

**STRATEGI DAN PELAKSANAAN REFORMASI  
BIROKRASI DALAM PELAYANAN PUBLIK DI  
KANTOR IMIGRASI KELAS I MALANG**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu  
Administrasi Universitas Brawijaya

**UDHIN PAMUNGKAS P.  
NIM. 145030100111107**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK  
PRODI ADMINISTRASI PUBLIK**

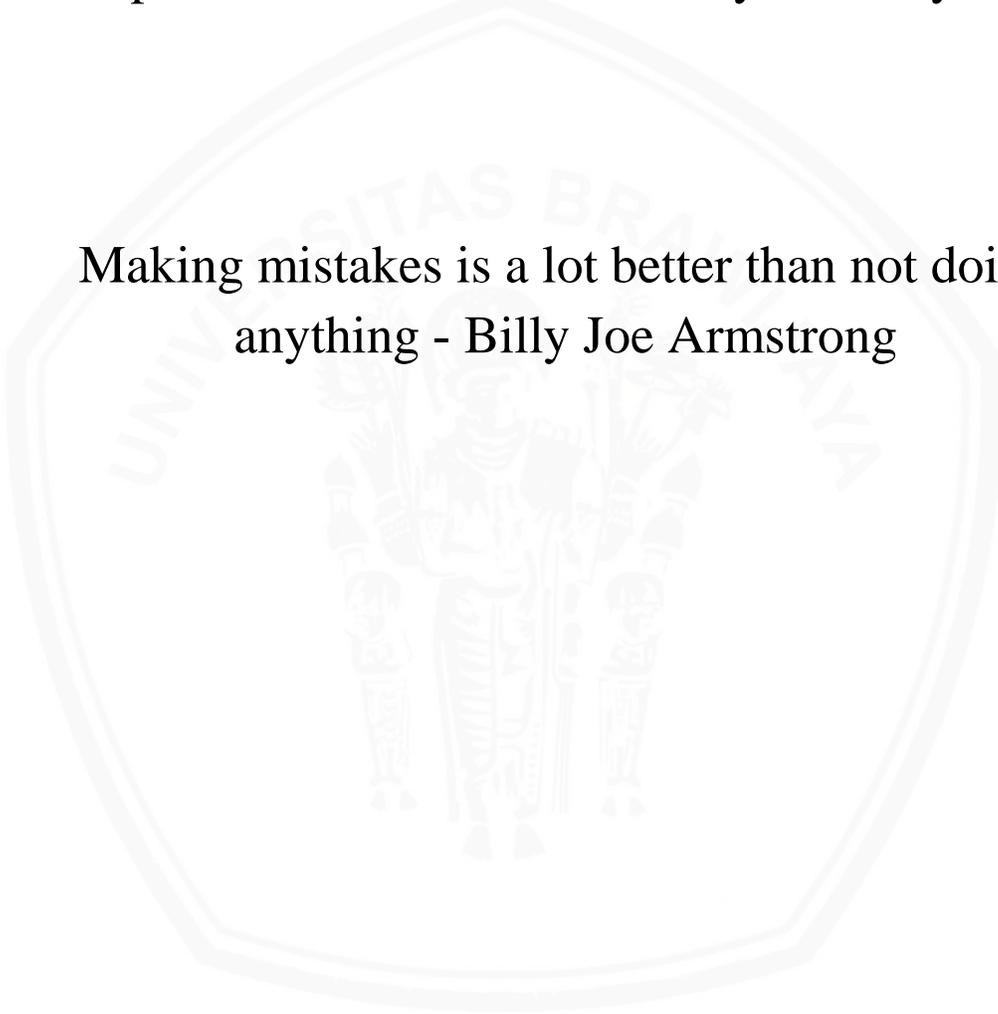
**MALANG**

**2018**

## MOTTO

No life ever grows great until it's focused,  
disciplined, and dedicated - barely from my minds

Making mistakes is a lot better than not doing  
anything - Billy Joe Armstrong



**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Strategi dan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan  
Publik di Kantor Imigrasi kelas I Malang

Disusun Oleh : Udhin Pamungkas P.

NIM : 145030100111107

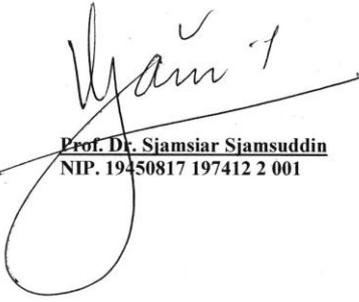
Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

Konsentrasi :-

Malang, 6 Juli 2018

Komisi Pembimbing,



**Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin**  
NIP. 19450817 197412 2 001



**PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70.

Malang, 6 Juli 2018



Nama : Udhin Pamungkas P.

NIM : 135030107113012



**TANDA PENGESAHAN**

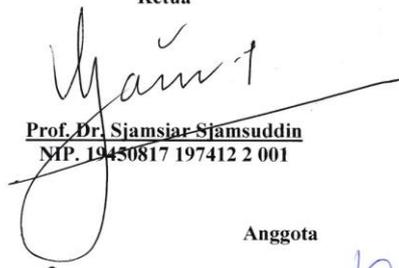
Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis  
Tanggal : 12 Juli 2018  
Jam : 10:00-11:00  
Skripsi atas Nama : Udhin Pamungkas Panotogomo  
Judul : Strategi dan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik di Kantor Imigrasi Kelas I Malang

**Dan dinyatakan LULUS**

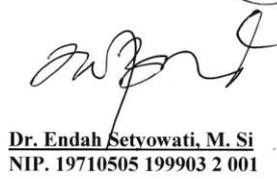
MAJELIS PENGUJI

**Ketua**



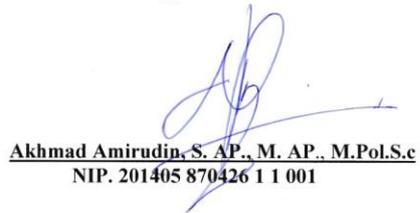
Prof. Dr. Samsiar Samsuddin  
NIP. 19450817 197412 2 001

**Anggota**



Dr. Endah Setyowati, M. Si  
NIP. 19710505 199903 2 001

**Anggota**



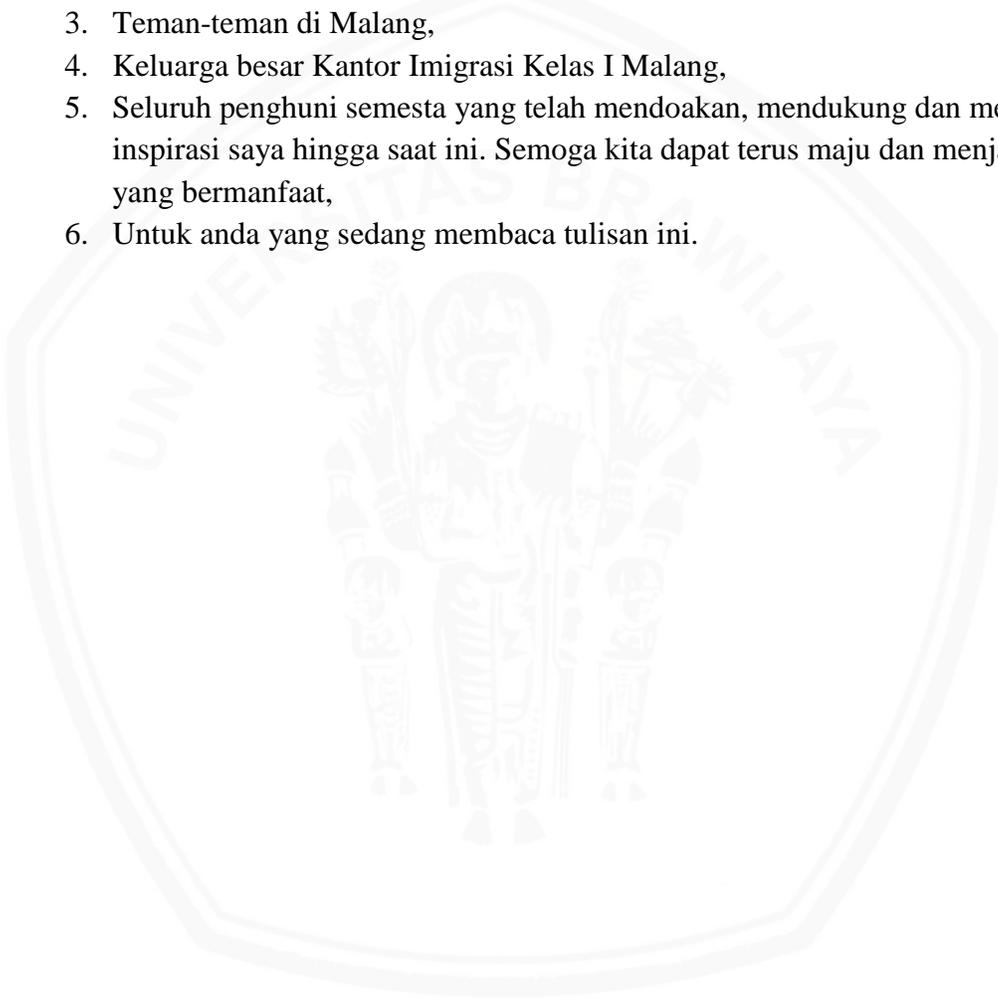
Akhmad Amirudin, S. AP., M. AP., M.Pol.S.c  
NIP. 201405 870426 1 1 001



## LEMBAR PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Keluarga tercinta di rumah,
2. May Dayanti, Freddy, Hilmi dan seluruh teman-teman Adm. Publik 2014;
3. Teman-teman di Malang,
4. Keluarga besar Kantor Imigrasi Kelas I Malang,
5. Seluruh penghuni semesta yang telah mendoakan, mendukung dan menjadi inspirasi saya hingga saat ini. Semoga kita dapat terus maju dan menjadi insan yang bermanfaat,
6. Untuk anda yang sedang membaca tulisan ini.



## RINGKASAN

**Udhin Pamungkas Panotogomo, 2018. STRATEGI DAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI DALAM PELAYANAN PUBLIK DI KANTOR IMIGRASI KELAS I MALANG. Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin 169 Hal + XVI**

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019 menjadi acuan Kantor Imigrasi Kelas I Malang untuk Reformasi Birokrasi. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi tersebut perlu dilakukan analisis sehingga dapat diketahui strategi, pelaksanaan hingga faktor pendukung dan penghambat.

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan yaitu analisis data model interaktif dari Miles dan Huberman.

Berdasarkan observasi dan pengolahan data menunjukkan bahwa Strategi Reformasi Birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang di dasarkan pada 8 area perubahan Reformasi Birokrasi Kementrian Hukum dan HAM yaitu sebagai berikut: 1)Bimbingan Rohani, Fasilitas Olahraga, dan *Medical Check Up* dalam rangka memperbaiki mental aparatur, 2)Aplikasi SIMPEG dan keterbukaan informasi pelaporan untuk mengawasi kinerja pegawai, 3)Program SIMPONI dan keterbukaan biaya pembuatan paspor dalam upaya meningkatkan akuntabilitas, 4)kejelasan tugas dan fungsi untuk meningkatkan fungsi kelembagaan, 5)Perubahan tata laksana dalam pengurusan paspor dengan memangkas birokrasi, 6)Diklat dan rapat internal untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur sipil negara, 7)Diskresi sebagai implementasi peraturan perundang-undangan, 8)Peningkatan kualitas pelayanan publik melalui penerapan *passport delivery*, dan *weekend passport service*. Pelaksanaan reformasi birokrasi ditinjau dari Sasaran *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019 dalam pelayanan publik yang dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah memenuhi aspek dari arah kebijakan sasaran reformasi birokrasi yaitu: birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang efektif dan efisien, dan birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas. Faktor pendukung program yaitu aparatur yang produktif, kebijakan yang representatif, dan peningkatan kapasitas pegawai. Faktor penghambat program yaitu minimnya sarana dan prasarana, sumber daya manusia yang tidak mengerti teknologi, dan perilaku buruk oknum pegawai.

Saran dari penulis yaitu: 1)Memperbarui sarana dan prasarana, 2)Memberikan pelatihan yang menyeluruh bagi pegawai yang kurang menguasai teknologi, 3)Tindak

tegas adanya oknum pegawai yang melakukan penyelewengan 4) Berikan penyuluhan kepada masyarakat mengenai kemudahan dalam proses permohonan paspor untuk mencegah praktik percaloan.

**Kata kunci:** Strategi, Reformasi Birokrasi, Pelayanan Publik



## SUMMARY

**Udhin Pamungkas Panotogomo, 2018. STRATEGY AND IMPLEMENTATION OF BUREAURATION REFORMS IN PUBLIC SERVICES IN FIRST CLASS MALANG IMMIGRATION OFFICE. Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin 169 Page + XVI**

Regulation of the Minister of Administrative Reform and Bureaucratic Reform of the Republic of Indonesia Number 11 of 2015 on Road Map of bureaucratic reform 2015-2019 became the reference of the First Class Immigration Office of Malang for Bureaucratic Reform. Implementation of Bureaucracy Reform needs to be analyzed so that it can be known strategy, implementation to supporting factors and obstacles.

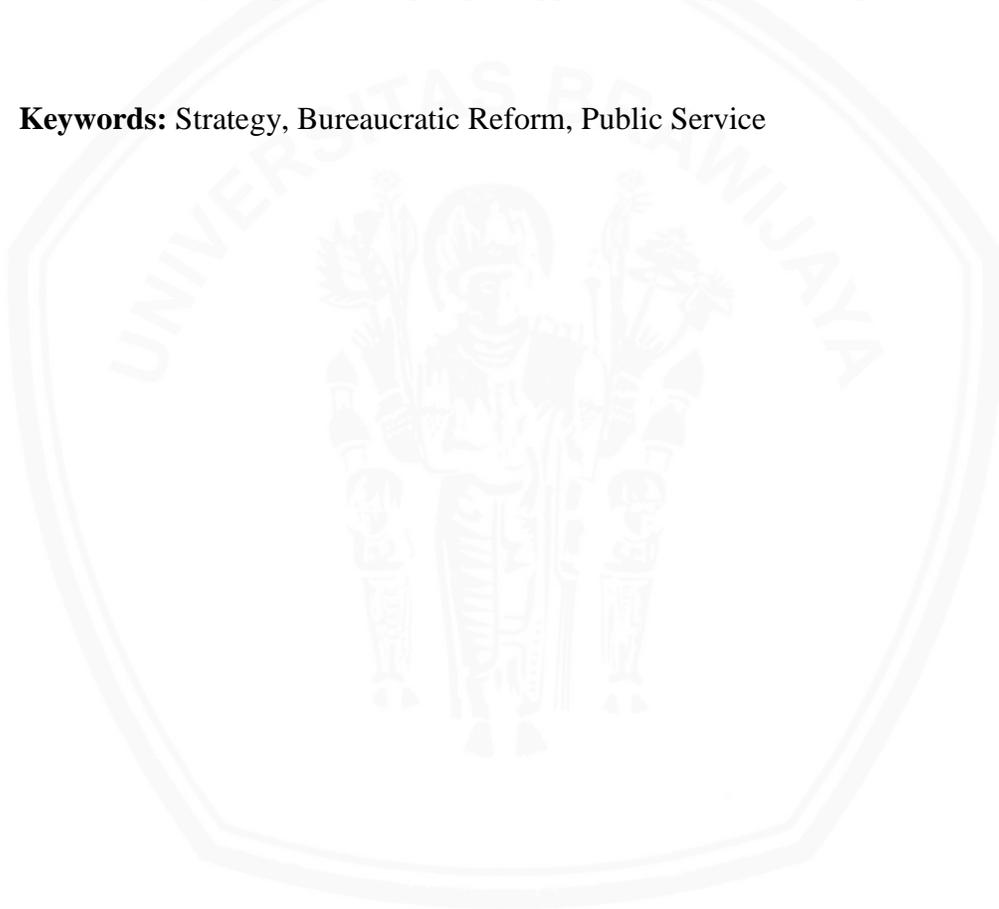
The research method used is descriptive research with qualitative approach. Techniques of collecting data through interviews, observation, and documentation. Data analysis used is interactive data model analysis from Miles and Huberman.

Based on observation and data processing shows that Bureaucracy Reform Strategy at First Class Malang Immigration OFFICE is based on 8 areas of Bureaucracy Reform reform Ministry of Law and Human Rights are as follows: 1) Spiritual guidance, sports facilities, and medical check up in order to improve mentality of apparatus, 2) SIMPEG application and reporting information disclosure to monitor employee performance, 3) SIMPONI program and transparency of passport making cost in an effort to improve accountability; 4) clarity of duty and function to improve institutional function; 5) Change of management in passport management by cutting bureaucracy, 6) Internal training and meetings to improve the quality of human resources of civil state apparatus, 7) Discretion as the implementation of legislation, 8) Improving the quality of public services through the implementation of pasport delivery, and weekend pasport service. The implementation of bureaucratic reform in terms of the Bureaucracy Reform Road Map from 2015-2019 Reform Bureaucracy in public service conducted by the Office of Class I Immigration Malang has fulfilled aspects of the policy direction of

bureaucratic reform targets are: clean and accountable bureaucracy, effective and efficient bureaucracy, and bureaucracy that has quality public services. Factors supporting the program are productive apparatus, representative policy, and capacity building of employees. Inhibiting factors of the program is the lack of facilities and infrastructure, human resources who do not understand technology, and bad behavior unscrupulous employees.

Suggestions from the authors are: 1) Updating facilities and infrastructure, 2) Providing comprehensive training for employees who lack the technology, 3) Criminal action of employees who do misconduct 4) Give counseling to the public about how easy the process of passport application to prevent the practice brokering.

**Keywords:** Strategy, Bureaucratic Reform, Public Service



## KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Strategi dan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik di Kantor Imigrasi Kelas I Malang”.

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 terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Andy Fefta Wijaya, Drs, MDA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik.
3. Bapak Dr. Fadillah Amin, M.AP., Ph.D selaku Ketua Program Studi Administrasi Publik.
4. Ibu Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin selaku dosen pembimbing skripsi.
5. Ibu Dr. Endah Setyowati, M.Si selaku dosen penguji.
6. Bapak Akhmad Amirudin, S.AP., M.AP., M.Pol.S.c selaku dosen penguji.
7. Bapak Novianto Sulastono SH, MH selaku Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang.
8. Seluruh jajaran Kantor Imigrasi Kelas I Malang beserta warga masyarakat, sebagai sumber pengumpulan data yang dibutuhkan peneliti

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

Malang, 9 Juli 2018

Penulis



**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS.....</b>	<b>v</b>
<b>TANDA PENGESAHAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvi</b>

**BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Kontribusi Penelitian .....	10
E. Sistematika Pembahasan .....	11

**BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

*A. Good Governance*

1. Pengertian <i>Good Governance</i> .....	13
--	----

2. Prinsip-prinsip <i>Good Governance</i> .....	15
<b>B. Pelayanan Publik</b>	
1. Pengertian Pelayanan Publik .....	17
2. Azas Pelayanan Publik.....	18
3. Prinsip Pelayanan Publik .....	20
4. Jenis Pelayanan Publik.....	21
5. Kualitas Pelayanan Publik .....	22
6. Standar Pelayanan Publik .....	24
<b>C. Reformasi Birokrasi</b>	
1. Pengertian Reformasi Birokrasi.....	25
2. Tujuan Reformasi Birokrasi.....	30
3. Strategi Reformasi Birokrasi .....	35

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	39
B. Fokus Penelitian.....	40
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	41
D. Sumber Data .....	42
E. Teknik Pengumpulan Data .....	43
F. Instrument Penelitian.....	44
G. Analisis Data.....	45

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	48
B. Penyajian Data dan Fokus Penelitian.....	70

1. Penerapan Strategi 8 Area Perubahan Reformasi Birokrasi dalam pelayanan publik yang Dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Malang	66
a. Mental Aparatur.....	67
b. Pengawasan.....	73
c. Akuntabilitas.....	77
d. Kelembagaan .....	84
e. Tata Laksana .....	85
f. Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara .....	90
g. Peraturan Perundang-undangan .....	92
h. Pelayanan Publik.....	93
2. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Ditinjau dari Sasaran <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi 2015-2019 dalam Pelayanan Publik yang dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Malang.....	96
3. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang .....	98
a. Faktor Pendukung.....	98
b. Faktor Penghambat .....	103
C. Analisis Data.....	107
1. Penerapan Strategi 8 Area Perubahan Reformasi Birokrasi dalam pelayanan publik Kantor Imigrasi Kelas I Malang.....	107
a. Mental Aparatur.....	112
b. Pengawasan.....	118
c. Akuntabilitas.....	122
d. Kelembagaan .....	129
e. Tata Laksana .....	132
f. Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara .....	140
g. Peraturan Perundang-undangan .....	144
h. Pelayanan Publik.....	148

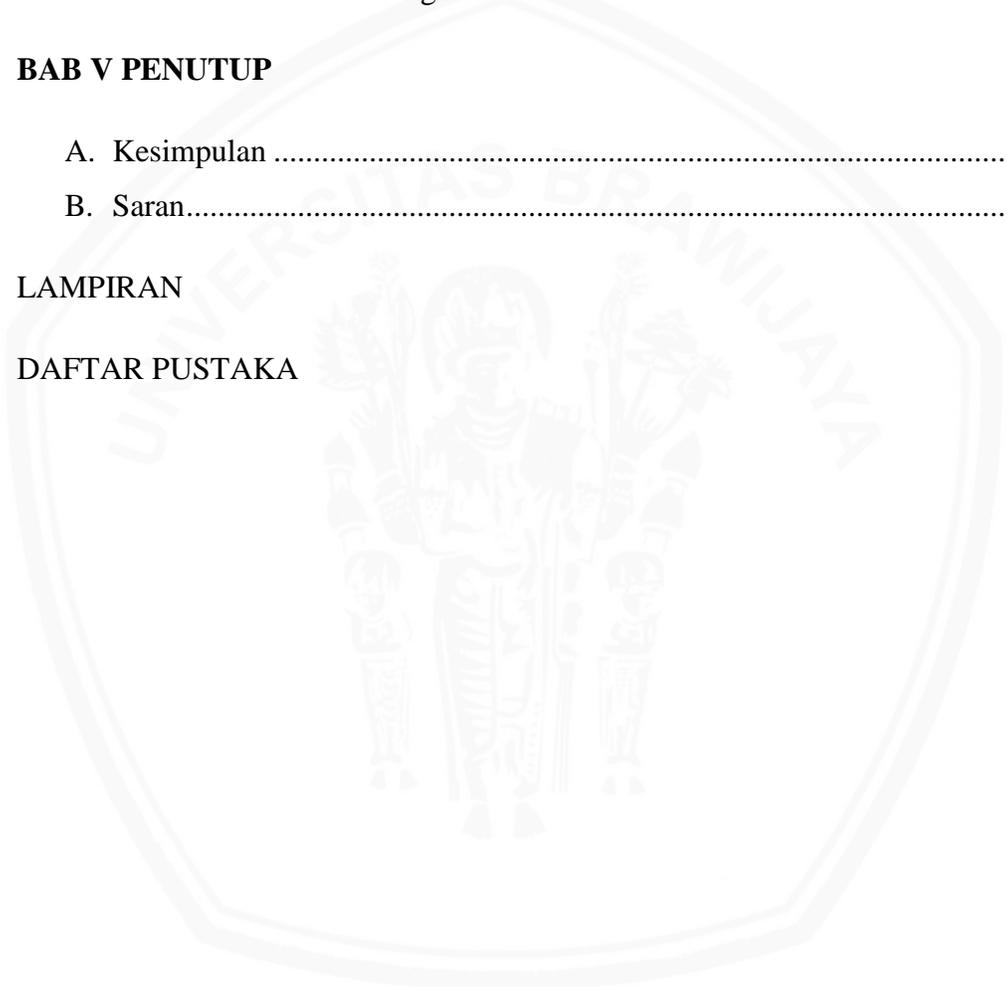
2. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Ditinjau dari Sasaran <i>Road Map I</i> Reformasi Birokrasi 2015-2019 dalam Pelayanan Publik yang dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Malang.....	152
3. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang .....	158
a. Faktor Pendukung .....	158
b. Faktor Penghambat .....	162

**BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	167
B. Saran.....	170

LAMPIRAN

DAFTAR PUSTAKA



**DAFTAR TABEL**

<b>No.</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
1.	Tingkat Pelaksanaan Reformasi Birokrasi .....	35
2.	8 Area perubahan reformasi birokrasi .....	36
3.	Jam Kerja Kantor Imingrasi Kelas I Malang .....	65
4.	Daftar Bank Persepsi yang Mendukung dan Bekerja Sama dengan Kementerian Keuangan pada program SIMPONI .....	78
5.	Hasil reformasi birokrasi pada area perubahan mental aparatur .....	113
6.	Hasil reformasi birokrasi pada area perubahan pengawasan .....	118
7.	Hasil reformasi birokrasi pada area perubahan akuntabilitas .....	122
8.	Hasil reformasi birokrasi pada area perubahan kelembagaan .....	129
9.	Hasil reformasi birokrasi pada area perubahan tata laksana .....	132
10.	Hasil reformasi birokrasi pada area perubahan sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara .....	139
11.	Hasil reformasi birokrasi pada area perubahan peraturan perundang-undangan .....	144
12.	Hasil reformasi birokrasi pada area perubahan pelayanan publik .....	148

## DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
1.	Perbandingan Sasaran Reformasi Birokrasi.....	33
2.	Tujuan Jangka Panjang Reformasi Birokrasi.....	34
3.	Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif.....`	47
4.	Peta Konsentrasi Wilayah Kerja Kantor Imigrasi Kelas I Malang .....	51
5.	Struktur organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Malang .....	52
6.	Bimbingan Rohani di Kantor Imigrasi Kelas I Malang .....	69
7.	Medical Check-up di kanim-mlg .....	72
8.	Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Malang sedang mengisi aplikasi SIMPEG.....	75
9.	Keterbukaan Tata Dan Cara Pelaporan Terhadap Penyimpangan Wewenang Di Kantor Imigrasi Kelas I Malang .....	76
10.	Alur Kerja Proses Permohonan Paspor Setelah Penerapan Program Simponi.....	80
11.	Lembar Resi Sebelum Penerapan Program Simponi .....	81
12.	Lembar Resi Setelah Penerapan Program Simponi .....	81
13.	Poster tentang Biaya Pengurusan Paspor di Kantor Imigrasi .....	83
14.	Contoh aplikasi online SIMPEG.....	85
15.	Alur kerja pembuatan paspor sebelum diterapkannya program SIMPONI .....	126
16.	Alur kerja pembuatan paspor sesudah diterapkannya program SIMPONI .....	127

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Sebagai penyelenggara negara, pemerintah memiliki kewajiban untuk menjalankan fungsi pemerintahan (*governance*), tuntutan untuk menyelenggarakan pemerintahan yang baik (*good governance*) semakin didengungkan sebagai akibat dari kebutuhan dan tuntutan masyarakat yang terus menerus bertambah. Dibutuhkan sebuah langkah dan strategi yang cepat oleh pemerintah dalam mengatasi tuntutan tersebut.

Berbagai macam upaya tengah dilakukan pemerintah dalam mewujudkan pemerintahan yang baik, salah satunya adalah dengan reformasi birokrasi. Reformasi dalam birokrasi bukan hanya sekedar tuntutan dari berbagai macam elemen masyarakat agar birokrasi dan aparatur dapat menjadi lebih baik namun juga merupakan kebutuhan bagi aparatur pemerintahan untuk bisa memberi manfaat sebesar-besarnya. Keberhasilan dari reformasi birokrasi harus mampu dirasakan oleh seluruh elemen masyarakat oleh karena itu sasaran dari reformasi birokrasi bukan hanya pada inovasi prosedur kerja dan hasil di laporan semata namun juga dampak perubahan pelayanan yang lebih baik yang dapat dirasakan oleh masyarakat sehingga apa yang dibutuhkan oleh masyarakat dapat terpenuhi.

Menurut Prianto (2006:68):

“Pelayanan yang berkualitas dan bermutu tinggi menjadi perhatian utama bagi suatu 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 terbaik tersebut kini mulai digantungkan kepada organisasi pemerintahan”.

Arah pelaksanaan dari reformasi birokrasi didasarkan pada arah kebijakan pemerintah kabinet kerja 2015 – 2019 salah satunya yaitu dalam dokumen NAWACITA, yang mencakup 9 (sembilan) janji yang ingin diwujudkan Pemerintahan era Joko Widodo dan Jusuf Kalla, disebutkan bahwa poin kedua dalam Nawacita yaitu pemerintah berjanji untuk: “membuat pemerintah selalu hadir dengan membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya” selain itu dalam Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang RPJMN 2015 – 2019 Buku I, dijabarkan lima agenda pembangunan nasional, dua dari kelima agenda tersebut menyinggung mengenai reformasi birokrasi yaitu: 1) Membangun transparansi dan akuntabilitas kinerja pemerintahan, dan 2) Menyempurnakan dan meningkatkan kualitas reformasi birokrasi nasional. Arah pelaksanaan reformasi birokrasi kemudian diartikan sebagai pola perbaikan birokrasi dalam tujuan memperbaiki kualitas pelayanan publik.

Pelayanan publik yang dilakukan birokrasi di Indonesia sejatinya masih memiliki banyak kekurangan, dikarenakan oleh berbagai macam faktor diantaranya adalah para pegawai yang ada di lingkungan birokrasi memiliki kebiasaan yang kurang baik, permasalahan ini beberapa dilandasi oleh *mindset* atau pemikiran dari para pegawai dalam melayani masyarakat, dan kebijakan mengenai perubahan prosedur pelayanan yang kurang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat serta tidak dapat dilaksanakan dengan baik di lapangan. Hal ini di dukung oleh pernyataan Direktur Jenderal Imigrasi pada acara Diskusi Interaktif *Talk Show* Keimigrasian di Jakarta tanggal 23 Juni 2017:

Bahwa hingga saat ini dalam pelayanan publik masih ditemukan adanya pelayanan yang sulit untuk diakses, prosedur yang berbelit-belit

ketika harus mengurus suatu perizinan tertentu, biaya yang tidak jelas serta adanya praktek pungli (pungutan liar) merupakan indikator rendahnya kualitas pelayanan publik oleh aparat pemerintahan di Indonesia. Dengan adanya praktek oknum aparat yang melakukan penyalahgunaan wewenang dan panjangnya birokrasi pelayanan di Indonesia, kemudian 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 pemerintah yang baik cenderung menciptakan terselenggaranya fungsi pelayanan publik dengan baik pula, sebaliknya pemerintahan yang buruk mengakibatkan fungsi pelayanan publik tidak dapat terselenggara dengan baik. (Sumber: [www.imigrasi.go.id](http://www.imigrasi.go.id))

Birokrasi merupakan sebuah wadah dimana dalam menjalankan tugasnya harus mengutamakan kepentingan masyarakat dan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat hal ini didukung oleh pernyataan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Prof. DR. H. Yuddy Chrisnandi dalam kata pengantar Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015. *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019: “keberhasilan dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat merupakan salah satu indikator penting dalam penyelenggaraan tugas-tugas birokrasi”. (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015. *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019. Hal.2). Permasalahan dalam birokrasi serta tuntutan untuk melayani masyarakat dengan sebaik-baiknya seperti yang dijelaskan diatas itulah yang menjadikan alasan bagi birokrasi saat ini untuk bangkit dari penyakit birokrasi yang sudah melekat di instansi-instansi pemerintahan untuk segera melakukan perubahan.

repository.ub.ac.id

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Indonesia telah dimulai sejak akhir tahun 2006 melalui *pilot project* di Kementerian Keuangan, Mahkamah Agung, dan Badan Pemeriksa Keuangan (PP RI Nomor 81 Tahun 2010 *Grand Design* RB 2010-2025). Sejak saat itu, setelah munculnya sebuah konsep kebijakan kemudian ditetapkanlah ketetapan hukumnya dengan hadirnya Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 sebagai rancangan induk yang berisi arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional untuk kurun waktu 2010-2025. Sebagai bentuk operasionalisasi *Grand Design* Reformasi Birokrasi kemudian disusunlah *Road Map* Reformasi Birokrasi setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci reformasi birokrasi dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya selama lima tahun dengan sasaran per tahun yang jelas. Selanjutnya di tetapkanlah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi di Tahun 2010-2014 kemudian demi terciptanya kebijakan yang tetap sesuai dengan kondisi serta kebutuhan negara dan masyarakat maka pada tahun 2015 peraturan tersebut diperbarui dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* reformasi birokrasi 2015-2019, yaitu sebagai berikut:

*Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2015 – 2019 yang telah ditetapkan melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015, dalam proses penyusunannya telah memperhatikan berbagai hal yang tertuang dalam RPJMN, nawa cita, masukan dari para pakar, pemerhati masalah birokrasi, para praktisi yang berasal dari berbagai kementerian, lembaga dan pemerintah daerah serta tentu saja telah memperhatikan berbagai capaian perkembangan reformasi birokrasi pada periode 2010 – 2014. (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan RB. 2015. *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019. Hal.2)

Salah satu instansi pemerintahan yang tengah gencar dalam pelaksanaan reformasi birokrasi adalah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Mengacu pada *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019 yang telah ditetapkan oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, maka agar dapat memenuhi sasaran reformasi birokrasi yang telah ditetapkan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia turut menerapkan bentuk reformasi birokrasi yang didasari oleh 8 area perubahan, yaitu:

“(1) Mental aparatur, (2) Pengawasan, (3) Akuntabilitas, (4) Kelembagaan, (5) Tata laksana, (6) SDM Aparatur, (7) Peraturan Perundang-undangan, (8) Pelayanan Publik. 8 (delapan) area perubahan inilah yang menjadikan payung kegiatan bagi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia untuk terus berubah ke arah lebih baik (*good governance*)” (Sumber: Kementerian Hukum dan HAM 2015. Buku Saku RB Kementerian Hukum dan HAM Hal.31-41)

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia membawahi sub-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, 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)

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2011 tentang keimigrasian Pasal 1 ayat (3) menyatakan bahwa: “Fungsi Keimigrasian adalah bagian dari unsur pemerintahan negara dalam memberi pelayanan keimigrasian, penegakan hukum, keamanan negara, dan fasilitator pembangunan kesejahteraan masyarakat”. Pentingnya reformasi birokrasi pada Direktorat Jenderal Imigrasi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia adalah terletak pada persoalan dimana Direktorat

repository.ub.ac.id

Jenderal Imigrasi di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya secara langsung berhadapan dengan masyarakat dituntut agar dapat memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada masyarakat.

Penerapan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik oleh Direktorat Jenderal Imigrasi menjadi pedoman bagi unit pelaksanaan terpadu (UPT) yang dibawahinya. Sebagai unit pelaksanaan terpadu (UPT) kantor Imigrasi Kelas I Malang merupakan lembaga yang memiliki hak dan wewenang untuk mengatur lalu-lintas orang baik yang masuk ataupun keluar wilayah negara Republik Indonesia. Pada Implementasinya Kantor Imigrasi Kelas I Malang memberikan izin tinggal bagi warga negara Indonesia khususnya yang berada di wilayah kerja Kantor Imigrasi Kelas I Malang untuk tinggal di luar negeri dengan suatu Surat Perjalanan Republik Indonesia (SPRI) atau paspor dan memberikan izin tinggal di wilayah Republik Indonesia untuk warga negara asing dengan kartu izin tinggal terbatas (KITAS), dan juga Kartu Izin Tinggal Tetap (KITAP), maka kantor imigrasi dituntut untuk turut memberikan pelayanan prima dalam pengurusan paspor dan kitas-kitap kepada masyarakat untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*).

