakan I Peningkatan Kapasitas Pemerintah Daerah Dalam Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaruan.
- Tjokromidjojo, Bintoro. 1987. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: LP3ES.
- Wasistono, Sadu. 2002. *Kapita Selekta Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. Bandung: Fokus Media
- Wibawa, Samodra. 2005. *Reformasi Administrasi. Bunga Rampai Pemikiran Administrasi Negara*. Yogyakarta: PT. Gava Media

Zauhar, Soesilo. 1996. *Reformasi Administrasi, Konsep, Dimensi, dan Strategi*. Jakarta: PT. BumiAksara.

Zauhar, Soesilo. 2007. *Reformasi Administrasi, Konsep, Dimensi, dan Strategi*. Jakarta: PT. BumiAksara.

Undang-undang

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 81 Tahun 1993 Perubahan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Pasal 4 UU No. 25/2009 Tentang Azas Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Undang-Undang No.6 Tahun 2011 Tentang Keimigrasian.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi No. 20 Tahun 2010 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi No. 13 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan *Quick Wins*.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi No.31 Tahun 2012 tentang Petunjuk Tenis Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Secara Online.

Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Artikel dari Situs Internet

Suaedy, Soleh, Drs., MM. *Strategi Reformasi Birokrasi Indonesia*. Disampaikan pada DiklatPim Tk.IV Materi Konsep dan Indikator Pembangunan. 2011. Diakses tanggal 29 Januari 2014 dari www.google.com

Direktorat Jenderal Imigrasi. *Peningkatan Kepuasan Publik Melalui Pelayanan Keimigrasian yang Transparan dan Akuntabel Serta Responsif Terhadap Pengaduan Masyarakat*. Disampaikan oleh Direktur Jenderal Imigrasi. 2013. Diakses tanggal 22 Februari 2014 dari www.google.com

www.imigrasi.go.id

www.wikipedia/birokrasi.com

www.imigrasisurabaya.org



LAMPIRAN



Foto Bersama Ibu Endang Soetrisni dan Staff Subbag Kepegawaian dan Umum



Foto Bersama Staff Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya



Foto Ruang Tunggu Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya



Foto loket 7 (*One Stop Service*)



Pemohon Melakukan Proses Foto Biometrik dan Sidik Jari



Indeks Kepuasan Masyarakat (*One Stop Service*)



Ruang Customer Care Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya



Piagam ISO 9001:2008 Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya



Spanduk Pemberantasan Calo dan Pungli di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya



PEDOMAN WAWANCARA (*INTERVIEW GUIDE*)

A. Pedoman wawancara untuk Kabag, Kasubag dan Staf Kantor Imigrasi

Kelas I Khusus Surabaya :

1. Bagaimana struktur organisasi dan berapa jumlah pegawai yang bertugas di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya?
2. Apa tugas pokok dan fungsi dari Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya?
3. Berawal darimana kebijakan dan bentuk reformasi birokrasi yang dilaksanakan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya?
4. Bagaimana proses reformasi birokrasi dalam pelayanan publik pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya?
5. Siapa saja yang terlibat pada pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya?
6. Bagaimana alur kerja dari tiap-tiap perubahan permohonan pembuatan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya?
7. Apakah hasil yang diinginkan oleh pihak Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya?
8. Faktor apa saja yang menjadi pendukung pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya?

9. Apa saja yang dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan?
 10. Apa saja yang dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya untuk meningkatkan kapasitas pegawai?
 11. Faktor apa saja yang menjadi penghambat pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya?
 12. Bagaimana kelengkapan sarana dan prasarana yang tersedia pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya?
 13. Bagaimana Peranan masyarakat terkait proses reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya?
 14. Kendala apa saja yang sering dijumpai pada pelaksanaan proses reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya?
- B. Pedoman wawancara untuk masyarakat pemohon pembuatan paspor baru di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.
1. Bagaimana pelayanan yang diberikan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya?
 2. Apakah ada sudah merasa puas dengan pelayanan yang diberikan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya?
 3. Apakah biaya dan ketepatan waktu sudah sesuai dengan informasi yang diberikan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya?

4. Bagaimana menurut anda tentang pelayanan *One Stop Service*?
5. Bagaimana kondisi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya?
6. Pelayanan yang seperti apa yang anda inginkan yang nantinya akan diwujudkan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya?

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