Dalam rencana strategis Kementerian Hukum dan HAM yang disusun Tahun 2010 telah diidentifikasi bahwa permasalahan yang muncul dari sisi sistem manajemen dan kelembagaan menyangkut beberapa hal yang antara lain adalah sebagai berikut:

1. Ketatalaksanaan yang masih belum lengkap;
2. Teknologi informasi yang belum terpadu;
3. Belum adanya *Grand Design* pembangunan hukum nasional;
4. Reformasi birokrasi belum berjalan;
5. Kurangnya koordinasi antar unit satuan (eselon 1)

6. Belum terbentuknya *Standar Operasional Procedures* pelayanan yang terintegrasi di pusat dan daerah;
7. Masih dijumpai tumpang tindih tugas dan fungsi;
8. Pengawasan lalu lintas manusia masuk Negara Kesatuan Republik Indonesia belum sepenuhnya terawasi;
9. Standarisasi pelayanan yang belum tertata secara utuh pada semua jenis pelayanan;
10. Peran pengawasan internal belum optimal;
11. Dipisahkan secara tajam fungsi administrasi fasilitatif dan fungsi teknis substansif;
12. Kelembagaan pusat-daerah (hubungan tata kerja pusat kantor wilayah dan UPT)
13. Belum terbangunnya kelembagaan yang akuntabel dan profesional.

(Sumber: Kementerian Hukum dan HAM 2015. Buku Saku Reformasi Birokrasi Kementerian Hukum dan HAM Hal. 29-31)

Berbagai macam permasalahan yang menyangkut manajemen dan kelembagaan tersebut bukan hanya merupakan wewenang pusat dalam melakukan perbaikan namun seluruh unit pelaksana teknis dibawahnya memiliki tanggung jawab yang sama dalam melakukan perbaikan birokrasi. Menghadapi permasalahan tersebut maka alasan untuk turut melakukan reformasi birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang sangatlah dibutuhkan guna meningkatkan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat juga turut serta dalam mengatasi permasalahan di lingkup keimigrasian pada khususnya dan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia pada umumnya. Reformasi birokrasi diimplementasikan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang dengan harapan terjadi satu peningkatan kualitas dalam melaksanakan tugas-tugas sebagai pelayan masyarakat yang didukung dengan sebuah program perubahan dan percepatan menuju pemerintahan berbasis kinerja sesuai dengan target *Road Map* Reformasi Birokrasi. Sebagaimana ditekankan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019 menegaskan rencana

pelaksanaan reformasi birokrasi dijabarkan dalam peta jalan (*Road Map*) Reformasi Birokrasi yang akan menjadi panduan bagi pengelola reformasi birokrasi pada tingkat nasional maupun instansi pemerintah melakukan langkah-langkah konkrit memperbaiki kualitas birokrasi pemerintahan. Melalui peta jalan (*Road Map*) reformasi birokrasi sebagai program percepatan inilah diharapkan satu persatu permasalahan pelayanan publik pada bidang imigrasi dapat teratasi secara bertahap.

Berdasarkan penjelasan tersebut, Kantor Imigrasi Kelas I Malang dituntut agar melaksanakan Reformasi Birokrasi sesuai dengan pedoman yang telah ada apalagi Kantor Imigrasi Kelas I Malang sebagai kantor imigrasi kelas 1(satu) merupakan instansi yang digunakan sebagai percontohan khususnya di wilayah Jawa Timur sehingga berbagai macam kebijakan dari pusat akan diprioritaskan dan diimplementasikan terlebih dahulu di Kantor Imigrasi Kelas I Malang, selain itu Kantor Imigrasi Kelas I Malang merupakan kantor wilayah dengan lingkup wilayah kerja ter-luas di Jawa Timur, penelitian ini ingin menjabarkan mengenai pelaksanaan dari reformasi birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang dengan membandingkan pada *Road Map* reformasi birokrasi, penelitian ini perlu dilakukan mengingat strategi dalam mereformasi birokrasi yang telah ditulis dalam *Road Map* reformasi birokrasi serta 8 (delapan) area perubahan oleh Kementriaan hukum dan Hak Asasi Manusia bisa saja tidak sesuai dengan kondisi di lapangan yang diimplementasikan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang oleh karena itu diperlukan adanya penelitian di lapangan secara langsung. Sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kantor Imigrasi Kelas I Malang dituntut mampu memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Oleh karena itu,

penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada masalah yang disebutkan diatas dengan judul **“Strategi dan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik di Kantor Imigrasi Kelas I Malang”**.

## **B. Rumusan Masalah**

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

1. Bagaimana strategi reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Malang?
2. Bagaimana pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Malang?
3. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Malang?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, maka penulis merumuskan beberapa tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis:

1. Strategi reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Malang;
2. Pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Malang;

3. Faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Malang.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

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

1. Bagi mahasiswa, Sebagai kajian untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam mengenai pengembangan ilmu administrasi publik khususnya di bidang reformasi birokrasi. Mampu menerapkan teori yang di peroleh selama menempuh kuliah, dan agar bermanfaat untuk mengembangkan kemampuan interpretasi berbagai masalah yang dihadapi selama penelitian dan penyusunan penelitian.
2. Bagi perguruan Tinggi Universitas Brawijaya, khususnya Fakultas Ilmu Administrasi, agar dapat memberikan sumbangsih bagi perkembangan ilmu pengetahuan, terutama dalam lingkup ilmu administrasi publik.
3. Bagi instansi yang bersangkutan, hasil penelitian 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 pemerintah dalam memenuhi tuntutan masyarakat pada 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 ini seperti teori *good governance*, teori reformasi birokrasi, dan teori 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 diimplementasikan 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

#### A. Good Governance

##### 1. Pengertian Good Governance

Terlalu besarnya peran pemerintah sebagai satu-satunya penyelenggara negara dan mengabaikan masyarakat sehingga berdampak pada masyarakat yang tidak berkembang dan hanya mengikuti keinginan pemerintah yang berkuasa pada awal tahun 1990 kemudian memunculkan sebuah cara pandang baru terhadap peran pemerintah (government) dan sistem pemerintahan yaitu *governance*. Makna dari Governance menurut Rewansyah (2010:80) adalah “kepemerintahan yang dalam bahasa inggris disebut *the act, fact, manner of governing*, artinya: tindakan fakta, pola, penyelenggaraan pemerintahan”. Kamus Oxford dalam Rewansyah (2010:80) menyebut “*governance* berarti *the activity manner of governing: government* dengan demikian *governance* atau kepemimpinan merujuk pada kegiatan atau proses, suatu cara atau metode tindakan dari sistem penyelenggaraan pemerintahan”.

*Governance* menurut Rewansyah (2010:80) merujuk pada proses penyelenggaraan pemerintahan dalam suatu negara dengan melibatkan bukan saja negara tetapi juga semua *stakeholder* yang ada, baik itu dunia usaha/bisnis dan masyarakat madani(*civil society*). *United Nations Development Program*(1997) dalam Rewansyah (2010:81-85) mendefinisikan *Governance* yaitu;

*Governance* adalah penggunaan kewenangan politik, ekonomi, dan administratif untuk mengelola masalah-masalah sosial pada semua tingkatan pemerintahan. Kewenangan politik mengacu pada proses-

proses pembuatan berbagai keputusan untuk perumusan kebijakan strategis, kewenangan ekonomi mengacu pada proses pembuatan kebijakan yang memfasilitasi kegiatan ekonomi di dalam negeri dan interaksi di antara pelaku ekonomi, dan kewenangan administratif mengacu pada sistem implementasi kebijakan.

Menurut Rewansyah (2010:87) “*Governance* atau pemerintahan dalam praktik terbaiknya disebut *good governance*. Kata “*good*” di depan *governance* berarti “baik”, “sehat”, atau tidak sakit. Pemerintahan yang baik adalah pemerintahan yang sehat sehingga mampu mengemban visi, misi, tugas, dan fungsi yang diamanatkan rakyat. 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 kesinergian interaksi yang konstruktif diantara domain-domain negara, sektor swasta dan masyarakat. Menurut Rewansyah (2010:88), *Governance* disebut “*good*” (*good governance*) jika memenuhi tiga syarat yang saling seimbang, dan terintegrasi. *Governance* akan menjadi “*bad*” apabila tiga syarat tidak saling terintegrasi dan seimbang, masing-masing dari ketiga komponen memiliki peran;

- a. *The State* (pemerintah) meletakkan dasar bagi *equity, justice, dan peace, creating a conducive political and legal environment for development*.
- b. *The Private Sector* meletakkan dasar bagi *economic growth, job opportunitues and development*.
- c. *The Civil Society* meletakkan dasar bagi *liberty, equality, responsibility, and self-expression*.

Atas dasar uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *governance* merupakan cara pandang baru terhadap sistem pemerintahan, dimana keterlibatan ketiga pilar yaitu pemerintah, swasta, dan masyarakat dibutuhkan dalam mengelola pemerintahan. Tata kelola pemerintahan yang baik dari *governance*

disebut dengan *good governance* yaitu penyelenggaraan pemerintah negara yang solid dan bertanggung jawab, serta efisien dan efektif, dengan menjaga kesinergian interaksi yang konstruktif diantara ketiga unsur yaitu negara, sektor swasta, dan masyarakat.

## 2. Prinsip-Prinsip Good Governance

Berdasarkan UU Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, ditetapkan tujuh asas penyelenggaraan negara yang baik, yaitu:

- a. Asas kepastian hukum, yaitu asas yang mengutamakan landasan peraturan perundang-undangan, kepatutan, dan keadilan dalam setiap kebijakan penyelenggaraan negara.
- b. Asas tertib penyelenggaraan negara, yaitu asas yang mengutamakan keteraturan, keserasian, dan keseimbangan dalam pengendalian dan penyelenggaraan negara.
- c. Asas kepentingan umum yaitu asas yang mendahulukan kesejahteraan umum dengan aspiratif, akomodatif, dan selektif.
- d. Asas keterbukaan, yaitu asas yang membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar, jujur, dan tidak diskriminatif tentang penyelenggaraan negara dengan tetap memperhatikan perlindungan hak asasi pribadi, golongan, dan rahasia negara.
- e. Asas proporsionalitas, yaitu asas yang mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban penyelenggaraan negara.
- f. Asas profesionalitas, yaitu asas yang mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- g. Asas akuntabilitas, yaitu asas dimana setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan negara harus dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

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

- a. Kerangka kerja tim (*team work*) antar organisasi, departemen, dan wilayah;

- b. Hubungan kemitraan antara pemerintah dengan setiap unsur dalam masyarakat negara yang bersangkutan;
- c. Pemahaman dan komitmen terhadap manfaat dan arti pentingnya tanggung jawab bersama dan kerjasama dalam suatu keterpaduan serta sinergisme dalam pencapaian tujuan;
- d. Adanya dukungan dan sistem imbalan yang memadai untuk mendorong terciptanya kemampuan dan keberanian menanggung resiko dan berinisiatif;
- e. 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 sikap birokrasi pemerintahan 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 juga turut menjadi subyek dalam program serta kebijakan yang dibuat oleh pemerintah, dalam satu tujuan pelaksanaan pemerintahan yang demokratis.

## **B. Pelayanan Publik**

### **1. Pengertian Pelayanan Publik**

Kata pelayanan publik dibagi menjadi dua, yaitu “pelayanan” dan “publik”, untuk mengetahui makna dari setiap suku kata tersebut yaitu sebagai berikut, 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 yaitu *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 Nomor 63 Pasal 7 Tahun 2003, mendefinisikan mengenai pelayanan publik dan pelayanan umum adalah

“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 atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan 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 dapat diartikan sebagai pemenuhan kebutuhan masyarakat luas, seperti penyediaan transportasi umum, sekolah, rumah sakit,

listrik, air bersih, dan lain-lain. Kemudian Pelayanan pelaksanaan ketentuan perundang-undangan dapat diartikan sebagai pelayanan pembuatan KTP, SIM, Paspor dan sebagainya.

## 2. Azas Pelayanan Publik

Untuk dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi masyarakat pengguna layanan maka penyelenggaraan pelayanan publik harus memenuhi azas-azas pelayanan berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik adalah sebagai berikut:

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

Sedangkan menurut Pasal 4 UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik, 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 deskriminatif; (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 publik sangat

repository.ub.ac.id

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 makna pelayanan prima yaitu sebagai berikut:

- a. Keramahan, kesopanan perhatian, dan persahabatan dengan orang-orang yang membutuhkan pelayanan;
- b. Kredibilitas dalam melayani pelanggan berpedoman pada prinsip, ketulusan, dan kejujuran dalam menyajikan jasa pelayanan yang sesuai dengan kepentingan pelanggan, sesuai harapan pelanggan pada urutan Nomor satu;
- c. Akses, maksudnya seorang aparatur tugasnya melayani pelanggan, harus mudah dihubungi baik secara langsung maupun secara tidak langsung;
- d. Penampilan fasilitas pelayanan yang dapat mengesankan pelayanan sesuai dengan keinginan pelanggan;
- e. Kemampuan dalam menyajikan pelayanan sesuai dengan keinginan pelanggan dengan berdasar pada waktu, biaya, kualitas, dan moral.

### 3. Prinsip Pelayanan Publik

Sepuluh prinsip pelayanan umum diatur dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, menjelaskan prinsip-prinsip pelayanan prima yaitu sebagai berikut:

- a. Kesederhanaan  
Prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan;
- b. Kejelasan  
Yaitu adanya kejelasan pada : (a) persyaratan teknis dan administratif; (b) unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik; (c) rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.
- c. Kepastian waktu  
Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

- d. Akurasi  
Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat, dan sah.
- e. Keamanan  
Proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.
- f. Tanggung jawab  
Pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelayanan publik.
- g. Kelengkapan sarana dan prasarana  
Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja, dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika).
- h. Kemudahan akses  
Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi komunikasi dan informatika.
- i. Kedisiplinan, kesopanan, dan keramahan  
Pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan, dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.
- j. 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:

- a. 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.
- b. Prinsip kontinuitas, yaitu bahwa setiap pelayanan harus secara terus menerus tersedia bagi masyarakat dengan kepastian dan kejelasan ketentuan yang berlaku bagi pelayanan tersebut.
- c. 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 instrumen pelayanan.
- d. Prinsip profabilitas, yaitu bahwa proses pelayanan pada hakekatnya harus dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien serta memberikan keuntungan ekonomis dan sosial bagi pemerintah maupun masyarakat.
- e. 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:

- a. 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, sertifikasi perijinan, pelayanan KTP, pelayanan SIM, STNK, dan lain-lain.
- b. Pelayanan barang  
Jenis pelayanan barang adalah pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa kegiatan penyediaan dan atau pengolahan bahan berwujud fisik termasuk distribusi dan penyampaian kepada konsumn 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 penggunanya. Misalnya pelayanan air bersih, pelayanan listrik dan telfon.
- c. Pelayanan jasa  
Merupakan jenis pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa sarana dan prasarana serta penunjangnya. Pengoprasiannya berdasarkan suatu sistem pengoprasian tertentu dan pasti. Poduk 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 pelayanan 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”.

repository.ub.ac.id

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

- a. *Responsiveness* atau responsivitas adalah daya tanggap penyedia layanan terhadap harapan, keinginan, aspirasi maupun tuntutan pengguna layanan.
- b. *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 diterapkan.
- c. *Accountability* atau akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar proses penyelenggaraan pelayanan sesuai dengan kepentingan *stakeholder* dan norma-norma yang berkembang dalam masyarakat.

Menurut Ibrahim (2008) dalam Hardiyansyah (2011:22) 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:

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

- e. Kesamaan hak, yaitu pelayanan yang tidak melakukan diskriminasi dilihat dari aspek apapun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial dan lain-lain;
- f. 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 standar pelayanan publik adalah:

“Setiap penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan, sebagai jaminan adanya kepastian bagi pemberi pelayanan didalam pelaksanaan tugas dan fungsinya serta kepada 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 dan Reformasi Birokrasi Nomor 63 Tahun 2003 tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik. Standar pelayanan yaitu meliputi:

- a. Prosedur pelayanan  
Dalam hal ini harus diterapkan standar prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk prosedur pengaduan.
- b. Waktu penyelesaian  
Harus ditetapkan standar waktu penyelesaian pelayanan yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.
- c. Biaya pelayanan  
Harus ditetapkan biaya/tarif pelayanan termasuk rinciannya yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan. Hendaknya setiap kenaikan tarif/biaya pelayanan diikuti dengan peningkatan kualitas pelayanan.
- d. 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.
- e. Sarana dan prasarana

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

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

## C. Reformasi Birokrasi

### 1. Pengertian Reformasi Birokrasi

Kata “reform” menurut *Oxford Advanced Learner’s Dictionary* (1978) dalam Rewansyah (2010:118) adalah *make or become better by reoving obstacles or putting right what is bad or wrong*. Rumusan tersebut menggambarkan bahwa reformasi adalah mengubah atau membuat sesuatu menjadi lebih baik dari yang sudah ada.

Menurut Guy Peters yang dikutip Ndraha (2003:512), mendefinisikan birokrasi sebagai: “*organization with a pyramidal structure of authority, which utilize the enforcement of universal and impersonal rules to maintain that structure of authority, and which emphasize the nondicretionery aspects of administration*”. Karakteristik birokrasi bertipe ideal menurut Guy Peters bersifat sebagai berikut:

- a. *High degree of specialization;*
- b. *Hierarchical authority structure with limited areas of command and responsibility;*
- c. *Impersonality of relationships between organizational members;*
- d. *Recruitment of officials an the basis of ability and technical knowledge;*
- e. *Differentiantion of private and official income and fortune and so on.*

Menurut Rewansyah (2010:143) Reformasi birokrasi merupakan bagian integral dari reformasi di bidang politik, hukum, perekonomian, dan budaya.

Birokrasi pemerintahan harus senantiasa disesuaikan dengan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan, lingkungan, dan tuntutan masyarakat. Pangkal tolak reformasi birokrasi berangkat dari dua titik yang pertama yaitu perubahan paradigma sistem pemerintahan dan yang kedua yaitu kondisi objektif bangsa dan birokrasi pemerintahan. Menurut Rewansyah (2010:139) “reformasi birokrasi tidak akan mempunyai makna apabila tidak membawa dampak perbaikan terhadap kesejahteraan rakyat atau memperbaiki kondisi objektif bangsa.”

Sedarmayanti (2009:67) menjelaskan bahwa reformasi dalam reformasi birokrasi merupakan proses upaya sistematis, terpadu dan komprehensif, yang diijinkan 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:

- a. Perubahan cara berfikir (pola pikir, pola sikap, dan pola tindak);
- b. Perubahan penguasa menjadi pelayanan;
- c. Mendahulukan peranan dari wewenang;
- d. Tidak berpikir pada produksi tapi akhir;
- e. Perubahan manajemen kinerja;
- f. Pantauan percontohan reformasi birokrasi, mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih transparan dan professional, bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) meliputi:
  - 1) Penataan kelembagaan, struktur organisasi ramping dan flat (tidak banyak jenjang hirarki dan struktur organisasi lebih dominan pemegang jabatan fungsional daripada jabatan struktural);
  - 2) 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;
  - 3) Penataan sumber daya manusia aparatur, agar bersih sesuai kebutuhan organisasi dari segi kuantitas dan kualitas (professional), kompeten, beretika, berkinerja tinggi dan sejahtera);

- 4) Akuntabilitas, kinerja berkualitas, efektif, efisien, dan kondusif;
- 5) 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 yaitu penataan kelembagaan, penataan ketatalaksanaan, dan penataan sumber daya manusia.

#### a. Penataan Kelembagaan

Sedarmayanti (2009:79) mengungkapkan empat bentuk transformasi kelembagaan, 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, dan 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 mengenai apa dan bagaimana suatu hal dapat dicapai. Berkaitan dengan keputusan organisasi, ada kalanya organisasi terjebak pada cara berfikir 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), dan membangun ukuran rasa kesepakatan;
- 3) *Restructure* (restrukturasasi): mempersiapkan organisasi agar mencapai tingkat persaingan hasil kerja. Hal ini berhibingan dengan organisasi dan persaingan sehat, yang perlu diperhatikan dalam restrukturasasi 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), menginventarisasi 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/simpel, efektif, efisien, dan transparan; (2) memberikan pelayanan prima dan pemberdayaan masyarakat”. Sedarmayanti (2009-89) juga menjelaskan mengenai strategi pendayagunaan ketatalaksanaan, yaitu:

1. Pemangkasan dan eliminasi mekanisme sistem kerja prosedur dan mekanisme kerja yang memberi peluang terjadinya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN);
2. Diregulasi dan debirokratisasi sistem administrasi pemerintah;
3. Perumusan *Standar 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 paradigma 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 Sedarmayanti (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 fiskal yang terarah pada perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur tersebut. Prinsip pendidikan dan pelatihan 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 profesional dilandasi kepribadian dan etika pegawai negeri sesuai kebutuhan organisasi;
- 2) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- 3) Memanfaatkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientas pada pelayanan pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
- 4) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pengembangan masyarakat.

## **2. Tujuan Reformasi Birokrasi**

Menurut Rewansyah (2010:139) Tujuan dari reformasi birokrasi adalah “membangun kepercayaan masyarakat (*public trust building*) dan menghilangkan citra negatif birokrasi pemerintahan. Manajemen pemerintahan adalah manajemen kepercayaan”.

Selain itu juga dijelaskan mengenai visi dan misi reformasi birokrasi menurut Rewansyah (2010:139-140) adalah

a. Visi

Terwujudnya aparatur negara yang professional dan pemerintahan yang baik. Tolok ukur pemerintahan yang baik menurut UNDP adalah pelayanan publik yang efisien, peradilan yang handal dan aparatur pemerintah yang bertanggung jawab kepada publiknya.

b. Misi

Mengubah pola/alam pikiran (*mindset*) pegawai negeri dari bermental kacung kemenjadi bermental batur (pelayan), pola budaya (*cultural set*) dari tidak disiplin menjadi bekerja keras serta disiplin, dan sistem tata kelola (manajemen) pemerintahan yang birokratik ke sistem pemerintahan yang bercorak bisnis/wirausaha.

Visi dan misi Reformasi Birokrasi menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi birokrasi 2015-2019 (2015:1) adalah

a. Visi:

Visi Reformasi Birokrasi adalah “Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia” yaitu pemerintahan yang professional dan berintegritas tinggi yang mampu mnyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis.

b. Misi:

- 1) Membentuk/menyempurnakan peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.
- 2) Melakukan penataan dan penguatan organisasi, tata laksana, manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan [ublik, pola pikir(*mindset*), dan Budaya kerja (*culture*)
- 3) Mengembangkan mekanisme kontrol yang efektif.
- 4) Mengelola sengketa administratif secara efektif dan efisien.

Sedangkan menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 31 Tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi secara Online, tujuan reformasi birokrasi adalah: “Menciptakan birokrasi pemerintah yang professional, dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih, dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera,

berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik Aparatur Negara.”

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi birokrasi 2015-2019 (2015:1) Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015 – 2019 telah disusun strategi pembangunan melalui tiga dimensi pembangunan sebagai tujuan dari reformasi birokrasi pada periode 2015-2019, yaitu::

a. Birokrasi yang bersih dan akuntabel.

Arah kebijakan dari sasaran ini meliputi:

- 1) Penerapan sistem nilai dan integritas birokrasi yang efektif.
- 2) Penerapan pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis.
- 3) Peningkatan kualitas pelaksanaan dan integrasi antara sistem akuntabilitas keuangan dan kinerja.
- 4) Peningkatan *fairness*, transparansi, dan profesionalisme dalam pengadaan barang dan jasa.

b. Birokrasi yang efektif dan efisien

Arah kebijakan dari sasaran ini meliputi:

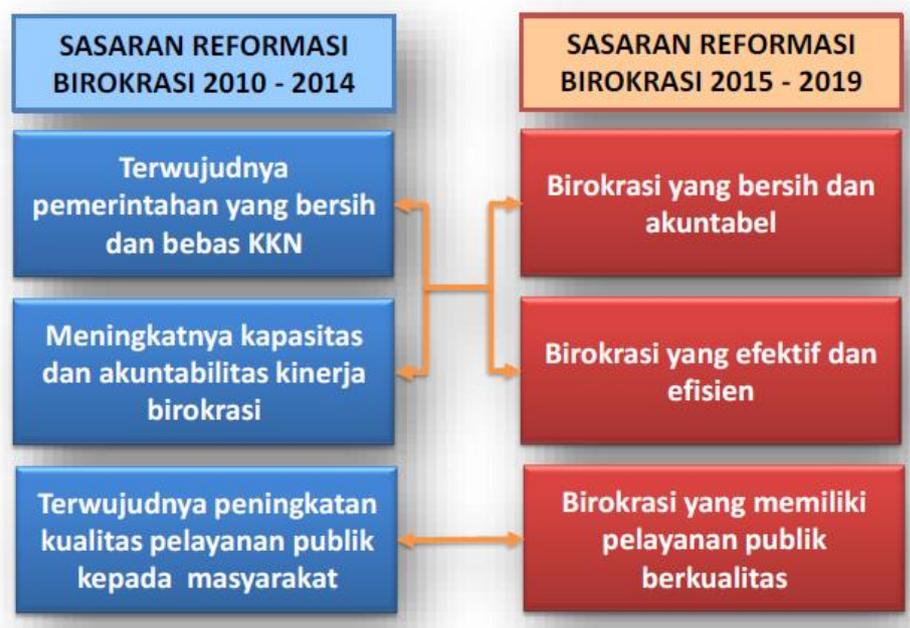
- 1) Penguatan agenda Reformasi Birokrasi Nasional dan peningkatan kualitas implementasinya.
- 2) Penataan kelembagaan instansi pemerintah yang tepat ukuran, tepat fungsi, dan sinergis.
- 3) Penataan bisnis proses yang sederhana, transparan, partisipatif, dan berbasis *e-government*.
- 4) Penerapan manajemen ASN yang transparan, kompetitif, dan berbasis merit untuk mewujudkan ASN yang profesional dan bermartabat.
- 5) Penerapan sistem manajemen kinerja nasional yang efektif.
- 6) Peningkatan kualitas kebijakan publik.
- 7) Pengembangan kepemimpinan untuk perubahan dalam birokrasi untuk mewujudkan kepemimpinan yang visioner, berkomitmen tinggi, dan transformatif.
- 8) Peningkatan efisiensi (belanja aparatur) penyelenggaraan birokrasi.
- 9) Penerapan manajemen kearsipan yang handal, komprehensif, dan terpadu.

c. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas

- 1) Penguatan kelembagaan dan manajemen pelayanan:
  - (a) Implementasi UU Pelayanan Publik

- (b) Pemanfaatan ICT
  - (c) Integritas dan kualitas SDM Pelayanan
  - (d) Budaya pelayanan
  - (e) *Quick Wins*
- 2) Penguatan kapasitas pengelolaan kinerja pelayanan publik.
- (a) Penguatan kinerja
  - (b) Efektivitas pengawasan
  - (c) Sistem pengaduan
  - (d) Penerapan *reward and punishment*

Ketiga sasaran reformasi birokrasi tersebut memiliki rumusan yang berbeda dengan sasaran reformasi birokrasi pada periode Tahun 2010 – 2014. Namun demikian, keselarasan ketiga sasaran dimaksud dengan sasaran reformasi birokrasi pada tahap sebelumnya tidak memiliki perbedaan. Sasaran pertama dan kedua reformasi birokrasi pada Tahun 2010 – 2014, yaitu (1) Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, dan (2) Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, pada dasarnya dirumuskan ulang menjadi sasaran: (1) Birokrasi yang bersih dan akuntabel, serta (2) Birokrasi yang efektif dan efisien. Kedua rumusan sasaran tersebut pada intinya memiliki kesamaan substansi. Sementara sasaran ketiga reformasi birokrasi pada Tahun 2010 – 2014, meskipun memiliki rumusan yang berbeda tetapi memiliki kesamaan substansi.



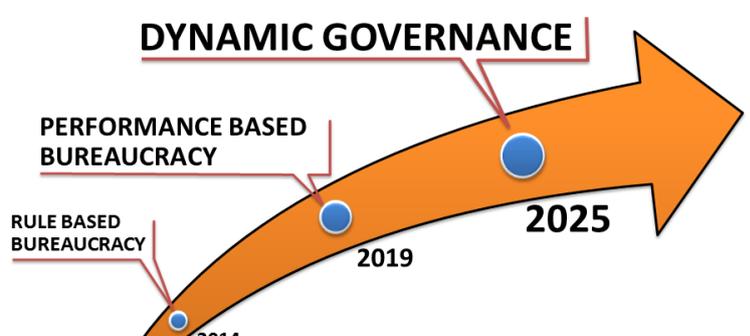
**Gambar 1. Perbandingan Sasaran Reformasi Birokrasi**

Sumber: Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi birokrasi 2015-2019 (2015:23)

Sasaran reformasi birokrasi yang tercantum pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi birokrasi 2015-2019 yaitu:

- a. Birokrasi yang bersih dan akuntabel
- b. Birokrasi yang efektif dan efisien
- c. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas

Adalah merupakan perwujudan dari tujuan jangka panjang dari Reformasi Birokrasi. Tujuan akhir dalam lima tahun ke depan diharapkan melalui reformasi birokrasi pemerintah sudah beranjak ke tahapan pemerintahan yang berbasis kinerja pada tahun 2019 dan pada Tahun 2025 diharapkan pemerintahan sudah beranjak pada tatanan pemerintahan yang dinamis.



## **Gambar 2. Tujuan Jangka Panjang Reformasi Birokrasi**

*Sumber: Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi birokrasi 2015-2019 (2015:3)*

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi birokrasi 2015-2019 (2015:3) Pemerintahan berbasis kinerja ditandai dengan beberapa hal, antara lain:

- a. Penyelenggaraan pemerintahan dilaksanakan dengan berorientasi pada prinsip efektif, efisien, dan ekonomis;
- b. Kinerja pemerintah difokuskan pada upaya untuk mewujudkan outcomes (hasil).
- c. Seluruh instansi pemerintah menerapkan manajemen kinerja yang didukung dengan penerapan sistem berbasis elektronik untuk memudahkan pengelolaan data kinerja;
- d. Setiap individu pegawai memiliki kontribusi yang jelas terhadap kinerja unit kerja terkecil, satuan unit kerja di atasnya, hingga pada organisasi secara keseluruhan. Setiap instansi pemerintah, sesuai dengan tugas dan fungsinya, secara terukur juga memiliki kontribusi terhadap kinerja pemerintah secara keseluruhan.

### **3. Strategi Reformasi Birokrasi**

Langkah-langkah strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi meliputi tingkat pelaksanaan, pelaksana, program, dan metode pelaksanaan. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dilakukan melalui 3 (tiga) tingkat pelaksanaan sebagaimana dijelaskan pada tabel dibawah ini.

**Tabel.1 Tingkat Pelaksanaan Reformasi Birokrasi**

Tingkat Pelaksanaan		Keterangan
Nasional	Makro	Menyangkut penyempurnaan regulasi nasional yang terkait dengan upaya pelaksanaan Reformasi Birokrasi.
	Meso	Menjalankan fungsi manajerial, yakni menerjemahkan kebijakan makro dan mengkoordinir (mendorong dan mengawal) pelaksanaan Reformasi Birokrasi di tingkat Kementrian Lembaga atau Pemerintah Daerah.
Kementrian, Lembaga, atau Pemerintah Daerah	Mikro	Menyangkut implementasi kebijakan/program Reformasi Birokrasi sebagaimana digariskan secara nasional yang menjadi bagian dari upaya percepatan Reformasi Birokrasi pada masing-masing Kementrian, Lembaga, atau Pemerintah Daerah.

*Sumber: Buku saku Reformasi Birokrasi Kementrian Hukum dan Hak Asasi Manusia, 2015:36.*

Inti perubahan dari reformasi birokrasi adalah perubahan pada mental aparatur. Tetapi perubahan tersebut tidak dapat dilakukan hanya melalui langkah-langkah yang ditujukan langsung kepada aparatur, tetapi juga harus ditujukan kepada seluruh sistem yang melingkup aparatur. Seluruh sistem tersebut kemudian dibagi menjadi 8 area perubahan dalam reformasi birokrasi yang

digunakan sebagai acuan dalam menerapkan strategi Reformasi Birokrasi yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2. 8 Area perubahan reformasi birokrasi**

No.	Area Perubahan	Hasil yang diharapkan
1.	Mental Aparatur	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Meningkatnya penerapan/internalisasi asas, prinsip, nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku, termasuk penguatan budaya kinerja dan budaya pelayanan</li> <li>b. Meningkatnya penerapan budaya kerja positif di setiap instansi pemerintah</li> <li>c. Meningkatnya integritas aparatur</li> <li>d. Meningkatnya profesionalisme aparatur</li> <li>e. Meningkatnya citra positif aparatur sebagai pelayan masyarakat</li> <li>f. Meningkatnya kepuasan masyarakat</li> </ul>
2.	Pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Meningkatnya kapasitas APIP</li> <li>b. Meningkatnya penerapan sistem pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis</li> <li>c. Meningkatnya penerapan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN</li> <li>d. Meningkatnya efisiensi penyelenggaraan birokrasi</li> <li>e. Menurunnya tingkat penyimpangan oleh aparatur</li> <li>f. Meningkatnya jumlah instansi pemerintah yang memperoleh opin WTP – BPK</li> </ul>
3.	Akuntabilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Meningkatnya kualitas penerapan sistem akuntabilitas keuangan dan kinerja yang terintegrasi</li> <li>b. Meningkatnya kualitas penerapan sistem pengadaan barang dan jasa yang adil, transparan, dan profesional</li> <li>c. Meningkatnya penerapan sistem manajemen kinerja nasional</li> <li>d. Meningkatnya akuntabilitas aparatur</li> </ul>

4.	Kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Meningkatnya kualitas pelaksanaan agenda reformasi birokrasi nasional;</li> <li>b. Meningkatnya ketepatan ukuran, ketepatan fungsi dan sinergisme/kesinergisan kelembagaan Kementerian/lembaga pemerintah non kementerian/lembaga non struktural;</li> <li>c. Menurunnya tumpang tindih tugas dan fungsi antar Kementerian/Lembaga dan antar Kementerian/Lembaga dengan Pemerintah daerah;</li> <li>d. Meningkatnya kejelasan pembagian kewenangan antara pemerintah pusat, pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten/kota;</li> <li>e. Meningkatnya sinergisme kelembagaan antara instansi pemerintah pusat dan daerah;</li> <li>f. Meningkatnya sinergisme dan penguatan kelembagaan pada masing-masing bidang pembangunan;</li> <li>g. Meningkatnya kinerja aparatur</li> </ul>
5.	Tata Laksana	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Meningkatnya penerapan sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, cepat, terukur sederhana, transparan, partisipatif, dan berbasis <i>e-Government</i>;</li> <li>b. Meningkatnya kualitas tata hubungan antara pemerintah pusat dan daerah;</li> <li>c. Meningkatnya penerapan keterbukaan informasi publik;</li> <li>d. Meningkatnya penerapan sistem pengadaan barang dan jasa</li> </ul>
6.	Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Meningkatnya kemampuan unit yang mengelola SDM ASN untuk mewujudkan SDM aparatur yang kompeten dan kompetitif.</li> <li>b. Meningkatnya kepatuhan instansi untuk penerapan manajemen SDM aparatur yang berbasis merit;</li> <li>c. Meningkatnya jumlah instansi yang mampu menerapkan manajemen kinerja individu untuk mengidentifikasi dan meningkatkan kompetensi SDM aparatur;</li> <li>d. Meningkatnya jumlah instansi untuk membentuk <i>talent pool</i> (kelompok suksesi) untuk pengembangan karier pegawai di lingkungannya;</li> <li>e. Meningkatnya jumlah instansi yang mampu mewujudkan sistem informasi manajemen SDM yang terintegrasi di lingkungannya;</li> <li>f. Meningkatnya penerapan sistem pengembangan kepemimpinan untuk perubahan;</li> <li>g. Meningkatnya pengendalian penerapan sistem merit dalam Manajemen SDM aparatur;</li> <li>h. Meningkatnya profesionalisme aparatur</li> </ul>
7.	Peraturan Perundang-undangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Meningkatnya keterlibatan publik dalam proses perumusan kebijakan;</li> <li>b. Meningkatnya kualitas regulasi yang melindungi, berpihak pada publik, harmonis, tidak tumpang tindih dan mendorong iklim kondusif bagi publik.</li> </ul>

8.	Pelayanan Publik	<ol style="list-style-type: none"><li>a. Meningkatnya sistem monitoring dan evaluasi terhadap kinerja pelayanan publik;</li><li>b. Meningkatnya kualitas pelayanan publik sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat;</li><li>c. Meningkatnya profesionalisme aparatur.</li></ol>
----	------------------	--

*Sumber: Buku saku Reformasi Birokrasi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, (2015:33).*



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Dalam suatu penelitian, metode penelitian merupakan satu hal penting karena keberadaannya yang memiliki fungsi memecahkan, menemukan, mengembangkan dan memberikan jalan kearah pemecahan masalah yang akan diteliti agar penelitian dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan maka penelitian harus menggunakan satu metode penelitian yang tepat. Menurut Sugiyono (2010:2) menjelaskan bahwa metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut maka terdapat empat kunci yang perlu diperhatikan yaitu cara ilmiah, data, tujuan dan kegunaan. Penelitian yang lancar sesuai alur dan tepat sasaran merupakan satu tujuan dari adanya metode penelitian yang baik.

#### **A. Jenis Penelitian**

Pada penelitian ini penulis berusaha untuk menggambarkan kondisi dalam penyelenggaraan reformasi birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan alasan peneliti ingin berusaha menjelaskan mengenai pelayanan yang diberikan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang dalam rangka penyelenggaraan reformasi birokrasi. Menurut Kirk dan Miller sebagaimana dikutip oleh Moloeng(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 telah tepat 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 jelas berupa kata-kata dan gambar.

## **B. Fokus Penelitian**

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

Menurut Moelong (2002:237), 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 diperlukan dan tidak diperlukan. Sesuai dengan penjelasan di atas maka fokus dari penelitian ini adalah:

1. Penerapan strategi 8 area perubahan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik yang dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Malang;

2. Pelaksanaan reformasi birokrasi ditinjau dari sasaran *road map* reformasi birokrasi 2015-2019 dalam pelayanan publik yang dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Malang;
3. Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik Kantor Imigrasi Kelas I Malang.

### **C. Lokasi dan Situs Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melaksanakan 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 penelitian di Kota Malang Jawa Timur, dan situs penelitiannya adalah Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Alasan peneliti melakukan penelitian di Kantor Imigrasi Kelas I Malang adalah karena Kantor Imigrasi Kelas I Malang sebagai Kantor Imigrasi Kelas I merupakan salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) terdepan dari Direktorat Jenderal Imigrasi dan melaksanakan tugas pelayanan secara langsung kepada masyarakat.

### **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 Malang 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 I Malang
- (b) Gambaran umum Kantor Imigrasi Kelas I Malang
- (c) Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Kantor Imigrasi Kelas I Malang
- (d) Dokumen perundangan-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 strategi dan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik yang dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Malang.

### (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. 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 pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Malang.

## **F. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian menurut Sugiyono (2010:102) adalah “suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian”. Adapun instrumen 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 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 menurut Sugiyono (2015:334) adalah proses dalam mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, kategori, penjabaran kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun

kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, hingga datanya jenuh yaitu dengan tahap pengumpulan data, data kondensasi, penyajian data dan kesimpulan. Analisis data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori Analisis data model interaktif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang meliputi:

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pada tahap pengumpulan data peneliti mengumpulkan data yang berkaitan dengan kebutuhan data penelitian. Data yang dikumpulkan antara lain berupa data wawancara, dokumentasi, dokumen, dan observasi yang dibutuhkan selama proses penelitian berlangsung. Untuk tahap wawancara, peneliti melakukan wawancara kepada beberapa narasumber di Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Untuk tahap dokumentasi kemudian peneliti mengumpulkan dokumentasi berupa gambar dan lain sebagainya yang berfungsi sebagai sarana pendukung data penelitian dan sebagai bukti validasi dari peneliti. Untuk tahap dokumen peneliti meminta izin agar diberikan data pendukung berupa surat edaran dan data-data lain oleh instansi yang memiliki hubungan dengan objek yang diteliti. Kemudian pada tahap observasi yaitu berupa pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung ke lapangan.

2. Data Kondensasi (*Data Condensation*)

Data kondensasi mengacu pada proses pemilihan, pemusatan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan maupun mengubah atau tidak catatan

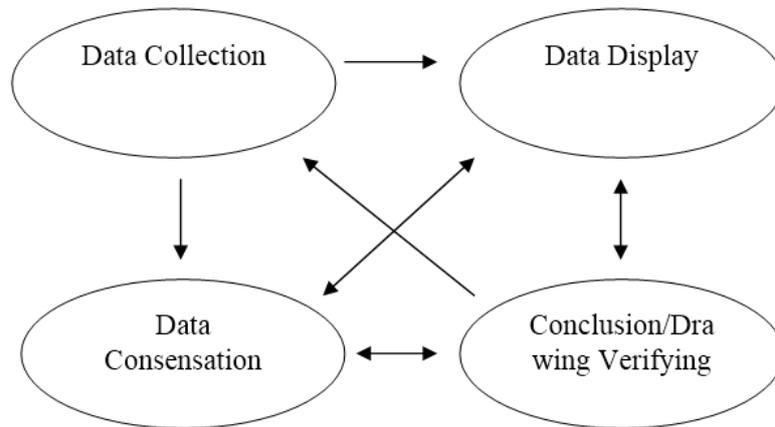
yang di dapat di lapangan, lampiran wawancara, dokumen serta bahan empiris lainnya. Data kondensasi merupakan suatu analisis yang mempertajam, menggolongkan, dan mengatur data dengan sedemikian rupa sehingga hasil penelitian dapat ditarik dan didefinisikan mengenai data terkait dengan judul penelitian yaitu Strategi dan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik di Kantor Imigrasi Kelas I Malang.

### 3. Penyajian Data (*Data Display*)

Penelitian kualitatif menggunakan proses penyajian data yang dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, dan hubungan antar kategori. Penyajian data umumnya terorganisir mengenai informasi yang memungkinkan memberikan data mengenai penelitian. Penggambaran data diharapkan membantu peneliti memahami situasi yang terjadi dan melakukan analisis lebih lanjut atau mengambil tindakan berdasarkan pemahaman dalam penyampaian data.

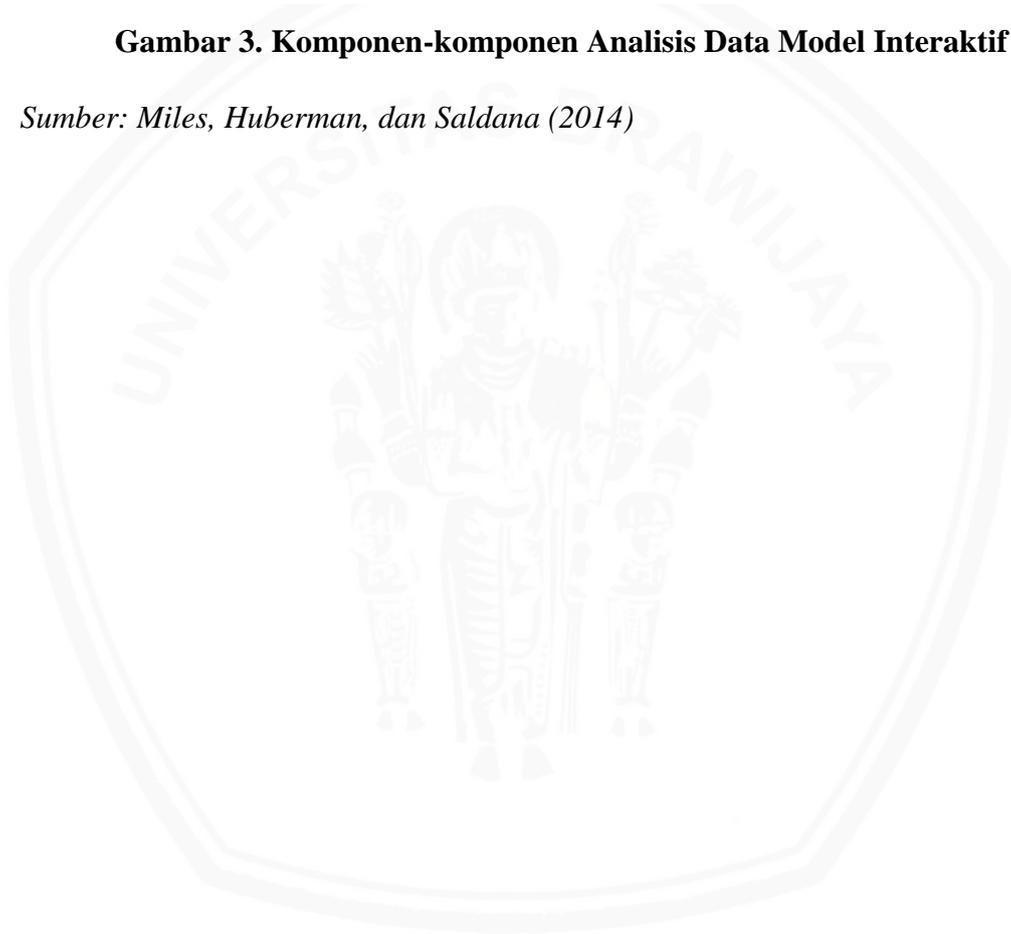
### 4. Pengambilan Kesimpulan (*Conclusion Drawing*)

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan hasil dari analisis dan didukung bukti-bukti data valid yang kuat sehingga akan menghasilkan kesimpulan mengenai hasil penelitian. Temuan dalam penelitian kualitatif berupa deskripsi atau gambaran mengenai kondisi yang belum jelas dan kemudian menjadi jelas setelah dilakukan penelitian. Komponen-komponen dalam analisis data model interaktif menurut Miles dan Huberman dan Saldana (2014) dapat dilihat sebagai berikut:



**Gambar 3. Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif**

*Sumber: Miles, Huberman, dan Saldana (2014)*



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Kota Malang adalah sebuah kota yang terletak di provinsi Jawa Timur, Malang merupakan kota terbesar kedua di Jawa Timur setelah Surabaya, dan dikenal dengan julukan *kota pelajar*. Nama “Malang” sampai saat ini masih diteliti asal usulnya oleh para ahli sejarah. Para ahli sejarah masih terus menggali sumber-sumber untuk memperoleh jawaban yang tepat atas asal usul nama “Malang”. Hingga sekarang telah diperoleh beberapa hipotesa mengenai asal usul nama Malang tersebut. *Malangkukecewara* yang tertulis dalam lambang Kota Malang, menurut salah satu hipotesa merupakan nama sebuah bangunan suci. Nama *Malangkukecwara* terdiri atas tiga kata, yakni: Mala yang berarti segala sesuatu yang kotor, kecurangan, kepalsuan, atau bathil, Angkuca yang berarti menghancurkan dan membinasakan dan lewara yang berarti Tuhan. Dengan demikian *Malangkukecwara* berarti “Tuhan Menghancurkan yang Bathil” (Sumber: [www.halomalang.com](http://www.halomalang.com)). Kota Malang memiliki luas 110.006 Km<sup>2</sup> dengan 5 kecamatan dan 57 kelurahan. Berdasarkan sensus penduduk pada 31 Desember 2014 jumlah penduduk Kota Malang adalah 865.306 jiwa.

Kantor Imigrasi Malang berdiri pada tahun 1961, bertempat di Jl. Bandung No. 28 Malang sebagai Kantor Imigrasi Kelas II Malang dengan memanfaatkan rumah pribadi Kepala Kantor saat itu yaitu Bapak R. Sujono. Sejak tahun 1982 Kantor Imigrasi Malang telah menempati gedung baru di Jl. Panji Suroso No. 4

Malang dan telah mengalami penambahan/perubahan secara fisik hingga saat ini. Dalam upaya meningkatkan pelayanan kepada pemohon jasa keimigrasian, maka pada tahun 1992 telah dibangun Pos Imigrasi di Probolinggo diatas tanah hak sewa dari Adpel dan telah dilakukan perluasan gedung kantor mulai tahun 1998 hingga sekarang. Pada mulanya, Kantor Imigrasi Malang berstatus Kelas II, namun selanjutnya ditingkatkan menjadi Kantor Imigrasi Kelas I Malang yang didasarkan pada Surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : M-12.PR.07.04 Tahun 2007 tanggal, 30 Juli 2007, tentang Peningkatan Kelas Kantor Imigrasi dari Kelas II menjadi Kelas I. Kepala Kantor Imigrasi Kelas I dilantik pada tanggal 27 Maret 2008 yang diikuti serah terima jabatan Kepala Kantor dan pelantikan Pejabat Struktural dibawahnya pada tanggal 04 April 2008 ([www.imigrsimalang.com](http://www.imigrsimalang.com)). Kantor Imigrasi Kelas I Malang memiliki wilayah kerja di eks karisidenan Malang yaitu daerah yang menawarkan banyak kearifan lokal dan bentangan alam eksotis dengan menawarkan wisata cagar alam, bentangan pantai-pantai di malang selatan, serta berbagai wisata buatan yang memiliki daya tarik tersendiri baik untuk wisatawan lokal maupun wisatawan asing. Kota Malang dengan basis kota pendidikan juga menjadikan lalu lintas mahasiswa dan tenaga pendidik dari berbagai negara untuk masuk dalam upaya turut serta dalam proses pendidikan di berbagai macam instansi pendidikan baik sekolah maupun perguruan tinggi. Kawasan industri yang tersebar di eks karisidenan malang memungkinkan para imigran untuk masuk ke wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia untuk mencari pekerjaan. Oleh karena itulah diperlukan lembaga keimigrasian untuk melayani berbagai macam

keperluan masyarakat di bidang keimigrasian dengan memberikan pelayanan yang cepat, responsif dan transparan.

### **1. Visi dan Misi**

Visi : “Masyarakat Memperoleh Kepastian Hukum”

Misi : “Melindungi Hak Asasi Manusia”

### **2. Motto dan Janji Layanan**

Motto Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia yaitu PASTI (Professional, Akuntabel, Sinergi, Transparan, Inovatif). Sedangkan Motto Kantor Imigrasi Kelas I Malang adalah “Melayani Dengan Tulus”

Janji Layanan :

- a. kepastian persyaratan;
- b. kepastian biaya;
- c. kepastian waktu penyelesaian.

### **3. Wilayah Kerja**

Adapun gambar yang tertera di bawah ini adalah wilayah kerja Kantor Imigrasi Kelas I Malang



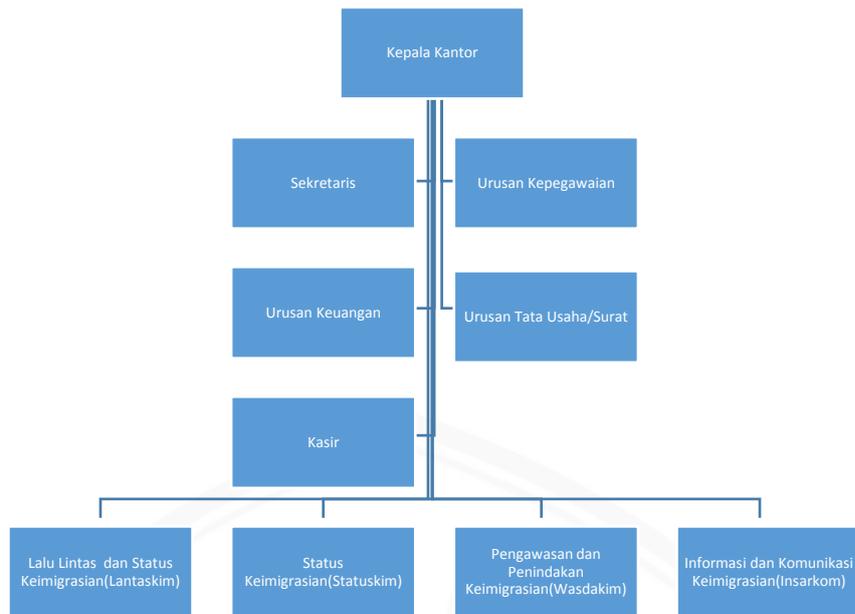
**Gambar 4. Peta Konsentrasi Wilayah Kerja Kantor Imigrasi Kelas I Malang.**

(Sumber: dokumentasi penulis di Kantor Imigrasi Kelas I Malang)

Wilayah Kerja adalah berarti wilayah Kantor Imigrasi Kelas I Malang dalam memberikan pelayanan di bidang keimigrasian yaitu kepengurusan paspor dan izin tinggal. Masyarakat dapat mengurus paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Malang jika telah ber tempat tinggal di Wilayah Konsentrasi Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Kantor Imigrasi Kelas I Malang juga memiliki hak dan kewajiban di wilayah konsentrasi dalam hak pengurusan izin tinggal serta pengawasan dan penindakan keimigrasian. Wilayah Kerja Kantor Imigrasi Kelas I Malang meliputi bekas karisidenan Malang yaitu Kota Malang, Kabupaten Malang, Kota Batu, Kota Pasuruan, Kabupaten Pasuruan, Kota Probolinggo, Kabupaten Probolonggo, dan Kabupaten Lumajang.

#### 4. Struktur Organisasi

Adapun struktur organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Malang dapat dijelaskan melalui bagan sebagai berikut :



Gambar 5. Struktur organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Malang

Sumber: [www.imigrasimalang.com](http://www.imigrasimalang.com)

## 5. Struktur Kepegawaian

- a. Kepala Kantor : Novianto Sulastono, SH, MH.
- b. Jumlah Pegawai : 57 orang.
- c. Nama Pejabat Struktural
  - 1) Kasubag Tata Usaha : Marhaendra Herrysila, SH. M.Hum
  - 2) Kaur Kepegawaian : Eko Raharjo, SH
  - 3) Kaur Keuangan : Irwan Judhianto, SE
  - 4) Kaur Umum : Drs. Kushartono
  - 5) Kasi Insarkom : Hanifa Ariyani, SM, Mm
  - 6) Kasubsi Informasi : Sari Anggani, S.S
  - 7) Kasubsi Komunikasi : Vina Pranindya, SH
  - 8) Kasi Lantaskim : Eko Juniarto, SH
  - 9) Kasubsi Linbat : Syahrul Mubarak Yamang, A.Md.Im,SH

- 10) Kasubsi Perizinan : Ketut Satria Widasmara, A.Md.Im,SH
- 11) Kasi Statuskim : R. Ruddy Suwartono, SH
- 12) Kasubsi Pentus : Savitri Anggardini, SE
- 13) Kasubsi Penelaahan : Yehezkiel Djami, A.Md.Im,SH
- 14) Kasi Wasdakim : Baskoro Dwi P, A.Md.Im, Mpa
- 15) Kasubsi Pengawasan : Hermawan Ragil Putra, A.Md.Im,SH
- 16) Kasubsi Penindakan : Donny Prasetyo Utomo, A.Md.Im,SH

## 6. Tugas Pokok dan Fungsi Bagian Kerja

### a. Bagian Tata Usaha/Surat :

Tugas: Melakukan urusan Tata Usaha/Surat dan urusan rumah tangga Kantor Imigrasi Kelas I Malang.

Fungsi :

- 1) Melakukan urusan surat menyurat, perlengkapan dan rumah tangga.
- 2) Mengajukan usul mengenai pengadaan, pemeliharaan dan distribusi serta barang-barang inventaris.
- 3) Atas nama Kepala Kantor menandatangani surat pengantar dan menyampaikan laporan-laporan administrative.
- 4) Pemberian nomor surat keluar dan surat masuk
- 5) Scan surat untuk diinput kedalam server imigrasi
- 6) Membuat laporan surat masuk pada lembar disposisi
- 7) Memasukkan data pada lembar rekap surat terkirim dinas
- 8) Menyiapkan formulir permohonan dokumen keimigrasian (perdim)
- 9) Memberikan nomor surat masuk perihal pagu anggaran tahunan

- 10) Pemberian nomor surat masuk perihal alih status ITK
- 11) Menyerahkan surat masuk yang telah diverifikasi pada kasi insarkom
- 12) Mengirim surat masuk pada sekretaris kepala kantor yang telah diberi nomor
- 13) Mencatat persediaan barang dan jumlah keluar masuknya barang

b. Bagian Keuangan :

Tugas : Menyelenggarakan dan mengelola administrasi keuangan negara secara tertib sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Fungsi :

- 1) Menyusun laporan dibidang keuangan.
- 2) Mengendalikan surat menyurat dibidang keuangan.
- 3) Menyusun daftar gaji dan perubahan secara rutin.
- 4) Membuat laporan Triwulan/Pemeriksaan Kas Bendahara Pengeluaran / Penerimaan.
- 5) Siap melaksanakan tugas-tugas lain yang diperintahkan oleh atasan.
- 6) Memberikan paraf pada surat-surat keuangan dan bukti pengeluaran.
- 7) Menginput data pengeluaran dan pengecekan kembali bulan Januari sampai bulan Juli
- 8) Menginput data dokim
- 9) Menyamakan uang makan yang didapatkan dengan jumlah kehadiran pegawai dalam satu bulan
- 10) Menggandakan berkas dan pengarsipan dokim
- 11) Mengarsipkan dokim pada server imigrasi
- 12) Menscan dokumen berkas gaji tunjangan hari raya

- 13) Menscan dokumen berkas gaji ke 13
- 14) Menscan dokumen sewa rumah dinas pegawai
- 15) Menscan dokumen berkas gaji susulan bulan Oktober
- 16) Menginput jumlah sewa atau pembelian ATK bulan Juli KC SSE  
Direktorat Pajak
- 17) Menginput jumlah setoran Honorarium Dokter dan Perawat bulan
- 18) Merekap Surat Perjalanan Dinas pegawai Imigrasi
- 19) Menulis kwitansi dari SPB (Surat Perintah Bayar) yang telah disetujui  
PPK
- 20) Membantu pada loket visa perihal pembayaran dan alokasi paspor

c. Bidang Kepegawaian

Tugas: Menyelenggarakan administrasi kepegawaian dalam rangka pengangkatan, pembinaan, pengembangan karier, peningkatan disiplin, cuti pegawai serta pelantikan bagi pejabat struktural maupun pegawai baru sesuai dengan ketentuan.

Fungsi :

- 1) Membuat daftar nominative kenaikan pangkat.
- 2) Membuat usulan kenaikan pangkat sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 3) Membuat laporan pegawai setiap bulan.
- 4) Menyusun dan membuat Daftar Urut Kepangkatan (DUK) setiap akhir tahun.
- 5) Meyusun laporan dibidang kepegawaian sesuai dengan instruksi dan peraturan yang berlaku.

- 6) Melaporkan perkawinan, perceraian, kematian, tambah anak dan pension.
- 7) Menyelesaikan permohonan cuti, karpeg, karis, karsu, taspen, askes, dan mutasi.
- 8) Membuat usul kenaikan gaji berkala pegawai dan pelantikan pejabat structural atau pegawai.
- 9) Membuat laporan bulanan tentang absensi dan tambah kurang pegawai.
- 10) Meyelenggarakan daftar piket rutin / karantina.
- 11) Mengajukan usul Kepala Sub Bagian Tata Usha mengenai kenaikan pangkat dan alih tugas pegawai serta hukuman disiplin.
- 12) Menyampaikan pendapat kepada Kepala Sub Bagian Tata Usaha/Surat tentang permohonan cuti dan mutasi pegawai.
- 13) Memberi paraf pada laporan/surat kepegawaian.

d. Bidang Kasir

Tugas: Melakukan verifikasi pembayaran paspor dan penerimaan pembayaran visa ijin tinggal.

Fungsi:

- 1) Mengalokasikan paspor pada aplikasi pelayanan permohonan dokumen perjalanan Republik Indonesia. Konfirmasi dokumen yang sudah dibayar oleh pemohon sebagai syarat untuk penerbitan paspor.
- 2) Pemberian paspor kosong dan penyerahan dokumen yang sudah dibayar oleh pemohon ke bagian register untuk dilakukan pendataan dan percetakan paspor.

- 3) Melakukan pelayanan pembayaran bagi Warga Negara Asing perihal pajak dan ijin tinggal di Indonesia.
- 4) Mengkonfirmasi antrean berkas pada pembayaran
- 5) Alokasi paspor dan bukti pembayaran paspor
- 6) Penyusunan dokumen keimigrasian menyatukan paspor dengan dokumen imigrasi customer untuk kemudian diregistrasi
- 7) Mengkonfirmasi dokumen yang telah dibayarkan customer, dan pemberian surat pengantar pembayaran pada dokumen yang belum dibayar
- 8) Input pembayaran untuk kitas
- 9) Melakukan pengecekan kelengkapan berkas permohonan SPRI

e. Bidang Lalu Lintas dan Status Keimigrasian :

Tugas : Mengkoordinasikan pemeliharaan terhadap setiap berkas permohonan dokumen keimigrasian WNI.

Fungsi :

- 1) Melakukan penelitian terhadap kebenaran bukti-bukti kewarganegaraan seseorang mengenai status kewarganegaraan.
- 2) Mengkoordinasikan pemeliharaan terhadap setiap berkas permohonan dokumen keimigrasian WNI.
- 3) Mengkoordinasikan pelaksanaan pelayanan dan pemeriksaan kelengkapan persyaratan formil dan materil terhadap permohonan permohonan Surat Perjalanan Republik Indonesia berikut perubahannya yang diajukan oleh WNI sesuai ketentuan yang berlaku.

- 4) Memberikan tanda persetujuan atas permohonan Surat Perjalanan Republik Indonesia 24 halaman, Surat Perjalanan Republik Indonesia 24 halaman, Surat Perjalanan Republik Indonesia 48 halaman dan penggantian Surat Perjalanan Republik Indonesia sesuai ketentuan yang berlaku.
- 5) Mempersiapkan, melaksanakan, menyelesaikan dan menandatangani penyelesaian mutasi alamat, catatan perubahan dan pengesahan pada Surat Perjalanan Republik Indonesia serta pengembalian dokumen imigrasi bagi yang telah mempunyai Surat Bukti Kewarganegaraan Republik Indonesia.
- 6) Melaksanakan pengawasan melekat dilingkungan Seksi Lalu lintas Keimigrasian dengan memperhatikan langsung ataupun tidak langsung mengenai pekerjaan bawahan guna menghindari penyimpangan yang terjadi.
- 7) Melakukan, mengesahkan penilaian pelaksanaan pekerjaan bawahan.
- 8) Penyerahan paspor pada customer di bagian Pengambilan Paspor
- 9) Menginput data paspor yang telah diambil oleh customer sebagai arsip imigrasi
- 10) Pemberian stempel endoresement pada paspor yang mengalami penambahan maupun penggantian nama
- 11) Pengurutan map paspor berdasarkan nomor permohonan pembuatan paspor

f. Bidang Status Keimigrasian

Tugas: Mengkoordinasi pemeliharaan terhadap setiap berkas permohonan dokumen keimigrasian WNA.

Fungsi:

- 1) Mengkoordinasi pelaksanaan pelayanan dan pemeriksaan kelengkapan persyaratan formil dan materiil terhadap permohonan perizinan keimigrasian WNA yang meliputi permohonan ijin masuk ijin kunjungan, ijin tinggal terbatas, ijin tinggal tetap, ijin berangkat dan kembali untuk sekali jalan (Re-Entry Permit). Ijin berangkat dan kembali untuk beberapa kali perjalanan (Multiple Reentry Permmit), olah dan alih status keimigrasian dan pemberian Avi dafit bagi orang asing subyek Kewarganegaraan terbatas dibawah umur yang berada di wilayah kerja kantor imigrasi.
- 2) Mengkoordinasikan pelaksanaan pelayanan dan pemeriksaan kelengkapan persyaratan formil dan materiil terhadap permohonan Surat Perjalanan Republik Indonesia Berikut perubahannya yang ditunjukkan oleh WNI sesuai ketentuan yang berlaku, apabila dalam persyaratannya terdapat keraguan.
- 3) Memberikan tanda persetujuan terhadap permohonan perijinan keimigrasian WNA yang meliputi permohonan ijin masuk, ijin kunjungan, ijin tinggal terbatas, ijin tinggal tetap, ijin berangkat dn kembali untuk sekali jalan (Re-Entry Permit), ijin berangkat dan kembali untuk beberapa kali perjalanan (Multiple Reentry Permmit), olah dan alih status keimigrasian dan pemberian Surat Keterangan Keimigrasian (SKIM) bagi orang asing, pemberian Avi dafit bagi orang

asing subyek Kewarganegaraan terbatas dibawah umur yang berada di wilayah kerja Kantor Imigrasi Malang sesuai dengan peraturan yang berlaku.

- 4) Melaksanakan pengawasan melekat dilingkungan bidang status keimigrasian dengan memperhatikan langsung maupun tidak langsung mengenai pekerjaan bawahan guna menghindari penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.
- 5) Menyiapkan bahan rapat staf (RASTAF) dilingkungan bidang status keimigrasian dengan menghimpun permasalahan-permasalahan yang dialami guna mencari jalan keluarnya.
- 6) Melakukan, mengesahkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3) bawahan.
- 7) Mengarsipkan dokumen Kartu Izin Tinggal Terbatas (KITAS) dan Izin Tinggal Kunjungan (ITK) yang baru didaftarkan
- 8) Mengantar dokumen imigrasi ke Bagian Kerja Pengawasan Keimigrasian untuk disahkan
- 9) Menulis nomor register pada KITAS dan ITK (Izin Tinggal Kunjungan)
- 10) Pembuatan surat keterangan status Izin Tinggal
- 11) Menginput dokumen KITAS dan Itk ke dalam server imigrasi
- 12) Pemberian stempel Itk kemudian penerbitan KITAS dan Izin Tinggal Tetap (ITAP)
- 13) Merekap berkas permohonan alih status dan izin tinggal bagi WNA di buku ekspedisi

g. Bidang Informasi dan Sarana Komunikasi Keimigrasian :

Tugas : melakukan penyebaran dan pemanfaatan informasi serta pengelolaan sarana komunikasi keimigrasian dilingkungan yang bersangkutan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Fungsi :

- 1) Melakukan pengumpulan, penelaahan, analisis data, evaluasi, penyajian dan penyebarannya untuk penyelidikan keimigrasian;
- 2) Melakukan pemeliharaan, pengamanan dokumen keimigrasian dan penggunaan serta pemeliharaan sarana komunikasi.
- 3) Menyiapkan rencana kerja bidang informasi dengan cara menghimpun saran atau pendapat bawahan sebagai bahan dalam pelaksanaan tugas.
- 4) Mengadakan kerjasama dengan bidang lain guna pengembangan system Informasi Keimigrasian Orang Asing terutama yang berhubungan dengan keluar masuk dan selama berada di Indonesia.
- 5) Melaksanakan tugas lain atas perintah atasan langsung/Kepala Kantor.
- 6) Wajib segera melaporkan kepada kepala bidang segala informasi dalam rangka mengamankan/melancarkan pelaksanaan tugas.
- 7) Mengajukan usul/saran pendapat, tentang telaahan, evaluasi dan analisa data keimigrasian kepada Kasi Insarkom.
- 8) Memeriksa kebenaran dan kelengkapan persyaratan Laporan Mutasi Mutasi Orang Asing dan permohonan Buku Pendaftaran Orang Asing.
- 9) Bertanggung jawab terhadap semua wewenang yang diberikan oleh atasan
- 10) Persetujuan perubahan data orang asing
- 11) Penerbitan nomor register yang telah dilakukan perubahan

- 12) Pemindaian dokumen
- 13) Menyerahkan dokumen yang telah diinput pada server imigrasi ke bagian arsip
- 14) Menjelaskan dan memandu cara melakukan antrean online pada aplikasi android maupun melalui browser pada customer
- 15) Memasukkan data dari Bagian Kerja Keuangan dan Tata Usaha pada laporan bulanan
- 16) Membuat rekap kuota dan kunjungan customer antrean online
- 17) Memasukkan data laporan bulanan dari Wasdakim
- 18) Memasukkan data dari Statuskim pada laporan bulan Agustus dan mengedit susunan laporan
- 19) Merekap data ITK pada laporan Bulanan
- 20) Pengecekan formulir Epo yang kemudian diinput pada server
- 21) Mengerjakan laporan bulanan tentang pengeluaran kantor pada bagian pembuatan dokumen keimigrasian
- 22) Membantu pengambilan nomor antrean permohonan dan pengambilan paspor untuk customer.

h. Bidang Pengawasan dan Penindakan Keimigrasian :

Tugas : melakukan pengawasan dan penindakan keimigrasian terhadap orang asing di lingkungan Kantor Imigrasi Kelas I Malang berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Fungsi :

- 1) melakukan pemantauan terhadap pelanggaran perizinan keimigrasian dan mengadakan kerjasama antar instansi di bidang pengawasan orang asing;
- 2) melakukan penyidikan dan penindakan terhadap pelanggaran keimigrasian.
- 3) Menata, memelihara dan mengamankan file perorangan dan arsip substantive keimigrasian secara tertib dan teratur sesuai dengan system/tata cara dan ketentuan yang berlaku serta selalu memelihara kebersihan lingkungan kerja.
- 4) Mengatur alur keluar masuknya berkas/file arsip substantive keimigrasian dari/ke ruang arsip secara tertib dan aman.
- 5) Mengatur dan menyusun surat-surat dokumen-dokumen/ peraturan-peraturan/ informasi/ berita-berita keimigrasian sesuai dengan jenis dan sifatnya ke arah pembinaan dokumentasi dan perpustakaan.
- 6) Memelihara, mengamankan dan memanfaatkan sarana komunikasi yang ada (termasuk peralatan computer) untuk menunjang kelancaran dan pelaksanaan tugas.
- 7) Menyiapkan baha laporan statistic bulanan.
- 8) Melaksanakan tugas lain atas perintah atasan langsung/ Kepala Kantor Imigrasi Malang.
- 9) Memeriksa catatan kebasahan dokumen, pemeriksaan cekal, dan pemeriksaan penjamin atau sponsor perpanjangan izin tinggal.
- 10) Pemberian nomor surat pada TU dan penggandaan dokumen
- 11) Pengarsipan dokumen

- 12) Pembuatan rekap data tahunan yang masuk di wasdakim bulan Januari sampai Agustus 2017
- 13) Konfirmasi berkas pada bagian pengawasan untuk Kitap dan Kitas WNA
- 14) Pelacakan identitas perusahaan yang mempekerjakan WNA yang kemudian dilaporkan kepada wasdakim
- 15) Pengesahan berkas untuk dokumen Itk
- 16) Pengesahan berkas untuk dokumen Exit Permission Only (Epo) yang kemudian diberikan nomor registrasi dan diserahkan pada bagian Insarkom
- 17) Input berkas kedalam server imigrasi.

## 7. Jenis Layanan

### a. WNI :

- 1) Permohonan Paspor Baru
- 2) Penggantian Karena Habis Masa Berlaku
- 3) Penggantian Paspor Rusak
- 4) Penggantian Paspor Hilang
- 5) Paspor Bagi Jamaah Haji
- 6) Ganda Terbatas

### b. WNA:

- 1) *Visa on Arrival* / Izin Tinggal Kedatangan
- 2) *Stay Permit* / Izin Kunjungan
- 3) *Temporary Stay Permit / Card* (KITAS)

4) *Permanent Stay Permit / Card (KITAP)*

*Single & Multiple Exit Re-Entry Permit.*

## 8. Jam Operasional Pelayanan

**Tabel 3. Jam Kerja Kantor Imigrasi Kelas I Malang**

<b>Hari</b>	<b>Jam Kerja</b>	<b>Istirahat</b>
<b>Senin-kamis</b>	08.00 WIB – 16.00 WIB	12.00 WIB – 13.00 WIB
<b>Jumat</b>	08.00 WIB – 16.30 WIB	11.30 WIB – 13.00 WIB

*Sumber: www.imigrasimalang.com*

### **B. Penyajian Data dan Fokus Penelitian**

#### **1. Penerapan Strategi 8 Area Perubahan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik yang Dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Malang;**

Sebagai Unit Pelaksana Tugas (UPT) dari setiap apapun kebijakan yang dirancang oleh Direktorat Jenderal Imigrasi, Kantor Imigrasi Kelas I Malang memiliki peran yang penting dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, dimana memiliki tugas dalam peran implementasi berbagai macam kebijakan secara langsung kepada masyarakat, termasuk dalam melaksanakan Reformasi Birokrasi pada 8 area perubahan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Ibu Hanifah selaku Kepala Bagian Informasi dan Sarana Komunikasi Kantor Imigrasi Kelas I Malang, bahwa:

“Mengenai kebijakan dan pelaksanaan Reformasi Birokrasi, kami (Kantor Imigrasi Kelas I Malang) memiliki tugas dalam fungsi implementasi setiap kebijakan yang di amanatkan oleh pemerintah, baik dari presiden, menteri ataupun dari Direktorat Jenderal imigrasi. Sehubungan dengan Reformasi Birokrasi kami menjadikan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur

Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015. Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 sebagai pedoman pelaksanaan peningkatan pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang”. (Wawancara pada tanggal 28 Januari-2018 di Ruang Kepala Bagian Insarkom)

Pelaksanaan tugas dan fungsi yang dijalankan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang mengacu pada Undang-undang Nomor 6 Tahun 2011 tentang Keimigrasian. Berbagai macam kebijakan yang diamanatkan pemerintah kepada Kantor Imigrasi Kelas I Malang sesungguhnya telah berpedoman baik kepada *Road Map* maupun *Grand Design* Reformasi Birokrasi, hal tersebut senada dengan pernyataan dari Ibu Sari Anggraini selaku Kepala sub seksi bidang Informasi yaitu:

“Berbagai macam kebijakan baru baik pada pelayanan maupun pengaturan organisasi telah dilaksanakan dalam kurun waktu 2014-2017, dimulai dari adanya pembayaran paspor melalui program SIMPONI yang mendukung akuntabilitas keuangan dalam proses pembuatan paspor, pelaksanaan OSS sehingga pemohon paspor hanya cukup melakukan pengurusan administratif selama satu hari, pelayanan permohonan antrean paspor secara online yang bertujuan untuk mengatasi masalah dalam antrean paspor dan masih banyak lagi program-program baru yang telah dan sedang kami jalankan”.(Wawancara pada tanggal 28 Januari 2018 di Ruang Pelayanan Bagian Insarkom)

Dalam menerapkan rencana perubahan yang berlandaskan pada nilai-nilai perubahan reformasi birokrasi maka Kantor Imigrasi Kelas I Malang sebagai Unit Pelaksana Teknis berdasarkan observasi penulis di lapangan telah menjalankan program dengan mengacu pada 8 (delapan) area perubahan Reformasi Birokrasi dalam setiap program maupun kegiatan yang dilakukan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang.

#### **a. Mental Aparatur**

Diimplementasikan dengan bimbingan rohani, fasilitas olahraga, dan *medical check up* dalam rangka memperbaiki mental aparatur. Kebijakan

mengenai dilaksanakannya bimbingan rohani dan penambahan fasilitas olahraga merupakan satu diskresi dari Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Bimbingan rohani diharapkan dapat memberikan satu penyegaran terhadap mental pegawai melalui pemberian ceramah oleh ahli agama dan diskusi yang bertujuan untuk perbaikan mental dan jiwa aparatur agar mental dan jiwa aparatur dapat selaras dengan ketentuan dan petunjuk dari sang Maha Kuasa sehingga dapat mencapai kebaikan dan ketenteraman hidup. Hal tersebut senada dengan pernyataan dari Bapak Eko Raharjo yang menjabat sebagai Kepala Urusan Kepegawaian di Kantor Imigrasi Kelas I Malang menyatakan bahwa:

“Bimbingan rohani dalam pelaksanaannya dilaksanakan setiap adanya hari besar keagamaan, dengan mengadakan grup diskusi dalam lingkup pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Malang, Kegiatan dilaksanakan dengan mengundang ahli agama untuk berdiskusi dan saling berbagi mengenai permasalahan dalam kehidupan dipandang dari sudut pandang agama. Harapannya yaitu agar program ini dapat menjadi penyegaran terhadap mental dan jiwa aparatur di Kantor Imigrasi Kelas I Malang”. (Wawancara pada 11-Januari-2018)

Senada dengan pendapat Bapak Eko Raharjo, salah satu ASN di Kantor Imigrasi Kelas I Malang yang menjabat sebagai Jabatan Fungsional Umum untuk urusan umum yaitu Bapak Tohari berpendapat bahwa:

“Kalau Bimbingan rohani kita mendatangkan ulama atau kyai dalam memberikan pencerahan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang kemudian ada tanya jawab mengenai hal *ikhwal* tentang agama, walaupun pada saat acara tidak lama dalam arti tidak mengganggu pelayanan di kantor, untuk waktunya kita mengambil jam istirahat sampai dengan jam satu. Bimbingan rohani sifatnya opsional mas. Bimbingan rohani itu sangat berpengaruh terhadap kinerja, karena ketika di sibukkan dengan aktivitas kerja maka kadangkala pemahaman agama akan menurun sehingga perlu adanya tambahan energi salah satunya adalah dengan pencerahan tersebut supaya hati bisa lebih tenang dan semangat lagi dan lain sebagainya”(Wawancara pada 11-Januari-2018)

Bimbingan Rohani dilaksanakan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang rutin selama satu bulan sekali di hari jumat awal bulan, namun bimbingan rohani dapat dilaksanakan lebih dari satu kali apabila dalam satu bulan terdapat hari besar keagamaan, Bimbingan rohani dilaksanakan dengan mengundang ahli agama dan dilaksanakan seperti layaknya penceramah yaitu pegawai sebagai jemaah akan duduk bersama dan mendengarkan ceramah ahli agama, di akhir sesi atau di sela-sela sesi ceramah pegawai dapat mengajukan pertanyaan atau permasalahan pribadi yang dapat di bagikan atau didiskusikan bersama ahli agama tersebut maupun kepada sesama pegawai. Bimbingan rohani dilaksanakan ketika hari kerja kantor yaitu di sela-sela waktu istirahat, pegawai dipersilahkan untuk turut serta mengikuti acara. Acara akan berlangsung hingga jam istirahat telah selesai oleh karena itu pegawai dipersilahkan kembali ke kewajibannya dalam tugas kantor apabila telah masuk waktu bertugas, namun apabila pegawai telah menyelesaikan pekerjaannya maka pegawai diperkenankan untuk mengikuti acara hingga acara tersebut selesai. Berikut merupakan salah satu dokumentasi acara bimbingan rohani:



## Gambar 6. Bimbingan Rohani di Kantor Imigrasi Kelas I Malang

*Sumber: Dokumentasi Penulis*

Selain bimbingan rohani, Kantor Imigrasi Kelas I Malang juga memberikan fasilitas lain untuk mendukung kesehatan mental aparatur yaitu peralatan olahraga yang terdiri dari peralatan fitness, meja bilyard, dan meja ping-pong. Peralatan fitness diletakkan dalam satu ruangan khusus sementara untuk meja bilyard dan meja ping-pong diletakkan pada aula kantor. Pengadaan fasilitas ini merupakan diskresi dari kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang untuk memberikan fasilitas kantor untuk memperbaiki mental aparatur serta mendukung kinerja aparatur dalam menjalankan tugasnya. Hal tersebut senada dengan pernyataan Bapak Marhaendra Herrysila selaku kepala sub bagian tata usaha Kantor Imigrasi Kelas I Malang yaitu sebagai berikut:

”Kami memiliki beberapa fasilitas olahraga, pengadaan fasilitas olahraga diharapkan dapat menunjang fisik ASN, alat fitness sudah ada sejak tahun 2014 sedangkan meja bilyard dan ping-pong telah ada sejak tahun 2015. Harapannya ya agar peralatan olahraga ini dapat dimanfaatkan bersama dengan baik oleh ASN di Kantor Imigrasi Kelas I Malang”.(Wawancara pada 10-Januari-2018)

Penggunaan peralatan fitness dapat digunakan kapan saja oleh aparatur dengan syarat telah menyelesaikan tugas dan kewajibannya, begitupun juga dengan meja bilyard dan meja ping-pong. Akan tetapi berdasarkan observasi penulis di Kantor Imigrasi Kelas I Malang peralatan olahraga tersebut hanya digunakan aparatur ketika jam istirahat dan ketika menjelang waktu jam kantor habis. Pengadaan fasilitas olahraga tersebut diharapkan dapat menjaga jasmani aparatur sehingga dapat menunjang berbagai macam tugas yang diberikan.

Hal tersebut senada dengan pernyataan dari Bapak Shandy selaku ASN di Kantor Imigrasi Kelas I Malang yang bertugas di bagian Pengawasan dan Penindakan Keimigrasian dengan pernyataan sebagai berikut:

“Pengadaan fasilitas olahraga merupakan langkah yang tepat, dengan adanya fasilitas olahraga tersebut teman-teman di kantor menjadi dapat gerak, pekerjaan yang menuntut lebih banyak duduk di meja memang sudah seharusnya diimbangi dengan olahraga yang banyak agar dapat geraknya, kalau tidak gerak bisa-bisa menumpuk penyakit dan menjadi penghalang dalam bertugas”.(Wawancara pada 10-Januari-2018)

Pengadaan fasilitas olahraga diharapkan selain untuk menjaga jasmani aparatur juga diharapkan dapat meningkatkan keakraban antar aparatur, hal ini dibuktikan dengan adanya meja bilyard serta meja ping-pong yang mendukung permainan yang dilakukan secara berkelompok sehingga dapat memupuk keakraban antar aparatur. Hal tersebut senada dengan pernyataan Bapak Shandy yaitu sebagai berikut:

“Saya rasa dengan adanya fasilitas bilyard dan ping-pong memang bisa menambah keakraban antar pegawai, kalau tidak ada itu (meja bilyard dan meja ping-pong) kemungkinan pegawai antar bagian kerja tidak saling mengenal, kalau tidak saling mengenal khawatirnya dapat menjadikan penghambat dalam menjalankan tugas” (Wawancara pada 10-Januari-2018)

Selain adanya bimbingan rohani dan fasilitas olahraga, Kantor Imigrasi Kelas I Malang juga turut menyediakan *medical check-up* dimana merupakan fasilitas yang diberikan kantor dalam rangka menyediakan sarana untuk memeriksa kesehatan para pegawai, dengan harapan dapat menjaga kesehatan dan mendeteksi sejak dini berbagai macam gangguan kesehatan yang kemungkinan dapat menyerang kapan saja kepada para pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Bapak Eko Raharjo selaku kepala bidang kepegawaian menyatakan bahwa:

“Memang kami disini menyediakan *medical check up*, kegiatan ini sudah berlangsung sangat lama ya. Jadi harapan dari *medical check up* ya agar ASN di Kantor Imigrasi Kelas I Malang dapat terbantu dalam mengetahui kondisi kesehatan masing-masing”. (Wawancara pada 10 Januari 2017)

Pendapat Bapak Tohari salah satu aparatur yang menjabat sebagai Jabatan Fungsional umum untuk urusan umum yaitu sebagai berikut:

“Dengan adanya *medical check-up*, Alhamdulillah cukup terbantu, kondisi tubuh beserta gangguan-gangguan yang muncul dapat di deteksi dan dapat di obati lebih awal, pengalaman saya mas, saya mengetahui adanya tingkat kolesterol yang tinggi ya melalui *medical check-up*, sehingga dapat langsung diobati kemudian saya langsung berinisiatif untuk lebih baik lagi dalam menjaga kesehatan”. (Wawancara pada 10 Januari 2017)

*Medical check-up* di Kantor Imigrasi Kelas I Malang dilaksanakan setiap satu bulan sekali dengan memanggil dokter dan tenaga ahli, tidak seperti bimbingan rohani yang sukarela, pelaksanaan *medical check-up* bersifat wajib pada seluruh aparatur di kanim-mlg. Berikut adalah suasana dalam *medical check-up* di kanim-mlg.



**Gambar 7. *Medical Check-up* di kanim-mlg**

*Sumber: Dokumentasi Penulis*

## b. Pengawasan

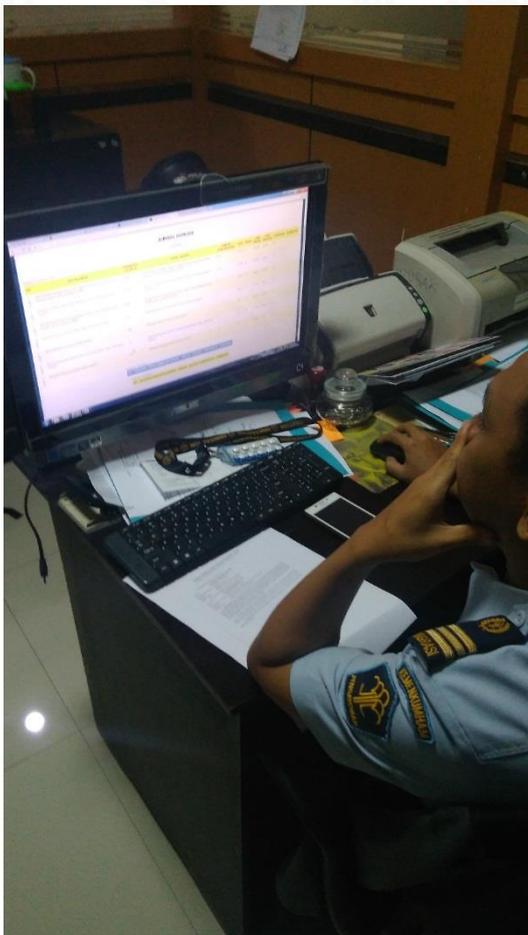
Diimplementasikan dengan Aplikasi SIMPEG dan keterbukaan informasi untuk pelaporan. SIMPEG yaitu Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian merupakan aplikasi berbasis online dengan tujuan mengawasi dan meningkatkan efektifitas serta efisiensi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari, pelaksanaan aplikasi SIMPEG didasarkan pada Undang-undang Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Aplikasi SIMPEG bertujuan agar aparatur pelayanan dapat mengetahui target kinerja harian yang harus dilaksanakan sehingga dalam pengimplementasiannya dapat lebih professional. Aplikasi SIMPEG diharapkan dapat mempermudah dalam kebutuhan administrasi perkantoran, sistem informasi ini sebagai jawaban terhadap manajemen kepegawaian untuk memantapkan administrasi kepegawaian sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan informasi data pegawai yang cepat, akuntabel dan *up to date*. Bapak Eko Raharjo selaku Kepala Bidang Kepegawaian menjelaskan mengenai sistem SIMPEG yang diterapkan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang yaitu:

“SIMPEG merupakan kebijakan pusat, seluruh ASN harus menjalani SIMPEG semua jadi bukan hanya kemenkumham, di Kantor Imigrasi Kelas I Malang. (SIMPEG) Pertama kali dilaksanakan kira-kira tahun 2011 atau 2012 begitu, yang diisi sehari-hari yaitu jurnal harian, yang kaitannya dengan penilaian pegawai istilahnya yaitu sasaaran kinerja pegawai namanya, SKP itu setiap tahun pegawai membuat sasaran kinerja. Misalnya seksi lantaskim, pegawai A tugasnya apa ditentukan terlebih dahulu, maka akan diuraikan dalam SKP ini misalnya menargetkan melakukan foto, wawancara, sidik jari nah itu sasarannya berapa dalam satu tahun. Nah itu dia membuat sasaran kinerja pegawai misalnya berapa ,setiap hari dia akan membuat satu jurnal misalnya hari ini ia telah

melakukan wawancara sebanyak seratus orang, apabila targetnya sepuluh ribu nah targetnya akan berkurang seratus dan menjadi 9900 lagi”. (Wawancara pada 10-Januari-2017)

Administrasi Kepegawaian di Kantor Imigrasi Kelas I Malang menjadi sangat terbantu dengan adanya aplikasi SIMPEG dalam peran manajemen pegawai karena tugas dan fungsi pegawai yang sudah tertulis jelas serta adanya target-target harian yang telah ditetapkan untuk masing-masing pegawai sehingga sangat mudah dalam pengawasannya. Hal tersebut senada dengan pernyataan Bapak Heri Setiawan selaku JFU urusan Kepegawaian yaitu sebagai berikut:

“Sejak diterapkannya SIMPEG, administrasi serta pengawasan kinerja kepegawaian terasa lebih mudah, karena semua tugas dan kinerja sehari-hari pegawai sudah terkomputerisasi, pegawai juga jadi lebih fokus dengan pekerjaannya. Pegawai diwajibkan mengisi jurnal harian, pegawai akan mendapatkan teguran apabila tidak memenuhi target kinerja atau lalai tidak mengisi jurnal harian”. (Wawancara pada 28-Desember-2017)



**Gambar 8. Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Malang sedang mengisi aplikasi  
SIMPEG**

*Sumber: Dokumentasi Penulis*

Dalam cara pengisiannya pegawai dipersilahkan untuk mengisi jurnal harian setiap harinya dengan mengakses situs [simpeg.kemenumham.go.id](http://simpeg.kemenumham.go.id), dan disetiap akhir tahun akan dilaksanakan pelaporan kepada masing-masing kantor wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Sehubungan dengan hal tersebut Kantor Imigrasi Kelas I Malang yang berada di provinsi jawa timur maka jurnal harian tersebut akan dilaporkan kepada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Jawa Timur untuk mendapatkan validasi oleh pusat kepegawaian.

Selain pengawasan menggunakan aplikasi SIMPEG terhadap kinerja pegawai, Kantor Imigrasi Kelas I Malang juga menerapkan sistem pengawasan yang lebih terbuka yaitu dengan pengawasan langsung oleh masyarakat. Sarana informasi mengenai cara serta nomor telepon pengaduan terhadap penyimpangan dapat dengan mudah di akses dengan jelas oleh masyarakat melalui beberapa poster yang telah ditempel di beberapa sudut Kantor Imigrasi Kelas I Malang, berikut adalah dokumentasi penulis pribadi mengenai keterbukaan tata dan cara pelaporan terhadap penyimpangan wewenang di Kantor Imigrasi Kelas I Malang:



### **Gambar 9. Keterbukaan Tata dan Cara Pelaporan Terhadap Penyimpangan Wewenang di Kantor Imigrasi Kelas I Malang**

*Sumber: Dokumentasi Penulis*

Gambar di atas adalah contoh dari keterbukaan sistem pelaporan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang, gambar pertama berisikan mengenai nomor telepon pengaduan yang dapat dihubungi oleh masyarakat apabila menemukan pelanggaran atau ingin sekedar memberikan saran, sedangkan gambar kedua menunjukkan tata dan cara pengaduan pada pihak ombudsman yang memiliki kewenangan dalam menindak pelanggaran administratif.

#### **c. Akuntabilitas**

Diimplementasikan dengan program simponi dan keterbukaan biaya pembuatan paspor dalam upaya meningkatkan akuntabilitas. Sejalan dengan tuntutan masyarakat dalam era pelayanan yang cepat dan dapat diandalkan maka Pemerintah melalui Kementrian Keuangan menyediakan fasilitas pembayaran penerimaan negara melalui Modul Penerimaan Negara Generasi ke-2 (MPN-G2) yang ditetapkan pada 27 Februari 2014. Modul ini merupakan aplikasi berbasis web bagi pembayaran pajak, cukai, PNBP, dan non-anggaran. Salah satu yang merupakan bagian dari sistem MPN G-2 adalah Sistem Informasi PNPB Online (SIMPONI), yang merupakan sistem billing untuk memfasilitasi

pembayaran/penyetoran PNPB dan penerimaan anggaran melalui berbagai *channel* pembayaran melalui *teller (Over the Counter)*, ATM (*Automatic Teller Machine*), EDC (*Electronic Data Capture*), maupun *Internet Banking*. Dengan demikian, masyarakat bebas memilih berbagai alternatif metode pembayaran dengan menyesuaikan kebutuhan masing-masing.

Berdasarkan Surat Edaran Direktur Jenderal Imigrasi Nomor : IMI.KU.02.02-2472 tanggal 29 Juli 2016 tentang Penerapan Sistem Pembayaran Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Dokumen Perjalanan Republik Indonesia (DPRI) dan Visa Kunjungan Saat Kedatangan (VKSK) Melalui Sistem Informasi Penerimaan Negara Bukan Pajak Online (SIMPONI) dan Surat Direktur Sistem dan Teknologi Informasi Keimigrasian Nomor : IMI.7-TI.02.02.1858 tentang Update Aplikasi Penerbitan Paspor RI dalam Rangka Implementasi Fitur Mekanisme Penerimaan PNBP Melalui SIMPONI tanggal 09 Agustus 2016. Bahwa Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah dilakukan update aplikasi permohonan Dokumen Keimigrasian per tanggal 26 Agustus 2016, sehingga terhitung mulai tanggal 29 Agustus 2016 pembayaran Dokumen Keimigrasian dapat dilakukan pada Bank Persepsi, yang terdiri dari baik Bank pemerintah maupun Bank swasta yaitu sebagai berikut.

**Tabel 4. Daftar Bank Persepsi yang Mendukung dan Bekerja Sama dengan  
Kementerian Keuangan pada program SIMPONI**

No	Bank	Mata Uang	Channel Pembayaran				
			Teller	ATM	Internet Banking	Mobile Banking	EDC
1.	BANK RAKYAT INDONESIA	IDR/USD	√	√	√	—	√
2.	BANK NEGARA INDONESIA	IDR/USD	√	√	√	—	√
3.	BANK MANDIRI	IDR/USD	√	√	√	—	√
4.	BANK CIMB NIAGA	IDR	√	—	√	—	—
5.	POS INDONESIA	IDR	√	—	—	—	—
6.	BPD SUMSEL BABEL	IDR	√	√	—	—	—
7.	CITIBANK, NA	IDR	√	—	—	—	—
8.	BPD JAWA BARAT & BANTEN	IDR	√	√	—	—	—
9.	BANK CENTRAL ASIA	IDR	√	√	√	—	—
10.	BANK MAYBANK INDONESIA	IDR	√	—	√	—	—
11.	BANK OF TOKYO – MITSUBISHI UFJ,LTD	IDR	√	—	—	—	—
12.	BANK BNI SYARIAH	IDR	√	—	—	—	—
13.	BPD KALIMANTAN SELATAN	IDR	√	—	—	—	—
14.	BPD RIAU KEPRI	IDR	√	—	—	—	—
15.	BANK NUSANTARA PARAHYANGAN	IDR	√	—	—	—	—
16.	BPD NUSA TENGGARA TIMUR	IDR	√	—	—	—	—
17.	BPD LAMPUNG	IDR	√	—	—	—	—
18.	BPD SUMATERA BARAT	IDR	√	√	—	—	—
19.	BANK SULAWESI UTARA	IDR	√	√	—	—	—
20.	BANK PAN INDONESIA	IDR	√	—	—	—	—

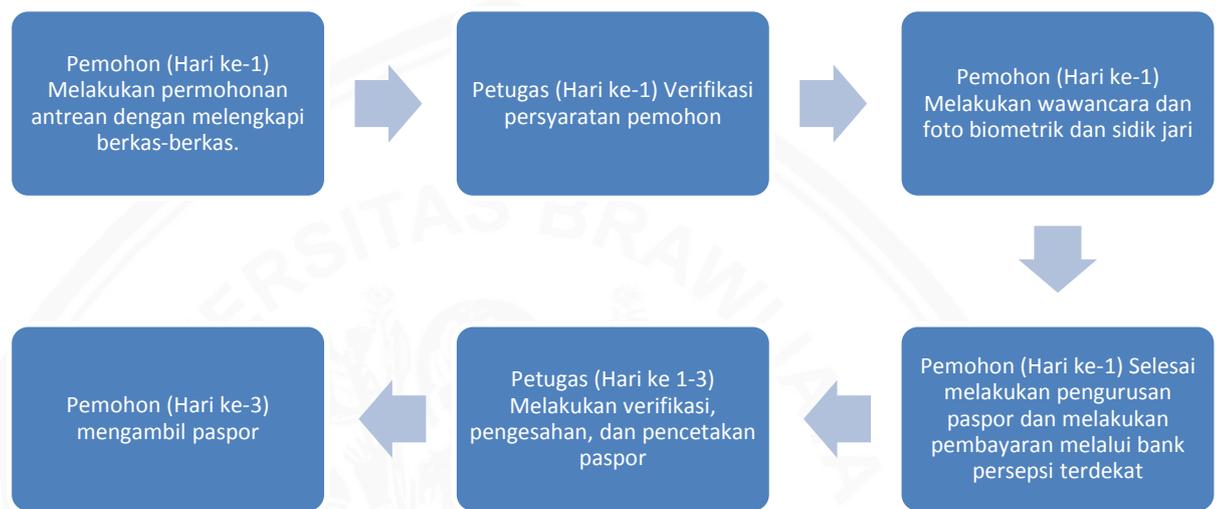
Sumber: [www.imigrasimalang.com](http://www.imigrasimalang.com)

Dengan demikian perubahan metode pembayaran ini memberikan kemudahan dalam proses permohonan Dokumen Keimigrasian, sehingga pemohon dapat melakukan pembayaran Dokumen Keimigrasian pada salah satu bank persepsi diatas yang terdekat di wilayah tempat tinggalnya. Keberadaan SIMPONI diharapkan dapat memangkas kinerja birokrasi dan meningkatkan akuntabilitas di bidang pengurusan paspor. Sebagaimana menurut kepala urusan keuangan yaitu Bapak Irwan Judhianto yaitu:

“Iya jadi di perjelas bahwa program SIMPONI adalah program yang merupakan kerjasama antara kemenkumham dan Kementrian Keuangan dalam pengelolaan pembayaran PNPB (Penerimaan Negara Bukan Pajak), jadi mekanisme pembayaran paspor sudah tidak lagi melalui Kantor Imigrasi namun melalui Bank yang ditunjuk, seperti itu”. (Wawancara tanggal 10-Januari-2017)

Kantor Imigrasi Kelas I Malang tidak lagi mengurus pembiayaan paspor karena telah terbantu dengan kerja dari Bank persepsi pada hal pembayaran paspor. Alur Kerja pada proses pembuatan paspor juga telah berubah semenjak diterapkannya program SIMPONI. Penerapan prrogram SIMPONI telah merubah

alur kerja pembuatan paspor dan turut serta dalam mengefektifkan kinerja birokrasi serta mendukung program lain yaitu program OSS dan program paspor tiga hari jadi, alur kerja setelah penerapan program SIMPONI adalah sebagai berikut



**Gambar 10. Alur Kerja Proses Permohonan Paspor Setelah Penerapan Program Simponi**

*Sumber: Observasi Penulis*

Pada perubahan metode pembayaran ini turut menyebabkan berubahnya nomor resi pembayaran paspor yang dilakukan untuk mendukung pelaksanaan penerapan system pembayaran PNBPD PRI melalui SIMPONI, beberapa perubahan tersebut antara lain adalah ;

1. Dari metode pembayaran melalui Bank menjadi metode pembayaran melalui SIMPONI MPN – G2 (SIMPONI wajib bayar);
2. Perubahan “nomor billing Bank” menjadi “No. Kode Bayar MPN G2” pada Bukti pengantar pembayaran;
3. Setelah tahapan wawancara, semua permohonan (baik permohonan yang ditolak, masuk adjudikator maupun yang diluluskan akan menunggu status pembayaran dari SIMPONI sampai dengan pemohon melakukan pembayaran.

Berikut adalah contoh lembar resi sebelum dan sesudah penerapan program

### SIMPONI

Lembar untuk : Pemohon / Bank

Kanwil Kementerian Hukum dan HAM JAWA TIMUR  
Kantor Imigrasi KELAS I MALANG  
Jl. R. Panji Suroso No. 4 Malang  
Phone : (0341) 491039/482233; Fax: (0341) 482233

Dicetak Tanggal: 23-03-2016

**TANDA TERIMA PERMOHONAN**

Nama	: VENNY DIANA
Tanggal Lahir	: 07-12-1986
Jenis Permohonan	: IA11 - 48H Perorangan Baru - Paspor Biasa
Biaya Paspor	Rp. 300.000.00
Jasa TI Biometrik	Rp. 55.000.00
Jumlah	Rp. 355.000.00

Pemohon datang kembali ke Kantor Imigrasi untuk proses pengambilan paspor

**RESI BILLING BANK LAMA** No. Billing (Bank): 3011163083600178



Catatan:

- Pemohon datang kembali 3 hari setelah pembayaran di bank
- Harap melakukan pembayaran di Booth Di Kanim;
- Untuk jenis Permohonan penggantian Hilang/Rusak Masih Berlaku, Wajib menjalani proses BAP terlebih dahulu sebelum dapat melakukan pembayaran;
- Pakailah sopan;
- Apabila pemohon tidak datang kembali dalam waktu 30 hari sejak tanggal permohonan, maka permohonan dinyatakan batal;
- Tanda terima ini harus dibawa bersama dengan bukti pembayaran dari Bank untuk mendapatkan paspor.

**Gambar 11. Lembar Resi Sebelum Penerapan Program Simponi**

Sumber: [www.imigrasimalang.com](http://www.imigrasimalang.com)

Lembar untuk : Pemohon

Kanwil Kementerian Hukum dan HAM JAWA TIMUR  
Kantor Imigrasi KELAS I MALANG  
Jl. R. Panji Suroso No. 4 Malang  
Phone : (0341) 491039/482233; Fax: (0341) 482233

Dicetak Tanggal: 27-08-2016

No Permohonan (Imigrasi): 163100000317430

**BUKTI PENGANTAR PEMBAYARAN**

Nama	: TEST SIMPONI
Tanggal Lahir	: 01-01-1980
Jenis Permohonan	: IA11 - 48H Perorangan Baru - Paspor Biasa
Biaya Paspor	Rp. 300.000.00
Jasa TI Biometrik	Rp. 55.000.00
Jumlah	Rp. 355.000.00

Pemohon datang kembali ke Kantor Imigrasi untuk proses pengambilan paspor

**RESI BILLING BANK BARU (SIMPONI)** No. Kode Bayar MPN G2: 620160827569710



Catatan:

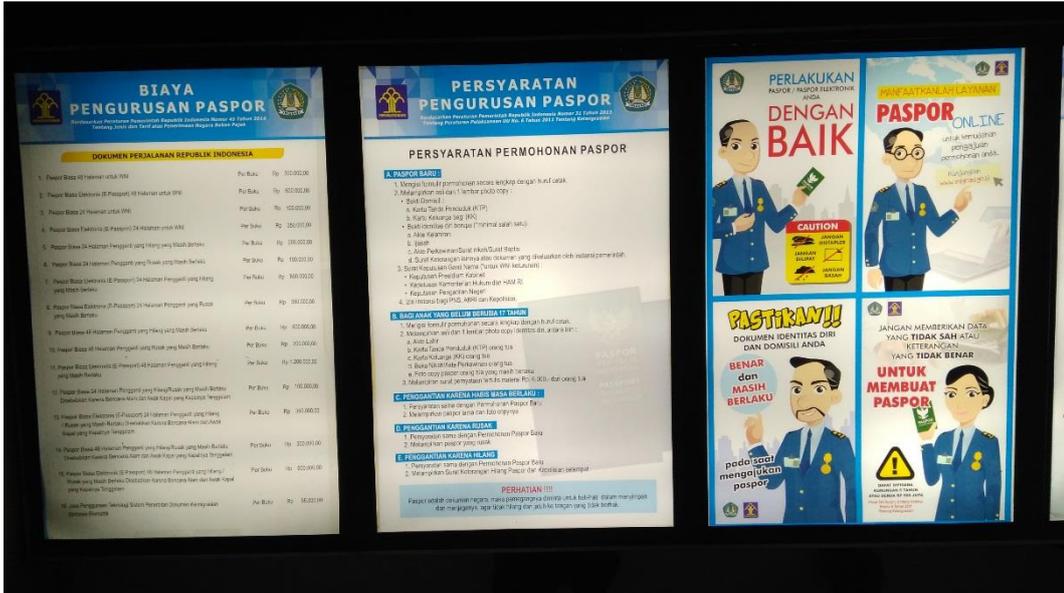
- Pembayaran paling lambat dalam 7 hari kerja pada bank / pos persepsi
- Pengambilan paspor 3 hari kerja setelah melakukan pembayaran
- Apabila pemohon tidak datang kembali dalam 30 hari, sejak tanggal permohonan, permohonan dinyatakan batal.
- Tanda Terima ini harus dibawa bersama dengan tanda bukti pembayaran untuk mendapatkan paspor.

## Gambar 12. lembar resi setelah penerapan program SIMPONI

*Sumber: www.imigrasimalang.com*

Pemohon yang telah melakukan proses pembayaran *biometric*(foto dan sidik jari) dan wawancara akan diberikan resi pembayaran tersebut yang di dalamnya memuat kode bayar (MPN G2) sebagai kode yang akan diinput pada saat pembayaran di bank persepsi. Hingga sekarang cara pembayaran dapat dilakukan melalui *teller* bank, ATM, dan *mobile banking*. Setelah melakukan pembayaran pemohon tidak perlu kembali ke Kantor Imigrasi Kelas I Malang karena pembayaran akan langsung terhubung dengan aplikasi SPRI, pemohon dipersilahkan kembali ke Kantor Imigrasi Kelas I Malang setelah tiga hari kerja untuk pengambilan paspor apabila tidak menggunakan layanan *passport delivery*.

Selain perubahan tata laksana melalui SIMPONI, Kantor Imigrasi Kelas I Malang menerapkan keterbukaan informasi dalam pembuatan paspor dengan mencantumkan seluruh biaya yang harus dibayarkan dengan mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2014 tentang Jenis dan Tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak Kementrian Hukum dan Hak Asasi Manusia secara terbuka dan diletakkan pada mading di ruang tunggu pemohon.



**Gambar 13. Poster tentang Biaya Pengurusan Paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Malang, yang dapat dilihat langsung oleh masyarakat pemohon.**

*Sumber: Dokumentasi Penulis*

Sebagaimana menurut Ibu Maria yang merupakan salah seorang pemohon paspor berpendapat bahwa:

“Jadi tiga hari yang lalu saya melakukan wawancara dan biometric disini mas, yang kemudian saya dipersilahkan pulang untuk membayar paspor melalui bank. Kalau menurut saya ya itu bagus kalau misal dana yang kita bayarkan langsung masuk ke pemerintah jadi kami nggak cemas gitu. Iya menurut saya disini sudah ada gambar-gambar yang menjelaskan mengenai biaya untuk membuat paspor sehingga sangat bermanfaat untuk orang-orang, terutama ya orang awam seperti saya”.(Wawancara pada 10-Januari-2017)

Dengan adanya kerjasama mengenai metode pembayaran paspor dan transparansi tentang biaya pelayanan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Malang diharapkan dapat meningkatkan transparansi serta meningkatkan kualitas pelayanan Kantor Imigrasi Kelas I Malang.

**d. Kelembagaan**

Diimplementasikan dengan kejelasan tugas dan fungsi untuk meningkatkan fungsi kelembagaan. Dalam fungsinya untuk meningkatkan kinerja aparatur dalam rangka fungsi kelembagaan, maka kejelasan ukuran organisasi dan kejelasan tugas harus ditingkatkan. Tumpang tindih pekerjaan dan buruknya pengaturan kelembagaan akan menyebabkan rendahnya kinerja. Oleh karena itu diperlukan sebuah sistem serta pengaturan yang baik untuk dapat meningkatkan fungsi kelembagaan. Kantor Imigrasi Kelas I Malang sesuai dengan Undang-undang Nomor 6 Tahun 2011 bahwa system pengaturan kelembagaan di Kantor Imigrasi kemudian dibagi menjadi beberapa bagian sesuai dengan tugas dan fungsinya, yaitu Wasdakim (Pengawasan dan penindakan keimigrasian), Statuskim (Status Keimigrasian), Insarkom (Informasi dan Sarana Keimigrasian), dan Lantaskim (Lalu-lintas Keimigrasian) dengan tugas fungsi masing-masing yang berbeda. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Eko Raharjo selaku kepala urusan Kepegawaian yaitu sebagai berikut:

“Jadi Direktorat Jenderal Imigrasi mengamanatkan adanya pembagian beberapa bidang kerja pada kantor imigrasi sesuai dengan tugas dan fungsinya, hal tersebut dimaksudkan agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan antar bagian kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja aparatur”. (Wawancara pada 10-Januari-2017)

Setiap bagian kerja untuk masing-masing pegawai memiliki perannya masing-masing dalam menjalankan tugas fungsi setiap bagian kerja, peran tersebut telah tertulis dalam aplikasi online kepegawaian yaitu SIMPEG, di dalam SIMPEG selain terdapat target tahunan yang disebut dengan SKP (Sasaran Kinerja Tahunan), terdapat juga peran fungsi masing-masing pegawai.

NO	SKP TAHUNAN	KUANTITAS OUTPUT	JURNAL HARIAN
1	Memasukkan blangko paspor ke dalam berkas pemohon sesuai dengan kuitansi dan bendahara PNH	38000	Memasukkan blangko paspor ke dalam berkas pemohon sesuai dengan kuitansi dan bendahara PNH
2	Mengirim berkas yang sudah di alokasi paspor keprada petugas register	38000	Mengirim berkas yang sudah di alokasi paspor keprada petugas register
3	Mengeluarkan dokumen asing Kitap, Kitap, SKIM, Affidavit sesuai kuitansi dan bendahara PNH	2500	Mengeluarkan dokumen asing Kitap, Kitap, SKIM, Affidavit sesuai kuitansi dan bendahara PNH
4	Membuat laporan harian Kitap, Kitap, SKIM dan Affidavit	240	Membuat laporan harian Kitap, Kitap, SKIM dan Affidavit
5	Membuat laporan harian alokasi paspor	240	Membuat laporan harian alokasi paspor
6	Membuat laporan bulanan (dokumen asing Kitap, Kitap, SKIM dan Affidavit)	12	Membuat laporan bulanan (dokumen asing Kitap, Kitap, SKIM dan Affidavit)
7	Membuat laporan bulanan alokasi paspor	12	Membuat laporan bulanan alokasi paspor

**Gambar 14.:** Contoh aplikasi online SIMPEG

*Sumber: Dokumentasi Penulis*

Oleh karena itu penggunaan aplikasi SIMPEG tersebut akan bermanfaat sebagai acuan ASN dalam menjalankan tugas sebagaimana pernyataan Bapak Hari Setiawan selaku JFU urusan Kepegawaian yaitu:

“Jadi dengan adanya aplikasi SIMPEG memang bermanfaat sekali untuk acuan tugas ASN di Kantor Imigrasi Kelas I Malang, ASN dapat fokus pada pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya sesuai dengan bagian pekerjaan yang diisi”.(Wawancara pada 10-Januari-2017)

Tumpang tindih pekerjaan dan buruknya pengaturan kelembagaan yang menyebabkan rendahnya kinerja diharapkan dapat teratasi dengan adanya aplikasi SIMPEG yang menetapkan tugas dan fungsi ASN.

### **e. Tata Laksana**

Diimplementasikan dengan pemangkasan jalur birokrasi sebagai sarana untuk perubahan lebih baik pada tata laksana. Kantor Imigrasi Kelas I Malang sebagai UPT telah sukses dalam melakukan reformasi birokrasi di bidang

pelayanan hal tersebut ditandai dengan adanya pemangkasan birokrasi dalam pengurusan paspor, pemangkasan birokrasi tersebut dilaksanakan dengan tiga program yaitu:

- 1) Program Antrean Paspor secara Online
- 2) Program OSS
- 3) Program passport delivery

#### 1) Program Antrean Paspor secara Online

Penggunaan teknologi informasi tidak hanya sebatas pada kelembagaan namun juga pada tata laksana pengurusan paspor. Masalah yang sering ditemui baik pada Kantor Imigrasi Kelas I Malang ataupun kantor imigrasi lainnya yaitu buruknya sistem antrean, sistem antrean konvensional yaitu sistem antrean *walk in* memaksa pemohon untuk datang lebih awal sebelum jam kerja kantor yaitu sebelum pukul 07:30 WIB. Konsekuensi apabila pemohon tidak datang lebih awal yaitu akan lebih lama dalam mengantri dan beresiko kehabisan nomor antrean, jumlah nomor antrean tidak dapat dipastikan berapa, namun apabila telah memasuki pukul 10:00 maka pemohon sudah tidak dapat lagi mengajukan paspor karena antrean telah ditutup. Atas dasar permasalahan tersebut maka Direktorat Jenderal Imigrasi membuat satu kebijakan yaitu dengan adanya kebijakan aplikasi permohonan antrean paspor secara online. Dalam kebijakan baru mengenai antrean online ini, jam pelayanan pemohon lebih panjang yaitu dimulai pukul 08:00 hingga 15:00 yang dibagi menjadi lima sesi dengan setiap satu sesi akan dapat diajukan hingga 40 pemohon dengan ketentuan jam kerja pukul 08:00 s.d 15.00. Para pemohon paspor bisa melakukan antrean online dengan mengakses aplikasi paspor online pada aplikasi dirancang oleh Direktorat Jenderal Imigrasi,

sehingga dengan adanya antrean online ini maka para pemohon paspor bisa memilih sesi waktu pelayanan tanpa antre secara *walk in* yang memakan waktu cukup panjang. Penggunaan antrean permohonan paspor secara online mulai dilaksanakan mulai bulan september 2017 namun sistem antrean ini telah diuji coba mulai agustus, hal tersebut senada dengan pernyataan Ibu Hanifah selaku Kepala seksi Insarkom yaitu sebagai berikut:

“Pelaksanaan antrean permohonan paspor secara online merupakan amanat dari Direktorat Jenderal imigrasi melalui surat edaran, yang kemudian dilaksanakan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Sistem(antrean permohonan paspor secara online) Itu dimulai tanggal 7 agustus 2017 masih di campur dengan antrean *walk in*, namun mulai tanggal 4 september 2017 itu baru full,”.

Sehubungan dengan itu, agar kebijakan baru mengenai antrean secara online ini dapat terimplementasi dengan baik, maka seluruh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia di seluruh Indonesia melalui surat edaran bernomor 1.M.1.UM.01.01-2583 yang dikeluarkan oleh Direktur Jenderal Imigrasi menghimbau agar Kantor Imigrasi melakukan sosialisasi mengenai antrean online kepada pemohon dan terhitung sejak tanggal 7 Agustus 2017 maka antrean online paspor mulai diberlakukan di beberapa kantor imigrasi termasuk Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Di samping itu, Kantor Imigrasi juga dihimbau untuk melakukan pengkoordinasian dalam rangka pembinaan, pengendalian, pengawasan administrasi penerbitan paspor RI yang dilaksanakan oleh seluruh Kantor Imigrasi di Indonesia.

## 2) Layanan *One Stop Service*

Direktorat Jenderal Imigrasi meluncurkan program yang diharapkan dapat menjawab tuntutan masyarakat akan pelayanan paspor transparan, cepat dan

responsif dan dapat mengakomodir keinginan masyarakat. One Stop Service (OSS) atau Sistem Pelayanan Paspor Terpadu (SPPT) Inti dari layanan ini adalah, pemohon paspor dapat menyelesaikan semua proses permohonan paspor hanya dengan datang maksimal dua kali ke kantor imigrasi. Kedatangan pertama untuk melakukan verifikasi berkas, foto dan wawancara. Kedatangan yang kedua untuk melakukan pengambilan paspor. Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Ibu Sari Anggraini Selaku Kepala sub seksi bidang Informasi yaitu sebagai berikut:

“Pelayanan OSS diterapkan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang mulainya sekitar tahun 2012 dengan pelayanan ini kami harap dapat semakin menjawab tuntutan masyarakat yang menginginkan pelayanan paspor yang cepat, dengan pelayanan OSS ini maka pemohon hanya akan datang ke Kantor Imigrasi Kelas I Malang selama dua hari kedatangan yakni hari pertama pada saat mengurus pendaftaran, foto dan sidik jari dan hari kedua yakni pengambilan paspor yang telah jadi, namun bisa dipersingkat lagi menjadi satu hari dengan layanan *passport delivery*”.

Namun OSS tidak mengakomodir penggantian paspor karena hilang atau rusak. Jadi, untuk pemohon yang paspornya hilang atau rusak, harus mengikuti Standard Operating Procedure penggantian paspor karena hilang/rusak.(HMS).

### 3) Layanan *Passport Delivery*

Layanan antar alias *passport delivery* dokumen keimigrasian lewat Kantor Pos menjadi salah satu layanan terbaru yang diberikan Kantor Imigrasi Kelas I Malang dan PT Pos Indonesia kepada warga yang mengurus paspor atau dokumen imigrasi lainnya. Menurut Kepala Kantor Imigrasi (Kanim) Kelas I Malang, Bapak Novianto Sulastono yaitu sebagai berikut:

“Kalau habis mengurus di Kantor Imigrasi kan paling tidak nunggu sampai 3 harian baru paspor jadi. Lalu warga akan datang lagi untuk ambil paspor ke kantor. Dengan adanya layanan *passport delivery* sekarang sudah tidak usah seperti itu lagi,” (Sumber: [www.imigrasimalang.com](http://www.imigrasimalang.com))

Pelayanan ini diharapkan dapat memudahkan pemohon paspor yang tinggal jauh dari Kota Malang. Mengingat Kantor Imigrasi Kelas I Malang memiliki wilayah kerja yang luas yaitu wilayah Malang Raya, Lumajang, Pasuruan, dan Probolinggo. Maka dari itu, dengan loket layanan *delivery* PT Pos Indonesia yang ditempatkan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang, warga dapat meminta dokumen keimigrasiannya dikirim ke alamatnya apabila sudah dicetak dan tinggal hanya pengambilan sesuai ketentuan yang berlaku. Pelayanan *delivery* merupakan pelayanan opsional yang diberikan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang, hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Novanto Sulastono yaitu:

“Ini opsional, kalau pemohon mau tinggal datang ke loket PT Pos Indonesia yang berada di sebelah ruang tunggu pemohon layanan keimigrasian” (Sumber: [www.imigrasimalang.com](http://www.imigrasimalang.com))

Pemohon tinggal datang ke loket PT Pos Indonesia yang telah ditempatkan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang dan dipersilahkan untuk membuat surat kuasa kepada PT Pos untuk mengantarkan dan menyerahkan dokumen keimigrasiannya. Biaya yang dikenakan dapat bervariasi tergantung dari jauhnya jarak alamat pengiriman dengan Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Jika pemohon berada di wilayah Kota Malang hanya dikenakan biaya Rp 21 ribu saja untuk biaya pengiriman.

Dengan adanya ketiga program tersebut maka perubahan tata laksana mengenai prosedur dalam permohonan paspor telah mengalami kemajuan, permohonan paspor yang awalnya memerlukan waktu tiga hari pemohon diwajibkan datang ke Kantor Imigrasi Kelas I Malang menjadi cukup satu hari saja sebagaimana pendapat dari Ibu Sari Anggraini Selaku Kepala sub seksi bidang Informasi yaitu sebagai berikut:

“Awalnya (proses permohonan paspor, memakan waktu) tiga hari, jadi gini daftar dulu masukin berkas, tiga hari kemudian datang lagi untuk foto wawancara, kemudian bayar, bayarnya itu di Kantor Imigrasi kemudian setelah itu baru ambil paspor tiga hari kemudian, kalau sekarang bisa dipersingkat menjadi satu hari saja dalam mengurus paspor”. (Wawancara tanggal 10-Januari-2018)

#### **f. Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara**

Diimplementasikan dengan diklat dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur sipil negara. Program-program baru yang diamanatkan oleh pemerintah dan dilaksanakan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang memerlukan peran SDM dalam pengimplementasian program tersebut. Oleh karena itu dibutuhkan studi banding dan pelatihan agar menghasilkan SDM yang handal, cakap, berintegritas serta mengerti mengenai seluk beluk program yang dijalankan sehingga dalam proses pengimplementasian program tersebut akan maksimal. Hal tersebut senada dengan pernyataan dari Bapak Eko Raharjo selaku kepala urusan kepegawaian yaitu:

“Untuk pelaksanaan studi banding, ASN ditunjuk berdasarkan yang membidangi tugas tersebut, misalnya studi banding pada program permohonan paspor secara online maka otomatis yang ditunjuk dari seksi lantaskim untuk melakukan studi banding ke Kantor Imigrasi yang telah sukses melaksanakan program tersebut”. (Wawancara tanggal 10-Januari-2017)

Ibu Sari Anggraini Selaku Kepala sub seksi bidang Informasi membenarkan telah ditugaskan dalam studi banding mengenai program permohonan antrean paspor secara online yaitu sebagai berikut:

“Iya ada studi banding untuk program permohonan paspor secara online, jadi sebelum pelaksanaan saya studi banding dulu ke Kantor Imigrasi Jakarta Selatan yang merupakan *pilot project*-nya”.(Wawancara tanggal 10-Januari-2018)

Peningkatan SDM juga dilaksanakan melalui internal kantor yaitu melalui rapat evaluasi kinerja yang dipimpin oleh kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Rapat evaluasi kinerja dilaksanakan apabila dirasa perlu, utamanya apabila Kantor Imigrasi Kelas I Malang memperoleh amanat untuk menjalankan satu program baru, pelaksanaan rapat evaluasi kinerja wajib diikuti oleh seluruh pegawai maupun pejabat di Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Eko Raharjo selaku kepala urusan kepegawaian yaitu:

“Rapat itu, pada prinsipnya kita pembinaan setiap hari senin. Ada apel pagi yang digunakan para pimpinan untuk menyampaikan hal-hal terkini seperti program-program baru dan pembinaan disiplin pegawai itu di sampaikan disitu”.

Hal tersebut senada dengan pernyataan salah satu pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Malang yang melaksanakan tugas di bidang kasir untuk pelayanan WNA yaitu Bapak Yusrizal:

“iya rapat evaluasi kinerja memang dilaksanakan untuk menunjang kinerja semua pegawai, paling sering adalah ketika kantor melaksanakan program baru, maka diadakanlah rapat kinerja, terakhir kami rapat evaluasi kinerja pada awal bulan september ketika kantor akan memulai penerapan program permohonan antrean paspor secara online”.(Wawancara tanggal 10-Januari-2018)

#### **g. Peraturan Perundang-Undangan**

Diimplementasikan dengan diskresi untuk penerapan peraturan perundang-undangan. Sebagai Unit Pelaksana Teknis Kantor Imigrasi Kelas I Malang memiliki tugas untuk mengimplementasikan kebijakan langsung kepada masyarakat melalui upaya pelayanan, sehingga dalam perannya Kantor Imigrasi Kelas I Malang akan bersinggungan langsung dengan masyarakat yang dilayani. Berbagai macam kebijakan yang dilaksanakan oleh Kantor Imigrasi Kelas I

Malang tidak selalu sesuai dengan aturan yang telah ditentukan, terkadang kebijakan dalam pengimplementasiannya akan menjumpai hal-hal yang berbeda dari apa yang telah direncanakan sehingga dikhawatirkan dapat menghambat upaya pelayanan. Untuk menjaga kinerja pelayanan maka diperlukan sebuah diskresi. Diskresi merupakan keputusan dan/atau tindakan yang ditetapkan dan/atau dilakukan oleh pejabat pemerintahan untuk mengatasi persoalan konkret yang dihadapi dalam penyelenggaraan pemerintahan dalam hal peraturan perundang-undangan yang memberikan pilihan, tidak mengatur, tidak lengkap atau tidak jelas, dan/atau adanya stagnasi pemerintahan. Namun, penggunaannya harus oleh pejabat yang berwenang dan sesuai dengan tujuannya. Pejabat pemerintahan yang dimaksud yaitu unsur yang melaksanakan fungsi pemerintahan, baik di lingkungan pemerintah maupun penyelenggara negara lainnya.

Salah satu bentuk Diskresi yang penulis temukan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang yaitu adanya diskresi mengenai permohonan antrean paspor secara online, permohonan antrean paspor secara online yang dijalankan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang menemukan salah satu hambatan yaitu terbatasnya kemampuan pemohon dalam menggunakan teknologi informasi dan atau tidak tersedianya sarana yang dimiliki pemohon untuk mengakses permohonan antrean paspor secara online, oleh karena itu kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang memerintahkan untuk pegawai yang bertugas di bagian *customer care* untuk turut membantu pemohon yang tidak dapat mengakses permohonan antrean paspor secara online yaitu dengan cara mendaftarkan pemohon tersebut melalui handphone pribadi aparaturnya yang melakukan tugas pelayanan. Hal tersebut sesuai

repository.ub.ac.id

dengan Pernyataan Ibu Sari Angraini selaku Kepala Sub Seksi bidang Informasi yang bertugas di *customer care* yaitu:

Program antrian online sebenarnya harus sudah diakses oleh masyarakat sebelum melakukan pendaftaran paspor, namun pada implementasiannya banyak masyarakat yang belum mendaftar di aplikasi, sehingga kami berinisiatif untuk mengarahkan masyarakat yang belum melakukan permohonan agar segera melakukan permohonan antrean di aplikasi. (Wawancara, pada 10 Januari 2018)

Hal tersebut merupakan salah satu hambatan karena apa yang ditulis di dalam kebijakan mengenai antrean paspor secara online tidak memuat hal tersebut oleh karena itu kebijaksanaan yang dikeluarkan oleh kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang tersebut termasuk dalam diskresi agar setiap kebijakan dapat sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat.

#### **h. Pelayanan Publik**

Diimplementasikan dengan inovasi peningkatan kualitas pelayanan berupa *weekend passport service* dan pelayanan jam istirahat sebagai sarana peningkatan kualitas pelayanan;

##### **1) Layanan *Weekend Passport Service***

Untuk menjawab tuntutan akan kebutuhan masyarakat yang membutuhkan paspor secara mendadak namun terhalang dengan adanya pembatasan kuota antrean sehingga menyebabkan banyak pemohon yang harus menunggu lama sehingga tidak dapat mengurus paspor, maka Direktorat Jenderal imigrasi mengeluarkan surat edaran ber nomor: IMI.2-UM.01.01-2.1868 mengenai layanan WPS yaitu *Weekend Passport Service*.

Layanan WPS di Kantor Imigrasi Kelas I Malang diterapkan pada setiap hari sabtu dan minggu dengan membuka layanan paspor untuk 75 pemohon.

Sesuai dengan hasil yang didapatkan peneliti selama meneliti di bulan Desember 2017, layanan WPS sendiri merupakan layanan yang dilaksanakan di luar ketentuan jam kerja, layanan WPS dilaksanakan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang yang dibuka mulai jam 07:30 WIB hingga selesai.

Layanan ini tidak menggunakan permohonan antrean paspor secara online sehingga diharapkan masyarakat yang ingin segera mendapatkan paspor dapat cepat terlayani. Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Ibu Sari Anggraini selaku Kepala sub seksi bidang Informasi yaitu sebagai berikut:

“Pelayanan WPS diharapkan dapat menjadi solusi bagi masyarakat yang ingin segera mendapatkan paspor, layanan ini juga menjadi solusi bagi pemohon yang tidak memiliki waktu luang untuk mengurus paspor karena terhalang dengan hari kerja”.(Wawancara tanggal 10-Januari-2018)

## 2) Program Layanan pada Jam Istirahat

Jam istirahat ASN pada umumnya adalah 1 jam, sama halnya dengan jam istirahat pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Malang, kantor akan memasuki jam istirahat pada jam 12:00 hingga jam 13:00 pada waktu istirahat ini maka semua kegiatan pelayanan akan diberhentikan sementara. Namun terkadang yang menjadi permasalahan yaitu waktu istirahat satu jam tersebut menjadi sangat berharga bagi pemohon yang sedang menunggu antrean, pemohon yang nomor antreannya sudah dekat gilirannya namun tiba-tiba kantor memasuki jam istirahat dikhawatirkan akan menimbulkan kekecewaan pada pemohon tersebut, oleh karena itu Kantor Imigrasi Kelas I Malang melalui Direktorat Jenderal imigrasi ingin menemukan solusi agar masyarakat dapat merasakan kepuasan atas pelayanan yang diberikan oleh Kantor Imigrasi, sehingga kualitas pelayanan dapat terus terjaga. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Ibu Sari Anggraini selaku Kepala sub seksi bidang Informasi yaitu sebagai berikut:

“Demi menjaga perasaan serta usaha pemohon paspor yang rela mengantri dan menunggu, maka pada tahun 2015 Kantor Imigrasi Kelas I Malang melalui keputusan Direktorat Jenderal imigrasi berusaha untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dengan membuat inovasi berupa “Piket Layanan pada Jam Istirahat”. Pelaksanaan program tersebut dilaksanakan dengan cara Kantor Imigrasi Kelas I Malang tetap melayani masyarakat pemohon pada jam istirahat 12:00-13:00 WIB”.(Wawancara tanggal 10-Januari-2018)

Petugas imigrasi melaksanakan piket pada setiap harinya, dimana terdapat 4 petugas yang tetap *stand by* memberikan layanan optimal pada waktu tersebut yang merupakan setengah dari petugas yang seharusnya memberikan pelayanan. Pelayanan tersebut akan dilaksanakan hingga pukul 14:00 dan setelah itu petugas yang diberikan tugas untuk pelayanan pada jam istirahat dipersilahkan untuk mengambil jam istirahat selama satu jam pada pukul 14:00 hingga 15:00 WIB.

## **2. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Ditinjau dari Sasaran *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019 dalam Pelayanan Publik yang dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Malang**

Motto dari Kantor Imigrasi Kelas I Malang adalah kepastian biaya, kepastian waktu penyelesaian, dan kepastian waktu penyelesaian. Kepastian waktu penyelesaian berarti adanya kejelasan mengenai penyelesaian waktu dalam pengurusan paspor dimulai dari awal permohonan hingga pada pengambilan paspor. Keinginan itulah yang secara bertahap ingin diwujudkan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang dengan telah dijalkannya program *One Stop Service* yaitu proses administratif pengurusan paspor yang proses pengurusannya administratifnya hanya akan memakan waktu satu hari saja, serta dengan adanya jaminan paspor 3 (tiga) hari cetak jadi, maka tujuan Kantor Imigrasi Kelas I

Malang untuk memberikan kepastian waktu penyelesaian diharapkan dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat. Selain program OSS dan program layanan paspor 3(tiga) hari jadi, Kantor Imigrasi Kelas I Malang juga menerapkan program-program lain demi dapat meningkatkan pelayanan dalam rangka reformasi birokrasi pada kualitas pelayanan diantaranya yaitu adalah program antrean paspor secara onlijne, *passport delivery*, dan pelayanan pada jam istirahat yang semakin meningkatkan kualitas pelayanan.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Eko Juniarto selaku kepala bidang Lantaskim Kantor Imigrasi Kelas I Malang, yaitu:

“Memberikan pelayanan sebaik mungkin merupakan salah satu tugas kami, dengan memperbaiki kualitas pelayanan maka kami harap dapat memenuhi permintaan serta tuntutan masyarakat. Benar, kami telah menjalankan beberapa program yang baru diterapkan beberapa tahun terakhir memang prioritasnya pada peningkatan pelayanan yaitu percepatan pembuatan paspor, jangan lagi ada masyarakat yang mengeluhkan membuat paspor itu sulit, kalau bisa kita permudah kenapa dipersulit. Kantor Imigrasi Kelas I Malang juga telah menjalankan banyak kebijakan sesuai yang diamanatkan oleh dirjem imigrasi yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan”.(Wawancara tanggal 10-Januari-2018)

Hasil yang diinginkan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang juga diinginkan oleh masyarakat pemohon paspor sebagai penerima pelayanan, seperti yang diungkapkan oleh Ibu Sriati salah seorang pemohon paspor baru yaitu:

“*Alhamdulillah* mas, saya mengurus paspor satu hari sudah selesai urusan dan tinggal ambil tiga hari kemudian, padahal dulu seingat saya sewaktu mengurus paspor itu lama, butuh waktu dua hari kalau tidak salah, tapi sekarang sudah bagus pelayanannya, kami jadi tidak bolak-balik lagi soalnya rumah kami jauh mas di probolinggo”.

Pendapat lain dikemukakan oleh Bapak Sumadi

“Awalnya saya baru tahu melalui teman saya tentang layanan paspor sabtu minggu, saya coba saja kesini karena kebetulan bulan depan rencana mau ke luar negeri ternyata benar bisa. Kemudian pada hari itu juga saya langsung mempersiapkan berkas-berkasnya, tidak disangka

ternyata mengurusnya cepat dan dapat rampung satu hari sehingga saya tidak mengorbankan waktu kerja saya”.

Dari tanggapan pejabat Kantor Imigrasi Kelas I Malang dan juga pemohon paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Malang terlihat bahwa upaya Kantor Imigrasi Kelas I Malang dalam mereformasi birokrasi untuk memperbaiki kualitas pelayanan melalui percepatan pelayanan paspor telah terwujud dengan baik, besar harapan agar Kantor Imigrasi Kelas I Malang dapat meningkatkan prestasi ini dan mengembangkannya dengan terus melakukan evaluasi.

Dalam mengukur tingkat kepuasan masyarakat mengenai pelayanan UPT, maka Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia melalui Direktorat Jenderal imigrasi mewajibkan setiap UPT menyertakan survey dalam setiap pelayanan yang diberikan melalui alat pengukur kepuasan masyarakat yaitu IKM. Kegunaan dari IKM adalah mengukur tingkat kepuasan dari pelayanan yang diberikan oleh kantor imigrasi khususnya. Terhitung sejak diluncurkannya beberapa program baru untuk peningkatan kualitas pelayanan maka keberadaan IKM sangat dibutuhkan dalam rangka mengukur tingkat kepuasan masyarakat sebagai alat untuk evaluasi program. Adanya peningkatan kualitas pelayanan yang dibarengi dengan peningkatan kepuasan masyarakat terbukti dengan adanya hasil akhir perhitungan IKM periode 01-Desember-2017 hingga 31-Desember-2017. Kantor Imigrasi Kelas I Malang mendapat nilai konversi 79,33 dengan predikat mutu dan kinerja pelayanan “baik” mendekati “sangat baik”.

### **3. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang**

#### **a. Faktor Pendukung**

## 1) Aparatur yang Produktif

Berbagai macam kebijakan yang di implementasikan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang membutuhkan peran aparatur dalam pelaksanaannya. Dibutuhkan peran aparatur yang cakap, responsif dan menjunjung tinggi nilai efektifitas dan efisiensi sehingga menghasilkan aparatur yang berkinerja profesional dan produktif. Berdasarkan observasi penulis dilapangan di dapatkan bahwa aparatur Kantor Imigrasi Kelas I Malang memiliki produktivitas yang tinggi, baik dalam mengerjakan tugas yang diberikan atau dalam partisipasi dalam berbagai macam acara yang diadakan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan oleh Bapak Eko selaku kepala bidang kepegawaian bahwa:

“Tingginya animo masyarakat terhadap pengurusan paspor, membuat pegawai di dalam Kantor Imigrasi Kelas I Malangya memang dituntut untuk bekerja semaksimal mungkin, berbagai pelayanan yang diberikan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang menuntut adanya pegawai yang handal dalam mengerjakan tugas apapun, bisa dilihat ketika sudah waktunya jam istirahat pada layanan foto dan wawancara. Pelayanan akan tetap dilanjutkan hingga pemohon menyelesaikan urusannya di ruang wawancara dan foto meskipun telah memasuki jam istirahat, begitupun juga ketika jam pulang kantor, pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Malang baik di bagian wawancara dan foto atau bagian kerja lain tidak akan berhenti dari melaksanakan tugasnya dan pulang begitu saja sesuai dengan jam kerja yang telah berakhir, namun akan melanjutkan tugasnya hingga semua pemohon dapat terlayani dan semua urusan selesai”. (Wawancara pada 10 Januari 2018)

Selain itu Kantor Imigrasi Kelas I Malang dalam mengadakan berbagai macam acara kantor yang memiliki sifat opsional dalam rangka hiburan dan pengembangan kapasitas pegawai selalu di ikuti dengan antusias oleh seluruh pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Malang, hal ini terlihat ketika penulis melakukan penelitian di lapangan ketika bertepatan dengan adanya bimbingan rohani yang dilanjutkan dengan acara makan bersama, dalam pengamatan penulis

repository.ub.ac.id

didapatkan bahwa hampir seluruh pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Malang mengikuti acara tersebut meskipun acara tersebut sifatnya opsional. Berdasarkan wawancara penulis terhadap salah satu pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Malang yaitu Ibu Rina yang bertugas di Pengawasan dan Penindakan Keimigrasian menyatakan bahwa:

“Iya kegiatan ini memang sifatnya opsional, namun kami akan berusaha untuk tetap datang, gimana ya, hal ini selain karena acaranya yang menarik, dengan berkumpulnya seluruh pegawai seperti ini diharap dapat menambah momen kebersamaan sehingga pikiran jadi segar dan terhindar dari stress dengan pekerjaan sehari-hari di kantor”.(Wawancara pada 01-Desember-2017)

Sehingga dapat di ambil kesimpulan bahwa antusias dalam bekerja pegawai di Kantor Imigrasi merupakan faktor pendukung dalam implementasi reformasi birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang.

## 2) Kebijakan yang Representatif

Pelaksanaan reformasi birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang, dalam pelaksanaannya bergantung kepada kebijakan pusat melalui Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dan Direktorat Jenderal imigrasi, peran Kantor Imigrasi Kelas I Malang sebagai UPT memiliki fungsi untuk melaksanakan tugas pelayanan yang dimanatkan oleh pemerintah, oleh karena itu segala macam bentuk reformasi birokrasi akan bergantung pada baik-buruknya kebijakan yang diamanatkan oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia melalui Direktorat Jenderal imigrasi. Hal tersebut senada dengan apa yang diungkapkan oleh Ibu Hanifa selaku kepala bagian Insarkom yaitu:

“Bahwa dalam pelaksnan kebijakan apapun Kantor Imigrasi Kelas I Malang sebagi unit pelaksana memiliki tugas dalam fungsi pelaksana, oleh karena itu segala macam kemajuan dan perkembangan Kantor Imigrasi Kelas I Malang dalam melayani masyarakat salah satunya yaitu dari dukungan dengan kebijakan pusat. Termasuk dalam reformasi birokrasi maka kami akan sangat terpengaruh dengan kebijakan pusat bagaimana solusi dalam terus meningkatkan pelayanan, namun Kantor

Imigrasi seperti halnya Kantor Imigrasi Kelas I Malang memiliki tugas dalam memberikan masukan atau evaluasi terhadap segala kebijakan yang akan dan sudah dikeluarkan oleh pusat, hal tersebut bertujuan agar segala macam kebijakan yang dikeluarkan dapat sesuai dengan kebutuhan masyarakat”.(Wawancara pada 28-Januari-2017)

Dalam pengamatan penulis di lapangan, penerapan kebijakan yang diimplementasikan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang sangat reponsif dengan adanya tanggapan dan keluhan masyarakat, berbagai macam kebijakan yang diterapkan apabila mendapati permasalahan maka akan muncul sebuah solusi yang representatif dengan kebutuhan masyarakat, salah satunya adalah ketika pemerintah melalui Direktorat Jenderal imigrasi menerapkan permohonan antrean paspor secara online yang terdapat satu kesalahan dalam aplikasi tersebut yaitu munculnya pendaftar yang mengambil jatah antrean yang sangat banyak (detik.com) sehingga menyebabkan pemohon lain tidak dapat mengajukan permohonan antrean paspor secara online, maka sebagai solusinya Direktorat Jenderal imigrasi mengeluarkan satu kebijakan baru yakni pelayanan WPS (*Weekend Passport Service*), pelayanan WPS merupakan pelayanan yang dilakukan di luar hari kerja yaitu pada sabtu dan minggu. Layanan WPS memiliki tujuan antara lain yaitu untuk melayani para calon pemohon paspor yang tidak kebagian atau tidak dapat mendaftar permohonan antrean paspor secara online dalam aktu dekat karena kuota yang telah habis. Hal ini senada dengan pernyataan Ibu Sari selaku Kepala sub seksi bidang Informasi yaitu sebagai berikut:

“Pelayanan WPS memang kami prioritaskan kepada para calon pemohon yang tidak dapat mengajukan permohonan paspor karena penuhnya kuota pemohon yang mengajukan permohonan paspor dalam waktu dekat, dengan harapan agar keluhan masyarakat mengenai sistem antrean baru yang kuotanya selalu penuh sehingga calon pemohon tidak mendapatkan nomor antrean, dapat berkurang”. (Wawancara pada 10-Januari-2017)

Hal tersebut senada dengan yang diungkapkan oleh Bapak Sumadi yang merupakan salah seorang pemohon paspor melalui system WPS yaitu sebagai berikut:

“Awalnya saya dulu sudah mencoba daftar antrean secara online, tapi kata anak saya semua jumlah kuotanya full hingga akhir januari, saya bingung sekali pada waktu itu karena februari saya sudah harus menggunakan paspor tersebut, tapi untung saja saya di kabari tetangga saya jika ada layanan paspor sabtu minggu di imigrasi malang, kemudian saya coba saja dan hasilnya saya dapat mengambil antrean dan mengurus paspor langsung hari ini, dengar-dengar katanya tiga hari lagi paspor sudah dapat diambil, wah itu sangat menguntungkan sekali pelayanan yang dilakukan imigrasi malang”.(Wawancara 13-Januari-2017)

### 3) Peningkatan Kapasitas Pegawai

Dalam penyelenggaraan reformasi birokrasi pada pelayanan publik, selain dibutuhkan sebuah kebijakan yang tepat juga dibutuhkan sebuah peningkatan kapasitas terhadap para pegawai agar pegawai memiliki skill yang dapat menunjang kinerja di lapangan. Peningkatan kapasitas para pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Malang dilaksanakan dengan cara diklat dan pelatihan, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Eko selaku Kepala bidang kepegawaian yaitu:

“Peningkatan kapasitas pegawai memang dibutuhkan dalam reformasi birokrasi, sehingga pegawai dapat mendukung adanya program-program untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Untuk peningkatan kapasitas pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah melakukan dan mengirim pegawai untuk melakukan pelatihan mengenai salah satunya *capacity building*, dan *mindset building*. Pelaksanaan program untuk meningkatkan kapasitas ini hampir dilaksanakan setiap tahun, bahkan satu tahun dapat beberapa kali pelatihan apabila terdapat pelatihan lain di samping pelatihan rutin yaitu pelatihan mengenai program-program baru yang akan di implementasikan Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Dengan adanya pelatihan diharapkan pegawai dapat meningkatkan kualitas kerja sesuai dengan hasil yang diharapkan”. (Wawancara pada 10-Januari-2017)

repository.ub.ac.id

Ibu Sari Anggraini selaku pegawai yang mendapatkan pelatihan mengenai kebijakan baru yaitu program antrean paspor secara online membenarkan dengan menyatakan bahwa:

“Mungkin saya sekitar 3 bulanan lalu mengikuti pelatihan mengenai program antrean online, disana kami memang diberikan pelatihan mengenai penerapan antrean online yang bertempat di Kantor Imigrasi di Jakarta Selatan yang merupakan *pilot project* dari kebijakan ini, hasilnya kemudian bisa saya terapkan disini dengan menjelaskan kepada rekan sekantor yang kurang mengerti mengenai program ini”. (Wawancara pada 10-Januari-2017)

Mendengar pernyataan dari dua narasumber yaitu pejabat dan pegawai yang menjalani pelatihan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa adanya peningkatan kapasitas pegawai melalui diklat atau studi banding tersebut bermanfaat dalam reformasi birokrasi karena turut meningkatkan kualitas pelayanan publik.

#### **b. Faktor Penghambat**

Pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik tidak akan seterusnya berjalan lurus dan tanpa hambatan. Adanya percepatan dan perkembangan dalam pelayanan dibutuhkan suatu proses yang dalam perjalanannya dipengaruhi berbagai macam faktor, sehingga pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan tidak dapat selamanya mengalami kemudahan dalam pelaksanaannya. Dalam observasi di lapangan penulis menemukan tiga faktor penghambat yang mempengaruhi pelaksanaan reformasi birokrasi dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yaitu sebagai berikut:

- 1). Sarana dan Prasarana

Beberapa hambatan pada reformasi birokrasi pada pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Malang yang penulis jumpai ketika melakukan observasi antara lain adalah belum cukup baiknya sarana dan prasarana, diantaranya komputer dengan CPU yang sudah usang dan tertinggal contohnya pada bagian Wasdakim dimana proses pengesahan berkas keimigrasian dilakukan namun tidak ditunjang dengan sarana komputer yang memadai. Komputer yang digunakan adalah komputer dengan prosessor *core 2 duo* dimana komputer tersebut seringkali macet ataupun tiba-tiba error ketika dipergunakan dalam menyelesaikan pekerjaan selain itu *software* yang digunakan telah usang yaitu masih menggunakan sistem operasi *windows explore* keluaran tahun 1999 dan program aplikasi *internet explorer* yang semakin menambah kurang baiknya mobillitas komputer. Hal tersebut juga seringkali terjadi di bagian kerja lain yang menggunakan komputer dengan ciri yang sama.

Bapak Marhaendra selaku kepala bidang tata-usaha berpendapat:

“Iya pada beberapa bagian kantor masih memiliki komputer yang tergolong lama namun masih layak pakai, pengadaan komputer yang terbaru selama ini kami prioritaskan untuk bagian yang bertugas dalam pelayanan langsung kepada masyarakat seperti bagian wawancara, foto, dan kasir. Apabila anggaran mencukupi tidak menutup kemungkinan akan dilakukan pembaruan pada semua komputer di Kantor Imigrasi Kelas I Malang”.(Wawancara 10-Januari-2017)

Hambatan dengan faktor penyebab sarana dan prasarana yang kedua adalah masih perlu diperbaikinya sambungan internet di kantor baik itu sambungan LAN atau WIFI dimana dalam pengamanatan penulis, proses kerja yang dilakukan dalam proses arsip data keimigrasian ke dalam sistem komputer imigrasi yang dihubungkan oleh sambungan internet LAN sehingga dapat menghubungkan antar komputer di kantor seringkali mengalami tiba-tiba putus

jaringan atau tiba-tiba melambat. Sambungan WIFI pun juga memiliki kondisi yang sama, penggunaan bandwidth yang kecil menyebabkan jaringan WIFI seringkali terputus atau bahkan tidak berjalan sama sekali ketika jam-jam sibuk kantor. Penggunaan wifi pun hanya dapat digunakan oleh hanya antar pegawai kantor dengan dipasangnya password pada masing-masing sambungan WIFI sehingga masyarakat yang ingin mengakses program online keimigrasian tidak dapat mempergunakan sambungan WIFI.

## 2) Sumber Daya Manusia yang Tidak Mengerti Teknologi

Sumber daya manusia dapat menjadi salah satu penghambat dalam meningkatkan kualitas pelayanan kantor. Sumber daya manusia yang kurang berintegritas menyebabkan pelayanan dalam berbagai macam bidang kegiatan menjadi kurang baik. Program terbaru yang diterapkan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang adalah permohonan antrean paspor secara online dimana dalam pelaksanaannya dibutuhkan Sumber Daya Manusia yang mengerti teknologi khususnya untuk pengoprasian aplikasi antrean online paspor tersebut, namun pada pelaksanaannya berdasarkan pengamatan penulis baik ketika penelitian dan juga ketika melakukan magang kerja di Kantor Imigrasi Kelas I Malang selama 2 bulan menemukan beberapa pegawai yang kurang mengerti dengan program tersebut. Seperti contohnya yaitu pada bagian *customer care* yang merupakan bagian pelayanan dimana masyarakat dapat bertanya tentang berbagai macam hal tentang keimigrasian salah satunya adalah tentang antrean paspor online namun ketika pegawai yang sedang bertugas ditanya masyarakat mereka kurang menguasai yang kemudian hanya akan mengarahkan masyarakat kepada petugas lain yang dianggap lebih mengerti sehingga kemudian masyarakat menjadi tidak

terlayani dengan baik. Hal ini dibenarkan oleh Bapak Eko Rahardjo selaku Kepala Bidang Kepegawaian yaitu: “beberapa pegawai memang membutuhkan pelatihan lebih lanjut mengenai IT” (Wawancara pada 10 Januari 2018). Sehingga dibutuhkan peran lebih lanjut oleh pihak Kanor Imigrasi Kelas I Malang dalam mengatasi hambatan ini.

### 3) Perilaku Buruk Oknum Pegawai

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti, salah satu faktor penghambat yang berasal dari dalam sehingga menghambat perwujudan reformasi birokrasi pada pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang adalah adanya praktik percaloan. Adanya perilaku oknum masyarakat yang ingin dilayani lebih cepat dan serta adanya perilaku buruk oknum pegawai yang ingin mendapatkan tambahan uang sehingga menjadikan praktik percaloan masih tetap ada, berdasarkan observasi penulis baik ketika melakukan penelitian serta ketika melaksanakan praktek kerja magang di Kantor Imigrasi Kelas I Malang menemukan bahwa praktik percaloan masih terjadi dan dilakukan oleh beberapa oknum pegawai. Praktik percaloan dapat terus ada karena adanya kesamaan kebutuhan baik dari oknum masyarakat ataupun oknum pegawai. Perilaku masyarakat yang menginginkan paspor dapat selesai cepat merupakan faktor yang paling sering mendasari terjadinya praktik percaloan. Praktik percaloan menjadi salah satu penghambat dalam reformasi birokrasi karena menghambat kinerja pelayanan dalam mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel.

## B. ANALISIS DATA

### 1. Penerapan Strategi 8 Area Perubahan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik yang Dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Malang;

Kebijakan dalam Reformasi Birokrasi di tingkat pelayanan diawali dengan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dan Direktorat Jenderal Imigrasi sebagai pengatur kebijakan kemudian Kantor Imigrasi Kelas I Malang sebagai pelaksana kebijakan sesuai dengan strategi pelaksanaan reformasi birokrasi kemudian dilakukan melalui 3 (tiga) tingkat pelaksanaan yaitu makro, meso, dan mikro (Kementrian Hukum dan HAM, 2015:36). Pelaksanaan reformasi birokrasi di tingkat makro dalam hal ini yang bertugas dalam penyempurnaan regulasi nasional yang terkait dengan upaya pelaksanaan Reformasi Birokrasi dirancang oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melalui penetapan *Grand Design* reformasi birokrasi 2010-2025 sebagai rancangan induk yang berisi arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional untuk kurun waktu 2010 hingga 2025, kemudian diterjemahkan agar setiap lima tahun disusun Road Map Reformasi Birokrasi agar terciptanya perubahan birokrasi yang tetap sesuai dengan kondisi serta kebutuhan masyarakat, selanjutnya pemerintah melalui kementerian pada tahun 2015 menerbitkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi untuk jangka waktu 2015 hingga 2019.

Untuk mencapai tujuan akhir dalam lima tahun ke depan yaitu tahun 2019 sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi untuk jangka waktu 2015 hingga 2019, diharapkan pada 2019 melalui reformasi birokrasi pemerintah sudah beranjak ke tahapan pemerintahan yang berbasis kinerja dan pada tahun 2025 diharapkan pemerintah sudah beranjak pada tatanan pemerintahan yang dinamis untuk mewujudkan tujuan tersebut, dirumuskan sasaran reformasi birokrasi yaitu:

- (a) Birokrasi yang bersih dan akuntabel.
- (b) Birokrasi yang efektif dan efisien
- (c) Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di tingkat meso dalam hal ini yang memiliki peran dalam menjalankan fungsi manajerial, yakni menerjemahkan kebijakan makro dan mengkoordinir (mendorong dan mengawal) pelaksanaan Reformasi Birokrasi di tingkat Kementrian Lembaga atau Pemerintah Daerah adalah Direktorat Jenderal Imigrasi melalui kemenkumham kemudian agar dapat memenuhi sasaran reformasi birokrasi yang telah ditetapkan maka kemenkumham turut melaksanakan bentuk reformasi birokrasi yang didasarkan oleh 8 (delapan) area perubahan yaitu:

“(1) Mental aparatur, (2) Pengawasan, (3) Akuntabilitas, (4) Kelembagaan, (5) Tata laksana, (6) SDM Aparatur, (7) Peraturan Perundang-undangan, (8) Pelayanan Publik. 8 (delapan) area perubahan inilah yang menjadikan payung kegiatan bagi Kementrian Hukum dan Hak Asasi Manusia untuk terus berubah ke arah lebih baik (good

governance)“(Sumber: Kementrian Hukum dan HAM 2015. Buku Saku RB Kementrian Hukum dan HAM Hal.31-41)

Kemudian yang terakhir yaitu di tingkat mikro yang memiliki peran dalam menyangkut implementasi kebijakan/program Reformasi Birokrasi sebagaimana digariskan secara nasional yang menjadi bagian dari upaya percepatan Reformasi Birokrasi pada masing-masing Kementrian, Lembaga, atau Pemerintah Daerah adalah Unit Pelaksana Teknis dari Direktorat Jenderal Imigrasi yang salah satunya adalah Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Kantor Imigrasi Kelas I Malang memiliki peran yang penting dalam reformasi birokrasi yaitu dalam mengimplementasikan seluruh kebijakan pemerintah melalui Direktorat Jenderal Imigrasi dengan melayani langsung kepada masyarakat di lapangan. Dasar kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah melalui Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dan Direktorat Jenderal Imigrasi sangat berpengaruh terhadap reformasi birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang sesuai dengan pernyataan Ibu Hanifah selaku Kepala Bagian Informasi dan Sarana Komunikasi Kantor Imigrasi Kelas I Malang, bahwa kebijakan dan pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kantor Imigrasi Kelas I Malang memiliki tugas dalam fungsi implementasi setiap kebijakan yang di amanatkan oleh pemerintah, baik dari presiden, menteri ataupun dari Direktorat Jenderal imigrasi. Sehubungan dengan Reformasi Birokrasi Kantor Imigrasi Kelas I Malang menjadikan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 sebagai pedoman pelaksanaan peningkatan pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Sehubungan dengan hal tersebut kemudian berbagai macam aturan yang telah tertuang dalam Road

Map Reformasi Birokrasi tersebut kemudian diimplementasikan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang melalui tindakan dan rangkaian kegiatan pembaruan dalam mendukung upaya reformasi birokrasi pada tingkat mikro di Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Menyangkut implementasi kebijakan/program Reformasi Birokrasi sebagaimana digariskan secara nasional menjadi bagian dari upaya percepatan Reformasi Birokrasi, dilaksanakan pada masing-masing Kementrian, Lembaga, atau Pemerintah Daerah. (Sumber: Kementrian Hukum dan HAM 2015. Buku Saku RB Kementrian Hukum dan HAM Hal.36)

Kemudian terbentuklah reformasi birokrasi pada tingkat pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang melalui strategi pada perubahan konsep dan sistem dalam pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang dengan mengacu pada 8(delapan) area perubahan reformasi birokrasi yaitu:(1) mental aparatur melalui program bimbingan rohani, fasilitas olahraga, dan *medical check up* dalam rangka memperbaiki mental aparatur, (2) pengawasan melalui program SIMPONI dan keterbukaan informasi pelaporan dalam upaya meningkatkan pengawasan, (3) akuntabilitas melalui program aplikasi simpeg untuk mengawasi kinerja pegawai, (4) kelembagaan melalui kejelasan tugas dan fungsi untuk meningkatkan fungsi kelembagaan, (5) tata laksana melalui perubahan tata laksana dalam pengurusan paspor dengan memangkas birokrasi, (6) sumber daya manusia melalui program diklat dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur sipil negara, (7) peraturan perundang-undangan melalui program diskresi sebagai implementasi peraturan perundang-undangan., dan terakhir (8) pelayanan publik melalui program peningkatan kualitas pelayanan publik melalui penerapan *passport delivery*, dan *weekend passport service*.

Dapat dikatakan bahwa pemerintah melalui Direktorat Jenderal Imigrasi dan Kementrian Hukum dan Hak Asasi Manusia telah turut berperan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang melalui berbagai kebijakan yang sangat memihak pada reformasi birokrasi. Begitu juga dengan Kantor Imigrasi Kelas I Malang bersamaan dengan pelaksanaan kebijakan dari pemerintah, namun juga telah berhasil dalam pelaksanaan reformasi birokrasi baik ke dalam yaitu mengenai kelembagaan dan ke luar yaitu pada pelayanan masyarakat agar semakin meningkatkan kepuasan masyarakat dan mencapai tujuan pelayanan publik, hal ini sesuai dengan pernyataan Sinambela (2008:6) bahwa “tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah memuaskan masyarakat, untuk mencapai kepuasan tersebut dibutuhkan kualitas pelayanan prima yang tercermin dari adanya transparansi, akuntabilitas, kondisional, partisipatif, kesamaan dan keseimbangan hak dan kewajiban”.

Reformasi birokrasi dalam peningkatan pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang merupakan hal yang tepat, mengingat Kantor Imigrasi Kelas I Malang sebagai salah satu pelaksana kebijakan yang berhadapan langsung dengan masyarakat dengan jenis pelayanan administratif yaitu pelayanan pembuatan paspor sehingga memiliki tugas yang penting dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia.

Dalam mewujudkan tiga sasaran reformasi birokrasi maka ditetapkanlah area-area perubahan birokrasi. Perubahan-perubahan pada area tertentu dalam birokrasi tersebut diharapkan dapat menciptakan kondisi yang kondusif untuk mendukung pencapaian tigasasaran reformasi birokrasi. Dalam menerapkan rencana perubahan pada area tertentu tersebut Kantor Imigrasi Kelas I Malang

sebagai Unit Pelaksana Teknis maka berdasarkan observasi penulis di lapangan telah menjalankan program dengan mengacu pada 8 (delapan) area perubahan tersebut dalam setiap program maupun kegiatan yang dilakukan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang setiap area perubahan tersebut penulis bandingkan hasil-hasil yang diharapkan sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 dan tujuan reformasi birokrasi 2015-2019.

**a. Mental Aparatur**

**Tabel 5. Hasil reformasi birokrasi pada area perubahan mental aparatur**

<b>Area Perubahan</b>	<b>Hasil yang diharapkan</b>	<b>Hasil reformasi birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang</b>
Mental Aparatur	(a) Meningkatnya penerapan internalisasi asas, prinsip, nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku, termasuk penguatan budaya kinerja dan budaya pelayanan (b) Meningkatnya penerapan budaya kerja positif di setiap instansi pemerintah (c) Meningkatnya integritas aparatur (d) Meningkatnya profesionalisme aparatur (e) Meningkatnya citra positif aparatur sebagai pelayan masyarakat (f) Meningkatnya kepuasan masyarakat	(a) Meningkatnya penerapan internalisasi asas, prinsip, nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku, termasuk penguatan budaya kinerja dan budaya pelayanan (b) Meningkatnya penerapan budaya kerja positif di setiap instansi pemerintah (c) Meningkatnya integritas



		aparatur
--	--	----------

*Sumber: Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 (2015:33)*

Kebijakan mengenai dilaksanakannya bimbingan rohani dan penambahan fasilitas olahraga merupakan satu diskresi dari Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Menurut Bapak Eko Raharjo selaku Kepala Bidang Kepegawaian Kantor Imigrasi Kelas I Malang bahwa Bimbingan rohani diharapkan dapat memberikan satu penyegaran terhadap mental pegawai melalui pemberian ceramah oleh ahli agama dan diskusi yang bertujuan untuk penyegaran mental dan jiwa aparatur agar mental dan jiwa aparatur dapat selaras dengan ketentuan dan petunjuk dari sang Maha Kuasa sehingga dapat mencapai kebaikan dan ketenteraman hidup. Bapak Tohari yang merupakan pegawai Jabatan Fungsional Umum untuk urusan umum berpendapat bahwa bimbingan rohani yang mendatangkan ulama atau kyai bermanfaat dalam pencerahan mental pegawai khususnya di bidang keagamaan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang, hal tersebut dinilai berpengaruh terhadap kualitas kinerja. Bimbingan Rohani dilaksanakan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang rutin selama satu bulan sekali di hari jumat awal bulan, namun bimbingan rohani dapat dilaksanakan lebih dari satu kali apabila dalam satu bulan terdapat hari besar keagamaan, bimbingan rohani dilaksanakan dengan mengundang ahli agama dan dilaksanakan seperti layaknya acara diskusi keagamaan yaitu pegawai sebagai jemaah akan duduk bersama dan mendengarkan

ceramah ahli agama, di akhir sesi atau di sela-sela sesi pegawai dapat mengajukan pertanyaan atau permasalahan pribadi yang dapat di bagikan atau didiskusikan bersama ahli agama tersebut maupun kepada sesama pegawai. Bimbingan rohani dilaksanakan ketika hari kerja kantor yaitu di sela-sela waktu istirahat, pegawai dipersilahkan untuk turut serta mengikuti acara. Acara akan berlangsung hingga jam istirahat telah selesai oleh karena itu pegawai dipersilahkan kembali ke kewajibannya dalam tugas kantor apabila telah masuk waktu bertugas, namun apabila pegawai telah menyelesaikan pekerjaannya maka pegawai diperkenankan untuk mengikuti acara hingga acara tersebut selesai. Dengan adanya bimbingan rohani dimaksudkan agar dapat meningkatkan penerapan internalisasi asas, prinsip, nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku, termasuk penguatan budaya kinerja dan budaya pelayanan.

Selain bimbingan rohani, Kantor Imigrasi Kelas I Malang juga memberikan fasilitas lain untuk mendukung kesehatan mental aparatur yaitu peralatan olahraga yang terdiri dari peralatan fitness, meja bilyard, dan meja ping-pong. Bapak Marhaendra Herryssila selaku kepala sub bagian tata usaha Kantor Imigrasi Kelas I Malang menyebutkan bahwa Kantor Imigrasi Kelas I Malang memiliki beberapa fasilitas olahraga, pengadaan fasilitas olahraga diharapkan dapat menunjang fisik ASN, alat fitness telah ada di Kantor Imigrasi Kelas I Malang sejak tahun 2014 sedangkan meja bilyard dan ping-pong telah ada sejak tahun 2015. Beliau menyebut bahwa agar peralatan olahraga ini dapat dimanfaatkan bersama dengan baik oleh ASN di Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Peralatan fitness diletakkan dalam satu ruangan khusus sementara untuk meja bilyard dan meja ping-pong diletakkan pada aula kantor. Pengadaan fasilitas ini

merupakan diskresi dari kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang untuk memberikan fasilitas kantor untuk memperbaiki mental aparatur serta mendukung kinerja aparatur dalam menjalankan tugasnya. Pengadaan fasilitas olahraga tersebut diharapkan dapat menjaga jasmani aparatur sehingga dapat menunjang berbagai macam tugas yang diberikan. Pengadaan fasilitas olahraga diharapkan selain untuk menjaga jasmani aparatur juga diharapkan dapat meningkatkan keakraban antar aparatur, sesuai dengan pernyataan Bapak Shandy selaku ASN di Kantor Imigrasi Kelas I Malang yang bertugas di bagian wasdakim yang menyatakan bahwa pengadaan fasilitas olahraga menjadi sarana untuk berolahraga fisik bagi para pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Malang sehingga turut bermanfaat bagi kesehatan fisik pegawai, Menurut Bapak Shandy adanya fasilitas olahraga juga telah menjadi sarana untuk menambah kekompakan antar pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Malang karena kegiatan olahraga yang dilakukan secara bersama-sama ini dibuktikan dengan adanya meja bilyard serta meja ping-pong yang mendukung permainan yang dilakukan secara berkelompok sehingga dapat memupuk keakraban antar aparatur.

Selain adanya bimbingan rohani dan fasilitas olahraga, Kantor Imigrasi Kelas I Malang juga turut menyediakan *medical check-up* dimana merupakan fasilitas yang diberikan kantor dalam rangka menyediakan sarana untuk memeriksa kesehatan para pegawai, dengan harapan dapat menjaga kesehatan dan mendeteksi sejak dini berbagai macam gangguan kesehatan yang kemungkinan dapat menyerang kapan saja kepada para pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Bapak Eko Raharjo selaku kepala bidang kepegawaian menyatakan bahwa Kantor Imigrasi Kelas I Malang menyediakan fasilitas *medical check*

upbagi para pegawai, dengan harapan agar ASN di Kantor Imigrasi Kelas I Malang dapat terbantu dalam mengetahui kondisi kesehatan masing-masing. Medical check-up di Kantor Imigrasi Kelas I Malang dilaksanakan setiap satu bulan sekali dengan memanggil dokter dan tenaga ahli, tidak seperti bimbingan rohani yang sukarela, pelaksanaan medical check-up bersifat wajib pada seluruh aparatur di kanim-mlg. Dengan adanya program bimbingan rohani untuk menunjang spiritual ASN, keberadaan alat olahraga untuk digunakan bersama sehingga dapat memupuk kebersamaan antar aparatur serta adanya *medical check-up* rutin dimaksudkan agar dapat meningkatkan penerapan budaya kerja positif di setiap instansi pemerintah dan meningkatkan integritas individu maupun kelompok dalam menjalankan tugas pelayanan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Sedarmayanti (2009:13) bahwa “transformasi sumber daya aparatur menyentuh empat dimensi utama yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental dan fisik”. Senada dengan Sedarmayanti Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 (2015:1) bahwa salah satu dari dimensi pembangunan adalah “pembangunan manusia meliputi: pendidikan, kesehatan, perumahan, dan mental/karakter”. Hal tersebut telah terwujud melalui beberapa program dan kegiatan yang telah dilaksanakan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang yaitu bimbingan rohani untuk meningkatkan spiritual, intelektual, dan mental pegawai, peralatan olahraga untuk mental dan fisik pegawai dan yang terakhir yaitu *medical check-up* untuk menunjang kesehatan fisik ASN

Dalam pelaksanaan program bimbingan rohani, pengadaan fasilitas olahraga, dan *Medical Check Up* dalam rangka memperbaiki mental aparatur.

Maka Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah memenuhi poin hasil yang diharapkan dalam area perubahan mental aparatur yaitu;

- 1) Meningkatnya penerapan internalisasi asas, prinsip, nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku, termasuk penguatan budaya kinerja dan budaya pelayanan ditandai dengan adanya perbaikan mental serta fisik pegawai.
- 2) Meningkatnya penerapan budaya kerja positif di setiap instansi pemerintah, ditandai dengan meningkatnya semangat kerjasama antar pegawai.
- 3) Meningkatnya integritas aparatur, ditandai dengan perbaikan etika pegawai melalui kegiatan kepegawaian.

**b. Pengawasan**

**Tabel 6. Hasil reformasi birokrasi pada area pengawasan**

Area Perubahan	Hasil yang diharapkan	Hasil reformasi birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang
Pengawasan	(a) Meningkatnya kapasitas APIP  (b) Meningkatnya penerapan sistem pengawasan yang independen, professional,	(a) Meningkatnya penerapan sistem pengawasan yang independen, professional, dan sinergis  (b) Meningkatnya penerapan



	dan sinergis	penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
	(c) Meningkatnya efisiensi penyelenggaraan birokrasi	(c) Meningkatnya efisiensi penyelenggaraan birokrasi
	(d) Meningkatnya jumlah instansi pemerintah yang memperoleh opini WTP-BPK	(d) Menurunnya tingkat penyimpangan oleh aparatur

*Sumber: Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 (2015:33)*

Aplikasi SIMPEG atau Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian merupakan aplikasi berbasis online dengan tujuan mengawasi dan meningkatkan efektifitas serta efisiensi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari, pelaksanaan aplikasi SIMPEG didasarkan pada Undang-undang Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Aplikasi SIMPEG bertujuan agar aparatur pelayanan dapat mengetahui target kinerja harian yang harus dilaksanakan sehingga dalam melaksanakan tugas menjadi lebih professional. Aplikasi SIMPEG mulai diterapkan pada 2011 di Kantor Imigrasi Kelas I Malang dan diharapkan dapat mempermudah dalam kebutuhan administrasi perkantoran, sistem informasi ini sebagai jawaban terhadap manajemen kepegawaian untuk memantapkan administrasi kepegawaian sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan informasi data pegawai yang cepat, akuntabel dan up to date.



Administrasi Kepegawaian di Kantor Imigrasi Kelas I Malang menjadi sangat terbantu dengan adanya aplikasi SIMPEG dalam manajemen pegawai karena tugas dan fungsi pegawai yang sudah tertulis jelas serta adanya target-target harian yang diisi oleh masing-masing pegawai sehingga sangat mudah dalam pengawasannya. Hal tersebut telah turut serta mendukung Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 (2015:3) bahwa pemerintahan berbasis kinerja pada 2019 ditandai dengan beberapa hal yang salah satunya adalah “Seluruh instansi pemerintah menerapkan manajemen kinerja yang didukung dengan penerapan sistem berbasis elektronik untuk memudahkan pengelolaan data kinerja”

Cara pengisian SIMPEG yaitu pegawai dipersilahkan untuk mengisi jurnal harian setiap harinya yang berisi target sasaran kinerja pegawai harian, sasaran kinerja pegawai harian tersebut digunakan untuk mencicil target tahunan yang telah ditugaskan pada setiap ASN dengan mengakses situs [simpeg.kemenkumham.go.id](http://simpeg.kemenkumham.go.id), dan disetiap akhir tahun akan dilaksanakan pelaporan kepada masing-masing kantor wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, Kantor Imigrasi Kelas I Malang yang berada di provinsi Jawa timur maka jurnal harian tersebut akan dilaporkan kepada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Jawa Timur. Adanya aplikasi SIMPEG dimaksudkan agar Kantor Imigrasi Kelas I Malang dapat meningkatkan penerapan sistem pengawasan yang independen, professional, dan sinergis serta Meningkatkan efisiensi penyelenggaraan birokrasi. Paradigma *good governance* yang didasarkan pada pendekatan manajemen baru yaitu *Clean Government* yang

ditandai melalui beberapa karakteristik menurut Hughes, 1994 dalam Indradi (2007:43) yang salah satunya adalah “Tujuan organisasi dan individu yang disusun secara jelas sehingga memungkinkan untuk dibuatnya tolak ukur prestasi lewat indikator kinerja masing-masing, demikian pula sistem evaluasi program-programnya”. Selain itu keterbukaan informasi pelaporan untuk meningkatkan peran pengawasan juga menjadi catatan tersendiri mengenai terbukanya peran masyarakat apabila turut melakukan fungsi pelayanan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa dengan menerapkan kebijakan tersebut maka peran pengawasan terhadap kinerja dapat sejalan untuk membangun tujuan pelayanan publik sehingga Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah ikut berperan dalam mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel.

Dalam pelaksanaan program Aplikasi SIMPEG dan Keterbukaan Informasi Pelaporan untuk meningkatkan peran pengawasan. Maka Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah memenuhi poin hasil yang diharapkan dalam area peningkatan pengawasan yaitu;

- (a) Meningkatnya penerapan sistem pengawasan yang independen, professional, dan sinergis, dengan adanya sistem pengawasan dan pelaporan yang langsung terintegrasi dengan pusat, peran pengawasan menjadi lebih independen, professional, dan sinergis
- (b) Meningkatnya penerapan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, adanya keterbukaan informasi pelaporan menjadikan perilaku buruk oknum aparatur yang melakukan KKN dapat segera dilaporkan untuk di tindak lanjuti.

(c) Meningkatnya efisiensi penyelenggaraan birokrasi, sistem pengawasan yang terintegrasi membuat peran pengawasan lebih efisien karena telah melalui sistem online.

(d) Menurunnya tingkat penyimpangan oleh aparatur, penyimpangan aparatur yang melakukan pelanggaran administratif akan lebih mudah tertasi dengan adanya sistem pengawasan dan kemudahan melakukan pelaporan.

**c. Akuntabilitas**

**Tabel. 7 Hasil reformasi birokrasi pada area akuntabilitas**

<b>Area Perubahan</b>	<b>Hasil yang diharapkan</b>	<b>Hasil reformasi birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang</b>
Akuntabilitas	(e) Meningkatnya kualitas penerapan sistem akuntabilitas keuangan dan kinerja yang terintegrasi	(a) Meningkatnya kualitas penerapan sistem akuntabilitas keuangan dan kinerja yang terintegrasi
	(f) Meningkatnya kualitas penerapan sistem pengadaan barang dan jasa yang adil, transparan, dan professional	(b) Meningkatnya kualitas penerapan sistem pengadaan barang dan jasa yang adil, transparan, dan professional
	(g) Meningkatnya penerapan	



	<p>sistem manajemen kinerja nasional</p> <p>(h) Meningkatnya akuntabilitas aparatur</p>	
--	---	--

*Sumber: Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 (2015:33)*

Sejalan dengan tuntutan masyarakat dalam era pelayanan yang cepat dan dapat diandalkan maka Pemerintah melalui Kementerian Keuangan menyediakan fasilitas pembayaran penerimaan negara melalui Modul Penerimaan Negara Generasi ke-2 (MPN-G2) yang merupakan aplikasi berbasis web bagi pembayaran pajak, cukai, PNBPN, dan non-anggaran. Salah satu bagian dari sistem MPN G-2 adalah Sistem Informasi PNPB Online (SIMPONI), yang merupakan sistem billing untuk memfasilitasi pembayaran/penyetoran PNPB dan penerimaan anggaran melalui channel pembayaran teller (*Over the Counter*), ATM (*Automatic Teller Machine*), EDC (*Electronic Data Capture*), maupun Internet Banking. Dengan demikian, masyarakat bebas memilih berbagai alternatif metode pembayaran dengan menyesuaikan kebutuhan masing-masing.

Berdasarkan Surat Edaran Direktur Jenderal Imigrasi Nomor : IMI.KU.02.02-2472 tanggal 29 Juli 2016 tentang Penerapan Sistem Pembayaran Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Dokumen Perjalanan Republik Indonesia (DPRI) dan Visa Kunjungan Saat Kedatangan (VKSK) Melalui Sistem Informasi Penerimaan Negara Bukan Pajak Online (SIMPONI) dan Surat Direktur Sistem dan Teknologi Informasi Keimigrasian Nomor : IMI.7-TI.02.02.1858

repository.ub.ac.id

tentang Update Aplikasi Penerbitan Paspor RI dalam Rangka Implementasi Fitur Mekanisme Penerimaan PNPB Melalui SIMPONI tanggal 09 Agustus 2016. Bahwa Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah dilakukan update aplikasi permohonan Dokumen Keimigrasian per tanggal 26 Agustus 2016, sehingga terhitung mulai tanggal 29 Agustus 2016 pembayaran Dokumen Keimigrasian dapat dilakukan pada Bank Persepsi, yang terdiri dari baik Bank pemerintah maupun Bank swasta. Adanya kerjasama antara Kantor Imigrasi Kelas I Malang dan bank persepsi dapat diartikan bahwa Kantor Imigrasi Kelas I Malang dalam hal ini telah berhasil dalam mengintegrasikan sektor privat atau swasta sebagai syarat dari *good governance* sebagaimana menurut Rewansyah (2010:87) yaitu

Bahwa wujud *good governance* adalah penyelenggaraan pemerintahan negara yang solid dan bertanggung jawab, serta efisien dan efektif, dengan menjaga kesinergian interaksi yang konstruktif diantara domain-domain negara, sektor swasta dan masyarakat. Menurut Rewansyah Governance disebut "*good*" (*good governance*) jika memenuhi tiga syarat yang saling seimbang, dan terintegrasi. Governance akan menjadi "*bad*" apabila tiga syarat tidak saling terintegrasi, seimbang, dan terintegrasi. Masing-masing dari ketiga komponen memiliki peran.

- a. *The State* (pemerintah) meletakkan dasar bagi *equity, justice, dan peace, creating a conducive political and legal environment for development.*
- b. *The Private Sector* meletakkan dasar bagi *economic growth, job opportunities and development.*
- c. *The Civil Society* meletakkan dasar bagi *liberty, equality, responsibility, and self-expression.*"

Dengan demikian perubahan metode pembayaran ini memberikan kemudahan dalam proses permohonan dokumen keimigrasian, sehingga pemohon dapat melakukan pembayaran dokumen keimigrasian pada salah satu bank persepsi yang terdekat di wilayah tempat tinggalnya. Keberadaan SIMPONI diharapkan dapat memangkas kinerja birokrasi dan meningkatkan akuntabilitas di

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

bidang pengurusan paspor sehingga dapat meningkatkan kualitas penerapan sistem akuntabilitas keuangan dan kinerja yang terintegrasi.

Kantor Imigrasi Kelas I Malang tidak lagi mengurus pembiayaan paspor karena telah terbantu dengan kerja dari Bank persepsi pada hal pembayaran paspor. Melakukan swastanisasi dalam pelayanan publik adalah langkah yang tepat karena mendukung terciptanya birokrasi yang bersih sebagaimana menurut Indradi (2007:49) bahwa:

Dalam menciptakan *clean government* dan kinerja yang fungsional di negeri ini, maka gagasan berikut perlu dipertimbangkan sebagai bagian dari paket reformasi birokrasi:

- (1).Melakukan debirokratisasi politik. Proses politik menyangkut pengambilan keputusan harus dialihkan ke arena publik dan dilakukan secara transparan. Sekaligus untuk mencegah terjadinya korupsi, kolusi, nepotisme dan monopoli;
- (2).Melakukan swastanisasi dalam sejumlah urusan. Beberapa urusan kehidupan publik yang selama ini dikuasai oleh birokrasi perlu dialihkan pengelolaannya kepada swasta agar lebih efisien dan professional;
- (3).Melaksanakan otonomi daerah dalam arti sesungguhnya, bukan sekedar otonomi administrasi melainkan juga politik dengan kewenangan yang menyertainya (didesentralisasikan);
- (4).Melakukan rasionalisasi birokrasi dalam segala aspeknya yang dipandang perlu, sehingga birokrasi menjadi lebih lincah dan efisien;
- (5).Menyertakan masyarakat sebagai kekuatan kontrol dalam proses kerja birokrasi. Hal ini sekaligus cerminan bahwa birokrasi dan aparatnya adalah abdi masyarakat, bukan sekedar abdi negara;
- (6).Perlu ditetapkan etika birokrasi sebagai pedoman bertindak yang bermanfaat bagi masyarakat.

Penerapan program SIMPONI yaitu melaksanakan kerjasama di bidang sistem pembayaran dapat diartikan bahwa Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah melaksanakan dua poin dalam mewujudkan *clean government* yaitu dengan adanya transparansi dan swastanisasi pada bidang pembayaran biaya pelayanan. Alur Kerja pada proses pembuatan paspor juga telah berubah semenjak

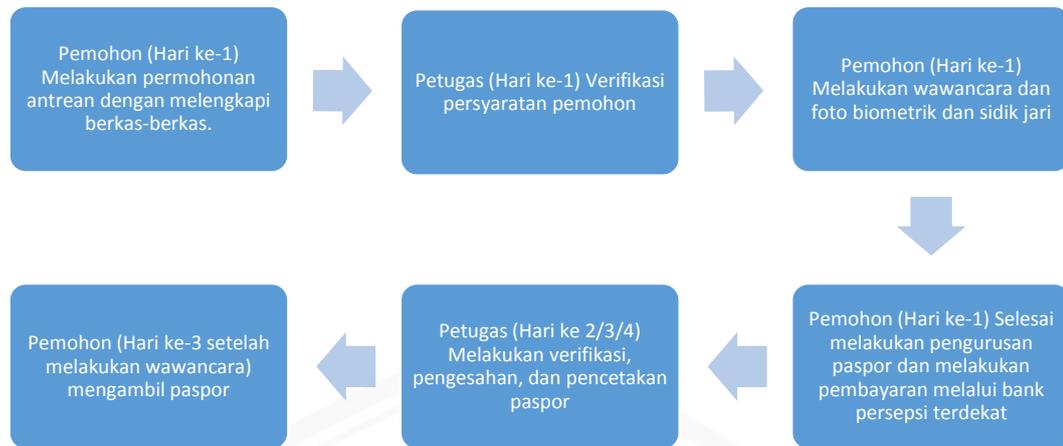
diterapkannya program SIMPONI, alur kerja pembuatan paspor sebelum diterapkannya program SIMPONI adalah sebagai berikut:



**Gambar 15. Alur kerja pembuatan paspor sebelum diterapkannya program SIMPONI**

*Sumber: Observasi Penulis*

Penerapan program SIMPONI telah merubah alur kerja pembuatan paspor dan turut serta dalam mengefektifkan kinerja birokrasi serta mendukung program lain yaitu program OSS dan program paspor tiga hari jadi, alur kerja setelah penerapan program SIMPONI adalah sebagai berikut:



**Gambar 16. Alur kerja pembuatan paspor sesudah diterapkannya program SIMPONI**

*Sumber: Observasi Penulis*

Selain perubahan tata laksana melalui SIMPONI, Kantor Imigrasi Kelas I Malang menerapkan keterbukaan informasi dalam pembuatan paspor dengan mencantumkan seluruh biaya yang harus dibayarkan dengan mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2014 tentang Jenis dan Tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia secara terbuka dan diletakkan pada mading di ruang tunggu pemohon yang dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas penerapan sistem pengadaan barang dan jasa yang adil, transparan, dan professional.

Dengan adanya kerjasama mengenai metode pembayaran paspor dan transparansi tentang biaya pelayanan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Malang diharapkan dapat meningkatkan transparansi serta meningkatkan kualitas pelayanan Kantor Imigrasi Kelas I Malang, meningkatkan kualitas penerapan

sistem akuntabilitas keuangan dan kinerja yang terintegrasi dan meningkatkan kualitas penerapan sistem pengadaan barang dan jasa yang adil, transparan, dan professional sesuai dengan arah perubahan reformasi birokrasi.

Dalam pelaksanaan program Program SIMPONI dan Keterbukaan Biaya pembuatan paspor dalam upaya meningkatkan akuntabilitas. Maka Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah memenuhi poin hasil yang diharapkan dalam area peningkatan akuntabilitas yaitu;

- (a) Meningkatnya kualitas penerapan sistem akuntabilitas keuangan dan kinerja yang terintegrasi, sistem pembayaran paspor yang langsung terintegrasi dengan pusat maka akuntabilitas keuangan lebih mudah diwujudkan.
- (b) Meningkatnya kualitas penerapan sistem pengadaan barang dan jasa yang adil, transparan, dan professional, pengadaan barang dan jasa atribut untuk paspor lebih mudah dalam pengawasan dan penggunaan dana oleh pusat karena adanya sistem pembayaran paspopr yang langsung terpusat.

#### **d. Kelembagaan**

**Tabel 8. Hasil reformasi birokrasi pada area perubahan kelembagaan**

Area Perubahan	Hasil yang diharapkan	Hasil reformasi birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang
Kelembagaan	<p>(a) Meningkatnya kualitas pelaksanaan agenda reformasi birokrasi nasional;</p> <p>(b) Meningkatnya ketepatan ukuran, ketepatan fungsi dan sinergisme/kesinergian kelembagaan Kementerian/Lembaga pemerintah non kementerian/lembaga non struktural</p> <p>(c) Menurunnya tumpang tindih tugas dan fungsi antar Kementerian/Lembaga dan antar Kementerian/Lembaga dengan Pemerintah Daerah;</p> <p>(d) Meningkatnya kejelasan pembagian kewenangan antara pemerintah pusat, pemerintah provinsi, dan pemerintah kabupaten/kota;</p> <p>(e) Meningkatnya sinergisme kelembagaan antara instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah;</p> <p>(f) Meningkatnya sinergisme dan penguatan kelembagaan pada masing-masing bidang pembangunan;</p> <p>(g) Meningkatnya kinerja aparatur.</p>	<p>(a) Meningkatnya ketepatan ukuran, ketepatan fungsi dan sinergisme/kesinergian kelembagaan</p> <p>(b) Meningkatnya sinergisme dan penguatan kelembagaan pada masing-masing bidang pembangunan;</p> <p>(c) Meningkatnya kinerja aparatur.</p>

*Sumber: Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 (2015:33)*

Dalam fungsinya untuk meningkatkan kinerja aparatur dalam rangka kelembagaan, maka kejelasan ukuran organisasi, dan kejelasan tugas harus ditingkatkan. Tumpang tindih pekerjaan dan buruknya pengaturan kelembagaan akan menyebabkan rendahnya kinerja. Diperlukan sebuah sistem serta pengaturan yang baik. Oleh karena itu untuk dapat meningkatkan fungsi kelembagaan maka Kantor Imigrasi Kelas I Malang sesuai dengan Undang-undang Nomor 6 Tahun 2011 tentang keimigrasian bahwa pengaturan kelembagaan di Kantor Imigrasi dibagi menjadi beberapa bagian sesuai dengan tugas dan fungsinya, yaitu Wasdakim, Statuskim, Insarkom, dan Lantaskim dengan tugas fungsi masing-masing yang berbeda seperti yang telah dinyatakan oleh Bapak Eko Raharjo selaku kepala urusan Kepegawaian yaitu Direktorat Jenderal Imigrasi mengamanatkan adanya pembagian beberapa bidang kerja pada kantor imigrasi sesuai dengan tugas dan fungsinya, hal tersebut dimaksudkan agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan antar bagian kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja aparatur.

Dalam setiap bagian kerja pun setiap masing-masing pegawai memiliki perannya masing-masing dalam menjalankan tugas fungsi setiap bagian kerja, peran tersebut telah tertulis dalam aplikasi online kepegawaian yaitu SIMPEG, di dalam SIMPEG selain terdapat target tahunan yang jelas yang harus dicapai oleh setiap pegawai terdapat juga peran fungsi masing-masing pegawai. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Sedarmayanti (2009:89) yaitu dalam strategi pendayagunaan ketatalaksanaan salah satu poin penting yaitu adanya Perumusan

repository.ub.ac.id

*Standar Operasional Prosedur (SOP)*, dan optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi atau *Electronis Government (E-Gov)* dalam rangkamodernisasi administrasi dan manajemen pemerintah.

Oleh karena itu penggunaan aplikasi SIMPEG tersebut akan bermanfaat sebagai acuan ASN dalam menjalankan tugas agar setiap individu memiliki kontribusi yang jelas terhadap keberlangsungan pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang sehingga turut mendukung target pemerintah dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 mengenai pemerintah berbasis kinerja yang salah satunya di tandai dengan “Setiap individu pegawai memiliki kontribusi yang jelas terhadap kinerja unit kerja terkecil, satuan unitkerja di atasnya, hingga pada organisasi secara keseluruhan”.

Sehingga Tumpang tindih pekerjaan dan buruknya pengaturan kelembagaan yang menyebabkan rendahnya kinerja diharapkan dapat teratasi dengan adanya aplikasi SIMPEG yang menetapkan tugas dan fungsi ASN yang dimaksudkan agar dapat meningkatkan ketepatan ukuran, ketepatan fungsi dan sinergisme/kesinergian kelembagaan, meningkatnya sinergisme dan penguatan kelembagaan pada masing-masing bidang pembangunan dan meningkatkan kinerja aparatur.

Dalam pelaksanaan kejelasan tugas dan fungsi untuk meningkatkan fungsi kelembagaan. Maka Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah memenuhi poin hasil yang diharapkan dalam area peningkatan fungsi kelembagaan yaitu;

- (a) Meningkatnya ketepatan ukuran, ketepatan fungsi dan sinergisme/kesinergian kelembagaan, adanya fungsi dan tugas yang jelas dalam setiap bagian kerja kemudian akan meningkatkan hasil kinerja masing-masing bagian kerja.
- (b) Meningkatnya kinerja aparatur. Dengan perumusan SOP yang jelas maka kinerja aparatur dalam melaksanakan tugasnya akan lebih efektif dan efisien.

**e. Tata Laksana**

**Tabel 9. Hasil reformasi birokrasi pada area perubahan tata laksana**

Area Perubahan	Hasil yang diharapkan	Hasil reformasi birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang
Tatalaksana	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Meningkatnya penerapan sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, cepat, terukur, sederhana, transparan, partisipatif, dan berbasis <i>E-Government</i>;</li> <li>(b) Meningkatnya kualitas tata hubungan antara pemerintah pusat dan daerah;</li> <li>(c) Meningkatnya penerapan keterbukaan informasi publik;</li> <li>(d) Meningkatnya penerapan sistem pengadaan barang dan jasa secara elektronik;</li> <li>(e) Meningkatnya penerapan manajemen kearsipan yang handal.</li> </ul>	<p>(a) Meningkatnya penerapan sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, cepat, terukur, sederhana, transparan, partisipatif, dan berbasis <i>E-Government</i>;</p>



Sumber: Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 (2015:33)

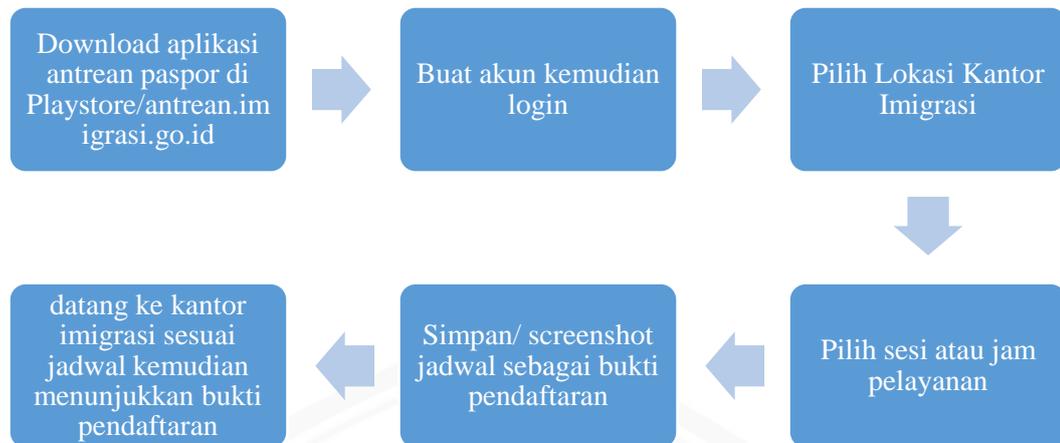
Kantor Imigrasi Kelas I Malang sebagai UPT telah dalam upaya melakukan reformasi birokrasi di bidang pelayanan hal tersebut ditandai dengan adanya pemangkasan birokrasi dalam pengurusan paspor, pemangkasan birokrasi tersebut dilaksanakan dengan tiga program yaitu:

- 1) Program Antrean Paspor secara Online
  - 2) Program OSS
  - 3) Program *passport delivery*
- (a) Program Antrean Paspor secara Online

Penggunaan teknologi informasi tidak hanya sebatas pada kelembagaan namun juga pada tata laksana pengurusan paspor. Masalah yang sering ditemui baik pada Kantor Imigrasi Kelas I Malang ataupun kantor imigrasi lainnya yaitu buruknya sistem antrean, sistem antrean konvensional yaitu sistem antrean *walk in* memaksa pemohon untuk datang lebih awal sebelum jam kerja kantor yaitu sebelum pukul 07:30 WIB. Konsekuensi apabila pemohon tidak datang lebih awal yaitu akan lebih lama dalam mengantri dan beresiko kehabisan nomor antrean, jumlah nomor antrean tidak dapat dipastikan berapa, namun apabila telah memasuki pukul 10:00 maka pemohon sudah tidak dapat lagi mengajukan paspor karena antrean telah ditutup. Atas dasar permasalahan tersebut maka Direktorat Jenderal Imigrasi membuat satu kebijakan yaitu dengan adanya kebijakan aplikasi permohonan antrean paspor secara online. Dalam kebijakan baru mengenai

antrean online ini, jam pelayanan pemohon lebih panjang yaitu dimulai pukul 08:00 hingga 15:00 yang dibagi menjadi lima sesi dengan setiap satu sesi akan dapat diajukan hingga 40 pemohon dengan ketentuan jam kerja pukul 08:00 s.d 15.00. Para pemohon paspor bisa melakukan antrean online dengan mengakses aplikasi paspor online pada aplikasi dirancang oleh Direktorat Jendral Imigrasi, sehingga dengan adanya antrean online ini maka para pemohon paspor bisa sesi waktu sesuai dengan apa yang diharapkan tanpa antre secara walk in yang memakan waktu cukup panjang. Penggunaan antrean permohonan paspor secara online mulai dilaksanakan mulai bulan september 2017 namun sistem antrean ini telah diuji coba mulai agustus.

Alur permohonan antrean paspor secara online adalah sebagai berikut:



**Gambar 18. Alur Permohonan Antrean Paspor Secara Online**

*Sumber: Observasi Penulis*

Program ini dimaksudkan agar dapat mengoptimalkan E-Government dalam pelayanan publik sesuai dengan pendapat Sedarmayanti (2009:89) bahwa: optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi atau Electronis Government (E-Gov) dalam rangka modernisasi administrasi dan manajemen pemerintah Merupakan hal yang dibutuhkan dalam penataan ketatalaksanaan pelayanan publik.

Sehubungan dengan itu, agar kebijakan baru mengenai antrean secara online ini dapat terimplementasi dengan baik, maka seluruh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia di seluruh Indonesia melalui surat edaran bernomor 1.M.1.UM.01.01-2583 yang dikeluarkan oleh Direktur Jenderal Imigrasi menghimbau agar Kantor Imigrasi melakukan sosialisasi mengenai antrean online kepada pemohon dan terhitung sejak tanggal 7 Agustus

2017 maka antrean online paspor mulai diberlakukan di beberapa kantor imigrasi termasuk Kantor Imigrasi Kelas I Malang sebagaimana pernyataan Ibu Hanifah selaku Kepala seksi Insarkom yaitu pelaksanaan antrean permohonan paspor secara online merupakan amanat dari Direktorat Jenderal imigrasi melalui surat edaran, yang kemudian dilaksanakan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Sistem (antrean permohonan paspor secara online) telah dimulai sejak tanggal 7 Agustus 2017 yang dikombinasikan dengan model antrean lama yaitu model antrean *walk in*, namun mulai tanggal 4 September 2017 antrean permohonan paspor secara online kemudian digunakan secara menyeluruh.

(b) Layanan *One Stop Service*

Direktorat Jenderal Imigrasi meluncurkan program yang diharapkan dapat menjawab tuntutan masyarakat akan pelayanan paspor transparan, cepat dan responsif dan dapat mengakomodir keinginan masyarakat. *One Stop Service* (OSS) atau Sistem Pelayanan Paspor Terpadu (SPPT) Inti dari layanan ini adalah, pemohon paspor dapat menyelesaikan semua proses permohonan paspor hanya dengan datang dua kali ke kantor imigrasi. Kedatangan pertama untuk melakukan verifikasi berkas, foto dan wawancara. Sebagaimana pernyataan Ibu Sari Anggraini selaku Kepala seksi bidang Informasi; yaitu Pelayanan OSS diterapkan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang mulainya sekitar tahun 2012 dengan pelayanan, dengan pelayanan OSS ini maka pemohon hanya akan datang ke Kantor Imigrasi Kelas I Malang selama dua hari kedatangan yakni hari pertama pada saat mengurus pendaftaran, foto dan sidik jari dan hari kedua yakni pengambilan paspor yang telah jadi (namun bisa dipersingkat lagi menjadi satu hari dengan layanan *passport delivery*)

Percepatan dalam proses permohonan paspor tersebut turut mendukung target pemerintah dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 mengenai pemerintah berbasis kinerja yang salah satunya di tandai dengan “Penyelenggaraan pemerintahan dilaksanakan dengan berorientasi pada prinsip efektif, efisien, dan ekonomis”.

(c) *Layanan Pasport Delivery*

Layanan antar alias *passport delivery* dokumen keimigrasian lewat Kantor Pos menjadi salah satu layanan terbaru yang diberikan Kantor Imigrasi Kelas I Malang dan PT Pos Indonesia kepada warga yang mengurus paspor atau dokumen imigrasi lainnya.

Pelayanan ini diharapkan dapat memudahkan pemohon paspor yang tinggal jauh dari Kota Malang. Mengingat Kantor Imigrasi Kelas I Malang memiliki wilayah kerja yang luas yaitu wilayah Malang Raya, Lumajang, Pasuruan, dan Probolinggo. Oleh karena itu, dengan loket layanan delivery PT Pos Indonesia yang ditempatkan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang, warga dapat meminta dokumen keimigrasiannya dikirim ke alamatnya apabila sudah dicetak dan tinggal hanya pengambilan sesuai ketentuan yang berlaku. Pelayanan delivery merupakan pelayanan opsional yang diberikan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Hal ini sesuai dengan pendapat Islamy (1994:4) mengenai prinsip-prinsip dalam pelayanan publik yaitu adanya “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”.

Pemohon tinggal datang ke loket PT Pos Indonesia yang telah ditempatkan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang dan dipersilahkan untuk membuat surat kuasa kepada PT Pos untuk mengantarkan dan menyerahkan dokumen keimigrasiannya. Biaya yang dikenakan dapat bervariasi tergantung dari jauhnya jarak alamat pengiriman dengan Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Jika pemohon berada di wilayah Kota Malang hanya dikenakan biaya Rp 21 ribu saja untuk biaya pengiriman.

Dengan adanya ketiga program tersebut maka perubahan tata laksana mengenai prosedur dalam permohonan paspor telah mengalami kemajuan, permohonan paspor yang awalnya memerlukan waktu tiga hari pemohon diwajibkan datang ke Kantor Imigrasi Kelas I Malang menjadi cukup satu hari saja seperti pendapat Ibu Sari Anggraini Selaku Kepala seksi sub bidang Informasi yaitu proses permohonan paspor pada awalnya memakan waktu paling cepat adalah tiga hari, dengan proses harus melakukan pendaftaran terlebih dahulu dengan cara menginput berkas, tiga hari kemudian datang lagi untuk foto wawancara, kemudian bayar paspor di Kantor Imigrasi kemudian setelah itu baru ambil paspor tiga hari kemudian, namun sekarang dapat dipersingkat menjadi satu hari saja dalam mengurus paspor yang kemudian dimaksudkan agar dapat memenuhi hasil yang diharapkan dalam area perubahan dalam reformasi birokrasi yaitu adanya peningkatan penerapan sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, cepat, terukur, sederhana, transparan, partisipatif, dan berbasis *E-Government*.

Dalam pelaksanaan program pemangkasan jalur birokrasi sebagai sarana untuk perubahan lebih baik pada tata laksana. Maka Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah memenuhi poin hasil yang diharapkan dalam area peningkatan tata laksana yaitu:

- (a) Meningkatnya penerapan sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, cepat, terukur, sederhana, transparan, partisipatif, dan berbasis *E-Government*. Penerapan program antrean paspor secara online, OSS, dan *passport delivery* telah merubah tata laksana proses permohonan paspor menjadi lebih efektif, efisien, cepat, terukur, dengan cara yang sederhana, permohonan yang transparan dan partisipatif serta dengan menerapkan E-Government yang dapat dengan mudah di akses oleh masyarakat.

#### **f. Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara**

**Tabel 10. Hasil reformasi birokrasi pada area perubahan sumber daya manusia aparatur sipil negara**

Area Perubahan	Hasil yang diharapkan	Hasil reformasi birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang
Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara	<p>(a) Meningkatnya kemampuan unit untuk mengelola SDM aparatur yang kompeten dan kompetitif;</p> <p>(b) Meningkatnya kepatuhan instansi untuk menerapkan manajemen SDM aparatur yang berbasis merit;</p> <p>(c) Meningkatnya jumlah instansi yang mampu menerapkan manajemen kinerja individu untuk mengidentifikasi dan meningkatkan kompetensi SDM aparatur;</p> <p>(d) Meningkatnya jumlah instansi untuk membentuk <i>talent pool</i>(kelompok suksesi) untuk pengembangan karir pegawai di lingkungannya;</p> <p>(e) Meningkatnya jumlah instansi yang mampu mewujudkan sistem informasi manajemen SDM yang terintegrasi di lingkungannya;</p> <p>(f) Meningkatnya penerapan sistem pengembangan kepemimpinan untuk perubahan;</p> <p>(g) Meningkatnya pengendalian penerapan sistem merit dalam Manajemen SDM aparatur;</p> <p>(h) Meningkatnya profesionalisme aparatur.</p>	<p>(a) Meningkatnya kemampuan unit untuk mengelola SDM aparatur yang kompeten</p> <p>(b) Meningkatnya jumlah instansi yang mampu menerapkan manajemen kinerja individu untuk mengidentifikasi dan meningkatkan kompetensi SDM aparatur;</p> <p>(c) Meningkatnya profesionalisme aparatur.</p>

*Sumber: Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 (2015:34)*

Program-program baru yang yang diamanatkan oleh pemerintah dan dilaksanakan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang sejatinya memerlukan peran SDM dalam pengimplementasian program tersebut. Oleh karena itu dibutuhkan studi banding dan pelatihan agar menghasilkan SDM yang handal, cakap, berintegritas serta mengerti mengenai seluk beluk program yang dijalankan sehingga dalam proses pengimplementasian program tersebut akan maksimal. Studi banding dilaksanakan ketika Kantor Imigrasi Kelas I Malang mulai melaksanakan program baru dimana program baru tersebut telah diterapkan di Kantor Imigrasi lain sehingga Kantor Imigrasi Kelas I Malang mengirim perwakilan yang sesuai dengan program tersebut untuk melaksanakan studi banding ke Kantor Imigrasi lain yang telah lebih dahulu menerapkan program dengan sistem penunjukkan pegawai sebagaimana pernyataan Bapak Eko Raharjo selaku kepala urusan kepegawaian yaitu untuk pelaksanaan studi banding, ASN ditunjuk berdasarkan yang membidangi tugas tersebut, contohnya adalah studi banding pada program permohonan paspor secara online maka otomatis yang ditunjuk untuk melaksanakan studi banding adalah salah satu ASN yang ditugaskan pada bidang seksi lantaskim untuk melakukan studi banding ke Kantor Imigrasi yang telah sukses melaksanakan program tersebut. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Sedamaryanti (2009:103) mengenai tujuan khusus pendidikan dan pelatihan sebagai upaya penataan sumber daya manusia untuk reformasi birokrasi yaitu:

- (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 pembaharu 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.

Peningkatan SDM juga dilaksanakan melalui internal kantor yaitu melalui rapat evaluasi kinerja yang dipimpin oleh kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Rapat evaluasi kinerja dilaksanakan apabila dirasa perlu, utamanya apabila Kantor Imigrasi Kelas I Malang memperoleh amanat untuk menjalankan satu program baru, pelaksanaan rapat evaluasi kinerja wajib diikuti oleh seluruh pegawai maupun pejabat di Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Adanya program pelatihan, dan rapat rutin dimaksudkan agar Kantor Imigrasi Kelas I Malang dapat turut berperan dalam hasil yang diharapkan pada area perubahan sumber daya manusia yaitu meningkatnya kemampuan unit untuk mengelola SDM aparatur yang kompeten, meningkatnya jumlah instansi yang mampu menerapkan manajemen kinerja individu untuk mengidentifikasi dan meningkatkan kompetensi SDM aparatur, dan meningkatnya profesionalisme aparatur.

Dalam pelaksanaan program Diklat dan Pelatihan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia maka Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah memenuhi poin hasil yang diharapkan dalam area peningkatan fungsi kelembagaan yaitu:

- (a) Meningkatnya kemampuan unit untuk mengelola SDM aparatur yang kompeten, dengan adanya diklat maka diharapkan kualitas mutu pegawai

dalam mengetahui serta melaksanakan program kebijakan yang sesuai prosedur dan tujuan pelayanan dapat terus ditingkatkan.

- (b) Meningkatnya jumlah instansi yang mampu menerapkan manajemen kinerja individu untuk mengidentifikasi dan meningkatkan kompetensi SDM aparatur; Identifikasi dan peningkatan kualitas aparatur telah dilaksanakan oleh Kantor Imigrasi melalui penunjukkan individu untuk melaksanakan diklat, peran dalam meningkatkan koompetensi SDM juga dilaksanakan melalui rapat rutin internal.
- (c) Meningkatnya profesionalisme aparatur, profesionalisme aparatur akan terus ditingkatkan melalui rapat internal rutin, dengan rapat rutin internal maka rendahnya kualitas pelayanan dapat diantisipasi melalui evaluasi kinerja.

**g. Peraturan Perundang-undangan**

**Tabel 11. Hasil reformasi birokrasi pada area perubahan peraturan perundang-undangan**

Area Perubahan	Hasil yang diharapkan	Hasil reformasi birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang



Peraturan Perundang-undangan	(a) Meningkatnya keterlibatan publik dalam proses perumusan kebijakan; (b) Meningkatnya kualitas regulasi yang melindungi, berpihak pada publik, harmonis, tidak tumpang tindih dan mendorong iklim kondusif bagi publik.	(a) Meningkatnya kualitas regulasi yang melindungi, berpihak pada publik, harmonis, tidak tumpang tindih dan mendorong iklim kondusif bagi publik.
------------------------------	--	--

*Sumber: Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 (2015:34)*

Sebagai Unit Pelaksana Teknis Kantor Imigrasi Kelas I Malang memiliki tugas untuk mengimplementasikan kebijakan langsung kepada masyarakat melalui upaya pelayanan, sehingga dalam perannya Kantor Imigrasi Kelas I Malang akan bersinggungan langsung dengan masyarakat yang dilayani. Berbagai macam kebijakan yang dilaksanakan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang tidak selalu sesuai dengan aturan yang telah ditentukan, terkadang dalam pengimplementasian kebijakanaan menjumpai hal-hal yang berbeda dari apa yang telah direncanakan sehingga dikhawatirkan dapat menghambat upaya pelayanan. Untuk menjaga kinerja pelayanan tetap optimal dan searah dengan tujuan dan hakekat pelayanan maka diperlukan sebuah diskresi. Diskresi merupakan keputusan dan/atau tindakan yang ditetapkan dan/atau dilakukan oleh pejabat pemerintahan untuk mengatasi persoalan konkret yang dihadapi dalam penyelenggaraan pemerintahan dalam hal peraturan perundang-undangan yang memberikan pilihan, tidak mengatur, tidak lengkap atau tidak jelas, dan/atau adanya stagnasi pemerintahan

repository.ub.ac.id

dengan memprioritaskan kepuasan masyarakat. Sesuai dengan pendapat Sinambela (2008:6) yaitu:

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 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.

Penggunaan diskresi harus oleh pejabat yang berwenang dan sesuai dengan tujuannya dimaksudkan seperti poin ketiga pada pernyataan diatas yaitu adanya kualitas pelayanan yang kondisional, yakni “pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima layanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektifitas”.

Pejabat pemerintahan yang dimaksud yaitu unsur yang melaksanakan fungsi pemerintahan, baik di lingkungan pemerintah maupun penyelenggara negara lainnya. Salah satu bentuk Diskresi yang penulis temukan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang yaitu adanya diskresi mengenai permohonan antrean paspor secara online, permohonan antrean paspor secara online yang dijalankan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang menemukan Hambatan yaitu terbatasnya

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

kemampuan pemohon dalam menggunakan teknologi informasi dan atau tidak tersedianya sarana yang dimiliki pemohon untuk mengakses permohonan antrean paspor secara online, oleh karena itu kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang memerintahkan untuk pegawai yang bertugas di bagian *customer care* untuk turut membantu pemohon yang tidak dapat mengakses permohonan antrean paspor secara online yaitu dengan cara mendaftarkan pemohon tersebut melalui handphone pribadi aparatur yang melakukan tugas pelayanan. Adanya masyarakat yang tidak dapat melakukan akses permohonan antrean paspor secara online tersebut merupakan salah satu hambatan karena apa yang ditulis di dalam kebijakan mengenai antrean paspor secara online tidak ditentukan solusi atas hal tersebut oleh karena itu kebijaksanaan yang dikeluarkan oleh kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang termasuk dalam diskresi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan melalui kebijakan yang berpihak pada masyarakat. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Dendhardt dan Denhardt, (2007) dalam Holidin, dkk (2016:134) bahwa administrasi publik harus berkontribusi dalam kolektivitas dan membagi gagasan mengenai kepentingan publik tersebut tujuannya adalah untuk menemukan solusi yang cepat karena dorongan kepentingan dan tanggung jawab bersama. Diskresi yang diputuskan oleh kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang merupakan unsur penting dalam penegakan hukum sebagaimana pendapat Holidin dkk, (2016:135) bahwa:

“Diskresi merupakan bagian sentral dan tidak dapat dihindarkan dari sebuah hukum, diskresi menjadi bagian sentral dari hukum karena sistem hukum kontemporer memberikan kewenangan kepada para pejabat administratif untuk memutuskan masalah dalam rangka mencapai tujuan pada peningkatan kualitas pelayanan publik dan kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan masyarakat”.

Adanya diskresi tersebut menunjukkan bahwa Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah ikut berperan dalam hasil yang diharapkan dalam area perubahan peraturan perundang-undangan pada reformasi birokrasi yaitu meningkatnya kualitas regulasi yang melindungi, berpihak pada publik, harmonis, tidak tumpang tindih dan mendorong iklim kondusif bagi publik.

Dalam pelaksanaan Diskresi Sebagai Implementasi Peraturan Perundang-Undangan. Maka Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah memenuhi poin hasil yang diharapkan dalam area peningkatan fungsi penerapan perundang-undangan yaitu:

- (a) Meningkatnya kualitas regulasi yang melindungi, berpihak pada publik, harmonis, tidak tumpang tindih dan mendorong iklim kondusif bagi publik. Dengan adanya diskresi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang pelaksanaan kebijakan yang menemui hambatan dapat teratasi sehingga tujuan pelayanan dapat tercapai yaitu kinerja yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat.

#### **h. Pelayanan Publik**

**Tabel 12. Hasil reformasi birokrasi pada area perubahan pelayanan publik**

<b>Area Perubahan</b>	<b>Hasil yang diharapkan</b>	<b>Hasil reformasi birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang</b>

Pelayanan Publik	(a) Meningkatnya sistem monitoring dan evaluasi terhadap kinerja pelayanan publik; (b) Meningkatnya kualitas pelayanan publik sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat.	(b) Meningkatnya kualitas pelayanan publik sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat.
------------------	---	---

*Sumber: Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 (2015:34)*

#### 1) Layanan *Weekend Passport Service*

Untuk menjawab tuntutan akan kebutuhan masyarakat yang membutuhkan paspor secara mendadak namun terhalang dengan adanya pembatasan kuota antrean sehingga menyebabkan banyak pemohon yang harus menunggu lama sehingga tidak dapat mengurus paspor, maka Direktorat Jenderal imigrasi mengeluarkan surat edaran ber nomor: IMI.2-UM.01.01-2.1868 mengenai layanan WPS.

Layanan WPS di Kantor Imigrasi Kelas I Malang diterapkan pada setiap hari sabtu dan minggu dengan membuka layanan paspor untuk 75 pemohon. Sesuai dengan hasil yang didapatkan peneliti selama meneliti di bulan Desember 2017, layanan WPS sendiri merupakan layanan yang dilaksanakan di luar ketentuan jam kerja, layanan WPS dilaksanakan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang yang dibuka mulai jam 07:30 WIB hingga selesai. Layanan ini tidak menggunakan permohonan antrean paspor secara online sehingga diharapkan masyarakat yang ingin segera mendapatkan paspor dapat cepat terlayani.

## 2) Program Layanan pada Jam Istirahat

Jam istirahat ASN pada umumnya adalah 1 jam, sama halnya dengan jam istirahat pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Malang, kantor akan memasuki jam istirahat pada jam 12:00 hingga jam 13:00 pada waktu istirahat ini maka semua kegiatan pelayanan akan diberhentikan sementara. Namun terkadang yang menjadi permasalahan yaitu waktu istirahat satu jam tersebut menjadi sangat berharga bagi pemohon yang sedang menunggu antrean, pemohon yang nomor antreannya sudah dekat gilirannya namun tiba-tiba kantor memasuki jam istirahat dikhawatirkan akan menimbulkan kekecewaan pada pemohon tersebut, oleh karena itu Kantor Imigrasi Kelas I Malang melalui Direktorat Jenderal imigrasi ingin menemukan solusi agar masyarakat dapat merasakan kepuasan atas pelayanan yang diberikan oleh Kantor Imigrasi, sehingga kualitas pelayanan dapat terus terjaga. Sesuai dengan pernyataan Rewansyah (2010:139) Tujuan dari reformasi birokrasi adalah “membangun kepercayaan masyarakat (*public trust building*) dan menghilangkan citra negatif birokrasi pemerintahan. Manajemen pemerintahan adalah manajemen kepercayaan”.

Petugas imigrasi melaksanakan piket pada setiap harinya, dimana terdapat 4 petugas yang tetap *stand by* memberikan layanan optimal pada waktu tersebut yang merupakan setengah dari petugas yang seharusnya memberikan pelayanan. Pelayanan tersebut akan dilaksanakan hingga pukul 14:00 dan setelah itu petugas yang diberikan tugas untuk pelayanan pada jam istirahat dipersilahkan untuk mengambil jam istirahat selama satu jam pada pukul 14:00 hingga 15:00 WIB sesuai dengan pernyataan Ibu Sari Anggraini selaku Kepala sub seksi bidang

repository.ub.ac.id

Informasi yaitu dimulai pada tahun 2015 Kantor Imigrasi Kelas I Malang melalui keputusan Direktorat Jenderal imigrasi melaksanakan program inovasi berupa “Piket Layanan pada Jam Istirahat”. Pelaksanaan program tersebut dilaksanakan dengan cara Kantor Imigrasi Kelas I Malang tetap melayani masyarakat pemohon pada jam istirahat 12:00-13:00 WIB.

Program *Weekend Passport Service* dan Pelayanan pada jam istirahat yang diterapkan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang menandakan bahwa Kantor Imigrasi Kelas I Malang sedang berupaya dalam menunjukkan pelayanan publik yang berkualitas. Untuk menilai kualitas pelayanan publik itu sendiri terdapat sejumlah indikator yang dapat digunakan. Menurut Lenvine(1990) dalam Dwiyanto(2005:188), maka dalam hal indikator keberhasilan peningkatan kualitas pelayanan publik Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah berhasil dalam dua indikator utama yaitu:

- a. *Responsiveness* atau responsivitas adalah daya tanggap penyedia layanan terhadap harapan, keinginan, aspirasi maupun tuntutan pengguna layanan.
- b. *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 diterapkan.

Adanya peningkatan kualitas pelayanan tersebut menunjukkan bahwa Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah ikut berperan dalam hasil yang diharapkan area perubahan pelayanan publik pada reformasi birokrasi yaitu meningkatnya kualitas pelayanan publik sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat.

Dalam pelaksanaan inovasi *passport delivery*, dan *weekend passport service* sebagai sarana peningkatan kualitas pelayanan. Maka Kantor Imigrasi Kelas I

repository.ub.ac.id

Malang telah memenuhi poin hasil yang diharapkan dalam area peningkatan fungsi peningkatan kualitas pelayanan yaitu:

- (a) Meningkatnya kualitas regulasi yang melindungi, berpihak pada publik, harmonis, tidak tumpang tindih dan mendorong iklim kondusif bagi publik. Pemangkasan jalur birokrasi dalam layanan Pasport Delivery serta adanya pelayanan tambahan *Weekend Pasport Service*, menjadi salah satu tanda bahwa Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah turut dalam menciptakan kondusifitas dalam pelayanan kepada masyarakat.

## **2. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Ditinjau dari Sasaran *Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019* dalam Pelayanan Publik yang Dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Malang**

Untuk mencapai tujuan akhir dalam lima tahun ke depan yaitu tahun 2019 diharapkan melalui reformasi birokrasi pemerintah sudah beranjak ke tahapan pemerintahan yang berbasis kinerja dan pada tahun 2025 diharapkan pemerintah sudah beranjak pada tatanan pemerintahan yang dinamis untuk mewujudkan tujuan tersebut, dirumuskan sasaran reformasi birokrasi yaitu:

- (a) Birokrasi yang bersih dan akuntabel.
- (b) Birokrasi yang efektif dan efisien
- (c) Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map Reformasi birokrasi 2015-2019* (2015:1) Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Nasional (RPJMN) 2015 – 2019 telah disusun strategi pembangunan melalui tiga dimensi pembangunan sebagai tujuan dari reformasi birokrasi pada periode 2015-2019, yaitu::

a. Birokrasi yang bersih dan akuntabel.

Arah kebijakan dari sasaran ini meliputi:

- 1) Penerapan sistem nilai dan integritas birokrasi yang efektif.
- 2) Penerapan pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis.
- 3) Peningkatan kualitas pelaksanaan dan integrasi antara sistem akuntabilitas keuangan dan kinerja.
- 4) Peningkatan *fairness*, transparansi, dan profesionalisme dalam pengadaan barang dan jasa.

b. Birokrasi yang efektif dan efisien

Arah kebijakan dari sasaran ini meliputi:

- 1) Penguatan agenda Reformasi Birokrasi Nasional dan peningkatan kualitas implementasinya.
- 2) Penataan kelembagaan instansi pemerintah yang tepat ukuran, tepat fungsi, dan sinergis.
- 3) Penataan bisnis proses yang sederhana, transparan, partisipatif, dan berbasis *e-government*.
- 4) Penerapan manajemen ASN yang transparan, kompetitif, dan berbasis merit untuk mewujudkan ASN yang profesional dan bermartabat.
- 5) Penerapan sistem manajemen kinerja nasional yang efektif.
- 6) Peningkatan kualitas kebijakan publik.
- 7) Pengembangan kepemimpinan untuk perubahan dalam birokrasi untuk mewujudkan kepemimpinan yang visioner, berkomitmen tinggi, dan transformatif.
- 8) Peningkatan efisiensi (belanja aparatur) penyelenggaraan birokrasi.
- 9) Penerapan manajemen kearsipan yang handal, komprehensif, dan terpadu.

c. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas

1) Penguatan kelembagaan dan manajemen pelayanan:

- (a) Implementasi UU Pelayanan Publik
- (b) Pemanfaatan ICT
- (c) Integritas dan kualitas SDM Pelayanan
- (d) Budaya pelayanan
- (e) *Quick Wins*

2) Penguatan kapasitas pengelolaan kinerja pelayanan publik.

- (a) Penguatan kinerja
- (b) Efektivitas pengawasan
- (c) Sistem pengaduan
- (d) Penerapan *reward and punishment*

Tanggapan pejabat Kantor Imigrasi Kelas I Malang dan juga pemohon paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Malang terlihat bahwa upaya Kantor Imigrasi Kelas I Malang dalam mereformasi birokrasi untuk memperbaiki pelayanan melalui percepatan pelayanan paspor telah terwujud dengan baik melalui penerapan beberapa program.

Diperlukan analisis lebih lanjut agar dapat diketahui hubungan antara program reformasi birokrasi 8 area perubahan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang apabila dibandingkan dengan arah kebijakan sasaran reformasi birokrasi yaitu sebagai berikut:

Program perbaikan mental aparatur melalui fasilitas hiburan berupa alat olahraga serta adanya penyuluhan kesehatan berupa medical check up oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang apabila dilihat dari arah sasaran reformasi birokrasi maka Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah melaksanakan sasaran reformasi birokrasi berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi birokrasi 2015-2019 (2015:21-22) yaitu birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas dengan ditandai terlaksananya arah kebijakan adanya peningkatan terhadap integritas dan kualitas SDM Pelayanan.

Penerapan fungsi pengawasan melalui aplikasi SIMPEG serta keterbukaan informasi pelaporan untuk meningkatkan peran pengawasan. oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang apabila dilihat dari arah sasaran reformasi birokrasi maka Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah melaksanakan sasaran reformasi birokrasi berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

repository.ub.ac.id

Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi birokrasi 2015-2019 (2015:21-22) yaitu birokrasi yang bersih dan akuntabel. dengan ditandai terlaksananya arah kebijakan adanya Penerapan pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis dan birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas dengan ditandai terlaksananya arah kebijakan Penguatan kapasitas pengelolaan kinerja pelayanan publik pada Sistem pengaduan.

Dalam pelaksanaan program Program SIMPONI dan Keterbukaan Biaya pembuatan paspor dalam upaya meningkatkan akuntabilitas oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang apabila dilihat dari arah sasaran reformasi birokrasi maka Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah melaksanakan sasaran reformasi berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi birokrasi 2015-2019 (2015:21-22) yaitu birokrasi yang bersih dan akuntabel dengan ditandai terlaksananya arah kebijakan peningkatan kualitas pelaksanaan dan integrasi antara sistem akuntabilitas keuangan dan kinerja serta peningkatan fairness, transparansi, dan profesionalisme dalam pengadaan barang dan jasa.

Dalam pelaksanaan kejelasan tugas dan fungsi untuk meningkatkan fungsi kelembagaan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang apabila dilihat dari arah sasaran reformasi birokrasi maka Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah melaksanakan sasaran reformasi birokrasi berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi birokrasi 2015-2019 (2015:21-22) yaitu birokrasi yang efektif dan efisien dengan ditandai terlaksananya arah kebijakan Penataan kelembagaan instansi pemerintah yang tepat ukuran, tepat fungsi, dan sinergis.

UNIVERSITAS  
BRAWIJAYA

Dalam pelaksanaan program pemangkasan jalur birokrasi sebagai sarana untuk perubahan lebih baik pada tata laksana oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang apabila dilihat dari arah sasaran reformasi birokrasi maka Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah melaksanakan sasaran reformasi birokrasi berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi birokrasi 2015-2019 (2015:21-22) yaitu birokrasi yang efektif dan efisien dengan ditandai terlaksananya arah kebijakan Penataan bisnis proses yang sederhana, transparan, partisipatif, dan berbasis e-government serta Peningkatan kualitas kebijakan publik.

Dalam pelaksanaan program diklat dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang apabila dilihat dari arah sasaran reformasi birokrasi maka Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah melaksanakan sasaran reformasi birokrasi berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi birokrasi 2015-2019 (2015:21-22) yaitu birokrasi yang efektif dan efisien dengan ditandai terlaksananya arah kebijakan Penguatan agenda Reformasi Birokrasi Nasional dan peningkatan kualitas implementasinya.

Dalam pelaksanaan Diskresi Sebagai Implementasi Peraturan Perundang-Undangan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang apabila dilihat dari arah sasaran reformasi birokrasi maka Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah melaksanakan sasaran reformasi birokrasi berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi birokrasi 2015-2019 (2015:21-22) yaitu birokrasi yang efektif dan efisien dengan ditandai terlaksananya arah kebijakan pengembangan

kepemimpinan untuk perubahan dalam birokrasi untuk mewujudkan kepemimpinan yang visioner, berkomitmen tinggi, dan transformatif serta birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas dengan ditandai terlaksananya arah kebijakan penguatan kelembagaan dan manajemen pelayanan melalui reformasi budaya pelayanan

Dalam pelaksanaan inovasi passport delivery, dan weekend passport service sebagai sarana peningkatan kualitas pelayanan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang apabila dilihat dari arah sasaran reformasi birokrasi maka Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah melaksanakan sasaran reformasi birokrasi berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi birokrasi 2015-2019 (2015:21-22) yaitu birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas dengan ditandai terlaksananya arah kebijakan penguatan kapasitas pengelolaan kinerja pelayanan publik melalui penguatan kinerja

Selain dengan analisis arah kebijakan reformasi birokrasi tersebut, adanya pelayanan yang baik juga dapat dilihat dari Indeks Kepuasan Masyarakat oleh pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang, kegunaan dari IKM adalah mengukur tingkat kepuasan dari pelayanan yang diberikan oleh kantor imigrasi khususnya. Terhitung sejak diluncurkannya beberapa program baru untuk peningkatan kualitas pelayanan maka keberadaan IKM sangat dibutuhkan dalam rangka mengukur tingkat kepuasan masyarakat sebagai alat untuk evaluasi program. Adanya peningkatan kualitas pelayanan yang dibarengi dengan peningkatan kepuasan masyarakat terbukti dengan adanya hasil akhir perhitungan IKM periode 01-Desember-2017 hingga 31-Desember-2017. Kantor Imigrasi

Kelas I Malang mendapat nilai konversi 79,33 dengan predikat mutu dan kinerja pelayanan “baik” mendekati “sangat baik”. Berdasarkan observasi penulis masyarakat pemohon tampak lebih puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang sehubungan dengan semakin mudahnya seluruh proses permohonan paspor, dari sejak pendaftaran, pembayaran, hingga pengambilan paspor yang dapat di akses dengan mudah dan efektif oleh masyarakat.

### **3. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang**

#### **a. Faktor Pendukung**

##### **1) Aparatur yang Produktif**

Berbagai macam kebijakan yang di implementasikan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang membutuhkan peran aparatur dalam pelaksanaannya. Dibutuhkan peran aparatur yang cakap, responsif dan menjunjung tinggi nilai efektifitas dan efisiensi sehingga menghasilkan kualitas pelayanan yang professional dan produktif. Berdasarkan observasi penulis dilapangan di dapatkan bahwa aparatur Kantor Imigrasi Kelas I Malang memiliki produktivitas yang tinggi, baik dalam mengerjakan tugas yang diberikan atau dalam partisipasi dalam berbagai macam acara yang diadakan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang.

Selain itu Kantor Imigrasi Kelas I Malang dalam mengadakan berbagai macam acara kantor yang sifatnya opsional dalam rangka hiburan dan pengembangan kapasitas pegawai selalu di ikuti dengan antusiasme yang baik oleh seluruh pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Malang, hal ini terlihat ketika penulis

melakukan penelitian di lapangan ketika bertepatan dengan adanya bimbingan rohani yang dilanjutkan dengan makan bersama, dalam pengamatan penulis didapatkan bahwa hampir seluruh pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Malang mengikuti acara tersebut meskipun acara tersebut sifatnya opsional. Untuk menilai kualitas pelayanan publik itu sendiri terdapat sejumlah indikator yang dapat digunakan salah satunya adalah indikator mengenai kualitas aparat pelayanan. Menurut Lenvine(1990) dalam Dwiyanto(2005:188), maka produk pelayanan publik didalam negara demokrasi setidaknya harus memenuhi tiga indikator, yaitu *responsiveness, responsibility, dan accountability*.

- a) *Responsiveness* atau responsivitas adalah daya tanggap penyedia layanan terhadap harapan, keinginan, aspirasi maupun tuntutan pengguna layanan.
- b) *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 diterapkan.
- c) *Accountability* atau akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar proses penyelenggaraan pelayanan sesuai dengan kepentingan *stakeholder* dan norma-norma yang berkembang dalam masyarakat.

Sehingga dapat dikatakan bahwa aparat yang responsif dan bertanggung jawab merupakan salah satu faktor pendukung reformasi birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang dengan menganalisis ketiga indikator mengenai kualitas pelayanan, dapat dikatakan bahwa aparat di Malang telah memenuhi ketiga indikator tersebut, yaitu telah adanya daya tanggap terhadap keinginan masyarakat, adanya tanggung jawab, dan akuntabilitas kinerja yang telah dilaksanakan oleh aparat di Kantor Imigrasi Kelas I Malang.

## 2) Kebijakan yang Representatif

Pelaksanaan reformasi birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang, dalam pelaksanaannya bergantung kepada kebijakan pusat melalui Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dan Direktorat Jenderal imigrasi, peran Kantor Imigrasi Kelas I Malang sebagai UPT memiliki fungsi untuk melaksanakan tugas pelayanan yang dimanakan oleh pemerintah, oleh karena itu segala macam bentuk reformasi birokrasi akan bergantung pada baik-buruknya kebijakan yang diamanatkan oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia melalui Direktorat Jenderal imigrasi.

Dalam pengamatan penulis di lapangan, penerapan kebijakan yang diimplementasikan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang sangat reponsif dengan adanya tanggapan dan keluhan masyarakat, berbagai macam kebijakan yang diterapkan jika mendapati permasalahan maka akan muncul sebuah solusi yang representatif dengan kebutuhan masyarakat, salah satunya adalah ketika pemerintah melalui Direktorat Jenderal imigrasi menerapkan permohonan antrean paspor secara online yang terdapat satu kesalahan dalam aplikasi tersebut yaitu munculnya pendaftar yang mengambil jatah antrean yang sangat banyak(detik.com) sehingga menyebabkan pemohon lain tidak dapat mengajukan permohonan antrean paspor secara online, maka sebagai solusinya Direktorat Jenderal imigrasi mengeluarkan satu kebijakan baru yakni pelayanan WPS, pelayanan WPS merupakan pelayanan yang dilakukan di luar hari kerja yaitu pada sabtu dan minggu. Layanan WPS memiliki tujuan antara lain yaitu untuk melayani para calon pemohon paspor yang tidak kebagian atau tidak dapat mendaftar permohonan antrean paspor secara online dalam waktu dekat karena kuota yang telah habis. Adanya kebijakan yang representatif dari keinginan dan

tuntutan dari masyarakat adalah salah satu indikator dari pemerintah berbasis kinerja yang merupakan tujuan reformasi birokrasi yang diharapkan dapat tercapai di tahun 2019 hal ini tercantum di Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi untuk jangka waktu 2015 hingga 2019 (2015:3) bahwa salah satu indikator dari pemerintah yang berbasis kinerja adalah adanya kinerja pemerintah yang difokuskan pada upaya mewujudkan *outcomes* (hasil). Dapat dikatakan bahwa kebijakan yang representatif telah diterbitkan oleh pemerintah dalam hal ini adalah direktorat jenderal imigrasi melalui pelayanan paspor yang tanggap terhadap perubahan dan tuntutan masyarakat untuk diimplementasikan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang sehingga menjadi salah satu faktor pendukung reformasi birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang.

### 3) Peningkatan Kapasitas Pegawai

Dalam penyelenggaraan reformasi birokrasi pada pelayanan publik, selain dibutuhkan satu kebijakan yang tepat juga dibutuhkan sebuah peningkatan kapasitas terhadap para pegawai. Peningkatan kapasitas para pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Malang dilaksanakan dengan cara diklat dan pelatihan, oleh karena itu dibutuhkan satu manajemen SDM yang baik sehingga menghasilkan SDM yang kompeten. Sumber Daya Manusia yang berkompeten akan berpengaruh terhadap kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan seperti menurut pendapat dari Sedamaryanti (2009:103) bahwa peningkatan kapasitas pegawai memiliki tujuan khusus yaitu:

- (1) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dilandasi kepribadian dan etika pegawai negeri sesuai kebutuhan organisasi;
- (2) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu 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.

Sehingga dapat dikatakan apabila Kantor Imigrasi Kelas I Malang melalui pendidikan dan pelatihan telah dapat meningkatkan kapasitas pegawai dan dapat turut serta dalam menunjang reformasi birokrasi.

### **b. Faktor Penghambat**

Pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik tidak akan seterusnya berjalan lurus dan tanpa hambatan. Adanya percepatan dan perkembangan dalam pelayanan dibutuhkan suatu proses yang dalam perjalanannya dipengaruhi berbagai macam faktor, sehingga pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan tidak dapat selamanya mengalami kemudahan dalam pelaksanaannya. Ada berbagai macam faktor penghambat yang bisa mempengaruhi pelaksanaan reformasi birokrasi dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yaitu antara lain sebagai berikut:

#### **1) Minimnya Sarana dan Prasarana**

Beberapa hambatan pada reformasi birokrasi pada pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Malang yang penulis jumpai ketika melakukan observasi antara lain adalah belum cukup baiknya sarana dan prasarana, diantaranya adalah komputer dengan CPU yang sudah lama dan tertinggal seperti misalnya pada bagian Wasdakim dimana proses pengesahan berkas keimigrasian dilakukan yang

tidak ditunjang dengan sarana komputer yang memadai, Komputer yang digunakan adalah komputer dengan prosessor core 2 duo dimana komputer tersebut seringkali macet ataupun tiba-tiba error ketika dipergunakan dalam menyelesaikan pekerjaan selain itu *software* yang digunakan telah usang yaitu masih menggunakan sistem operasi *windows explore* keluaran tahun 1999 dan program aplikasi *internet explorer* yang semakin menambah kurang baiknya mobillitas komputer. Hal tersebut juga seringkali terjadi di bagian kerja lain yang menggunakan komputer dengan ciri yang sama.

Yang kedua adalah masih perlu diperbaikinya sambungan internet di kantor baik itu sambungan LAN atau WIFI dimana dalam pengamanatan penulis proses kerja yang dilakukan dalam proses arsip data keimigrasian ke dalam sistem komputer imigrasi sering tersendat oleh sambungan internet LAN yang menghubungkan antar komputer kantor yang tiba-tiba berhenti atau tiba-tiba melambat. Sambungan WIFI pun juga memiliki kondisi yang sama, penggunaan bandwidth yang kecil menyebabkan jaringan WIFI seringkali terputus atau bahkan tidak berjalan sama sekali ketika jam-jam sibuk kantor. Penggunaan wifi pun hanya dapat digunakan oleh hanya antar pegawai kantor dengan dipasangnya password pada masing-masing sambungan WIFI sehingga masyarakat yang ingin mengakses program online keimigrasian tidak dapat mempergunakan sambungan WIFI. Sarana prasarana merupakan unsur penting dalam mendukung pelayanan publik sebagaimana pernyataan Moenir (1992) dalam Indradi (2007:157) bahwa faktor yang mendukung pelayanan publik adalah:

- a) Faktor kesadaran pejabat serta petugas yang berkecimpung dalam pelayanan publik;
- b) Faktor aturan yang menjadi landasan kerja pelayanan;

- c) Faktor organisasi yang merupakan alat serta sistem yang memungkinkan berjalannya suatu pelayanan;
- d) Faktor pendapatan yang dapat memenuhi hidup minimum;
- e) Faktor keterampilan petugas;
- f) Faktor sarana dalam pelaksanaan tugas pelayanan.

Oleh karena itu peran sarana dan prasarana dalam hal ini sebagai penunjang pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang harus segera ditingkatkan, perbaikan kualitas komputer serta jaringan internet WIFI merupakan satu kebutuhan untuk meningkatkan kualitas pelayanan di era digital sehingga sasaran dari reformasi birokrasi dapat terlaksana.

## 2) Sumber Daya Manusia yang Tidak Mengerti Teknologi

Dalam suatu organisasi sumber daya manusia merupakan salah satu penghambat dalam meningkatkan kualitas pelayanan kantor. Sumber daya manusia yang kurang berintegritas menyebabkan pelayanan dalam berbagai macam bidang kegiatan menjadi kurang baik. Program baru yang diterapkan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang adalah permohonan antrean paspor secara online dimana dalam pelaksanaannya dibutuhkan Sumber Daya Manusia yang mengerti teknologi khususnya untuk pengoprasian aplikasi antrean online paspor tersebut, namun pada pelaksanaannya berdasarkan pengamatan penulis masih dapat ditemui pegawai yang kurang mengerti dengan program tersebut. Seperti contohnya yaitu pada bagian *customer care* yaitu bagian pelayanan dimana masyarakat dapat bertanya tentang berbagai macam hal tentang keimigrasian salah satunya adalah tentang antrean paspor online namun ketika pegawai yang sedang bertugas ditanya masyarakat mereka kurang menguasai. Sehingga kemudian perlu dilakukan berbagai macam pelatihan pegawai untuk mengatasi hal tersebut. Kurangnya manajemen Sumber Daya Manusia dapat mengakibatkan kurangnya

reformasi birokrasi pada salah satu sasaran reformasi birokrasi yaitu mengenai sasaran reformasi menuju birokrasi yang bersih dan akuntabel. Birokrasi yang akuntabel diartikan dengan birokrasi yang bertanggung jawab terhadap hasil kinerja sehingga dibutuhkan peran Sumber Daya Manusia yang baik, Hal ini sesuai dengan pernyataan Islamy (1998:54) dalam Indradi (2007:38):

“Ada beberapa faktor yang perlu mendapat perhatian yaitu faktor penghambat dalam pelaksanaan akuntabilitas dan responsibilitas publik yang salah satu poinnya adalah: Kurangnya pelatihan dan pendidikan bagi pegawai; Banyak pegawai di Negara-negara berkembang yang rendah kualitasnya karena jarang memperoleh pelatihan dan pendidikan yang cukup. Pemberian tanggung jawab yang lebih besar hanya mungkin bias dilakukan kepada pegawai yang mempunyai kompetensi yang memadai. Pengembangan akuntabilitas dan responsibilitas sulit dilakukan pada pegawai yang tidak terlatih dan tidak terdidik”.

Dalam hal pelatihan dan pendidikan Kantor Imigrasi Kelas I Malang selama ini hanya berfokus pada pelatihan untuk pejabat di Kantor Imigrasi Kelas I Malang, pelatihan untuk pegawai yang bertugas pada seluruh bagian kerja dalam mendalami E-Government sangat diperlukan agar dapat turut serta dalam peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

### 3) Perilaku Buruk Oknum Pegawai

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti, salah satu faktor penghambat yang berasal dari dalam sehingga menghambat perwujudan reformasi birokrasi pada pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang adalah adanya praktik percaloan. Adanya perilaku oknum masyarakat yang ingin dilayani lebih cepat dan serta adanya perilaku buruk oknum pegawai yang ingin mendapatkan tambahan uang sehingga menjadikan praktik percaloan masih tetap ada, berdasarkan observasi penulis baik ketika melakukan penelitian serta ketika melaksanakan praktek kerja magang di Kantor Imigrasi Kelas I Malang

menemukan bahwa praktik percaloan masih terjadi dan dilakukan oleh beberapa oknum pegawai. Praktik percaloan dapat terus ada karena adanya kesamaan kebutuhan baik dari oknum masyarakat ataupun oknum pegawai. Perilaku masyarakat yang menginginkan paspor dapat selesai cepat merupakan faktor yang paling sering mendasari terjadinya praktik percaloan. Praktik percaloan menjadi salah satu penghambat dalam reformasi birokrasi karena menghambat kinerja pelayanan dalam mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel. Hal ini kemudian akan berdampak menjadi terhambatnya reformasi birokrasi karena melanggar arah kebijakan reformasi birokrasi untuk menuju birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas dengan cara penguatan kelembagaan dan manajemen pelayanan: melalui Implementasi UU Pelayanan Publik, yaitu dengan tidak di implementasikannya UU Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme mengenai 7 asas penyelenggaraan negara yang baik yaitu yaitu salah satunya adalah asas profesionalitas; asas yang mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan observasi dan pengolahan data yang telah ditulis pada bab-bab sebelumnya maka isi dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Strategi Reformasi Birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang di dasarkan pada 8 area perubahan Reformasi Birokrasi Kementrian Hukum dan HAM yaitu sebagai berikut:
  - a) Bimbingan rohani, fasilitas olahraga, dan *medical check up* dalam rangka memperbaiki mental aparatur.
  - b) Aplikasi simpeg dan keterbukaan informasi pelaporan untuk mengawasi kinerja pegawai.
  - c) Program simponi dan keterbukaan biaya pembuatan paspor dalam upaya meningkatkan akuntabilitas.
  - d) Kejelasan tugas dan fungsi untuk meningkatkan fungsi kelembagaan.
  - e) Perubahan tata laksana dalam pengurusan paspor dengan memangkas birokrasi.
  - f) Diklat dan rapat internal untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur sipil negara.
  - g) Diskresi sebagai implementasi peraturan perundang-undangan.

h) Peningkatan kualitas pelayanan publik melalui penerapan layanan jam istirahat, *passport delivery*, dan *weekend passport service*.

2. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi ditinjau dari Sasaran Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 dalam Pelayanan Publik yang dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Malang

Tanggapan pejabat Kantor Imigrasi Kelas I Malang dan juga pemohon paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Malang terlihat bahwa upaya Kantor Imigrasi Kelas I Malang dalam mereformasi birokrasi untuk memperbaiki pelayanan melalui percepatan pelayanan paspor telah terwujud dengan baik melalui penerapan beberapa program. Program reformasi birokrasi 8 area perubahan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah memenuhi aspek dari arah kebijakan sasaran reformasi birokrasi yaitu: birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang efektif dan efisien, dan birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang

a) Faktor Pendukung

- 1) Aparatur yang Produktif
- 2) Kebijakan yang Representatif
- 3) Peningkatan Kapasitas Pegawai

b) Faktor Penghambat

- 1) Minimnya Sarana dan Prasarana
- 2) Sumber Daya Manusia yang Tidak Mengerti Teknologi
- 3) Perilaku Buruk Oknum Pegawai

## B. Saran

Dari penjelasan yang diuraikan oleh peneliti, adapun saran dari hasil penelitian yang dapat peneliti kemukakan terhadap beberapa pihak yaitu:

1. Disarankan agar Kantor Imigrasi Kelas I Malang memperbarui sarana dan prasarana.
2. Disarankan agar Kantor Imigrasi Kelas I Malang memberikan pelatihan yang menyeluruh bagi pegawai yang kurang menguasai teknologi.
3. Disarankan agar Kantor Imigrasi Kelas I Malang dapat menindak tegas adanya oknum pegawai yang melakukan penyelewengan.
4. Disarankan agar Kantor Imigrasi Kelas I Malang melalui pihak terkait agar memberikan penyuluhan mengenai mudahnya membuat paspor untuk mencegah praktik percaloan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dwiyanto, Agus. 2005. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta; Gajahmada University Press
- Herdiyansyah, Haris. 2015. *Wawancara, Observasi, dan Focus Groups Sebagai Sarana Penggalan Data Kualitatif*. Rajawali Pers
- Hardiyansyah, 2011. *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator, 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 Kabupaten Trenggalek*
- Indradi, Sjamsjiar. 2007. *Etika Birokrasi dan Akuntabilitas Sektor Publik*. Malang; Malang Agritek YPN
- Kementrian Hukum dan Hak Asasi Manusia 2015. *Buku Saku Reformasi Birokrasi*. Jakarta
- Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi. 2010. *Road Map Reformasi Birokrasi*. Jakarta
- Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi. 2015. *Road Map Reformasi Birokrasi*. Jakarta
- Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi. 2015. *Road Map Reformasi Birokrasi*. Jakarta
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 81 Tahun 2003 perubahan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik
- Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta;Pembaruan
- Miles, Matthew B, A. Michael Huberman, Jhonny Saldana. *Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Singapore: Sage Publication (pdf)
- Moloeng, J. Lexy. 2000 *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung; PT. Remaja Rodisa Karya

- Moloeng, J. Lexy. 2017 Metode Penelitian Kualitatif. Bandung; PT. Remaja Rodisa Karya
- Moloeng, J. Lexy. 20012 Metode Penelitian Kualitatif. Bandung; PT. Remaja Rodisa Karya
- Pasolong, Herbani. 2007. Teori Administrasi Publik. Bandung;Alfabet
- Prianto, Agus. 2009. *Menakar Pelayanan Publik*. Malang: is-trans
- Rewansyah, Asmawi. 2010. Reformasi Birokrasi dalam Rangka Good Governance. Jakarta: Yusaintanas Prima
- Sedarmayanti. 2009. Reformasi Administrasi Publik: Reformasi Administrasi dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik). Bandung: PT. Refika Aditama
- Sentosa, Pandji. 2009. Administrasi Publik Teori dan Aplikasi Good Governance. Bandung; Refika Aditama
- Sedarmayanti. 2004. Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) Dalam Rangka Otonoi Daerah. Bandung; Mandar Maju
- Sinambela, L, Rochadi, S, & Ghazali, R. 2008. Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono, 2010. Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. Bandung; Alfabeta
- Tjandra, W. Riawan 2005. Cetakan I Peningkatan Kapasitas Pemerintah Daerah dalam Pelayanan Publik. Yogyakarta: Pembaruan
- Tjokroamidjojo, Bintoro. 1987. Pengantar Administrasi Pembangunan. Jakarta; LP3ES
- Undang-undang**
- Undang-Undang No.6 Tahun 2011 tentang keimigrasian
- Undang-Undang No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme
- Undang-undang No. 25 Tahun 2009 Tentang Azas Penyelenggaraan Pelayanan Publik
- Keputusan Menteri Pendayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 63 Tahun 2003 tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik

Peraturan Menteri Pendayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 31 Tahun 2012 tentang petunjuk teknis penilaian mandiri pelaksanaan reformasi birokrasi secara *online*

Undang-undang No.25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik

### **Internet**

Halomalang.com/read/2017/08/asal-usul-nama-kota-malang? Diakses pada 03 Nopember 2017

Imigrasi, 2017. Talk Show Keimigrasian, diakses pada 03 Nopember 2017 dari <http://www.imigrasi.go.id/events/...>



## DOKUMENTASI







KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
REPUBLIK INDONESIA  
DIREKTORAT JENDERAL IMIGRASI  
Jalan H.R. Rasuna Said Kav. X-6 No. 8, Kuningan, Jakarta Selatan  
Telepon 021-5224658 Ext. 2628 Faksimili 021-5225032  
Laman : www.imigrasi.go.id

Nomor : IMI.2-UM.01.01-2.1868  
Sifat : Segera  
Lampiran : 1 (satu) berkas  
Hal : Bulan Bhakti Imigrasi Berupa Layanan Paspor  
Simpatik di 33 Provinsi  
11 Desember 2017

Yth. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM  
di Seluruh Indonesia

Dalam rangka memperingati Hari Bhakti Imigrasi Ke-68 dan guna memaksimalkan pelayanan paspor kepada masyarakat, bersama ini dengan hormat dimohon bantuan Kepala Kantor Wilayah untuk menugaskan Kepala Divisi Keimigrasian agar memerintahkan Kepala Kantor Imigrasi sebagaimana daftar terlampir untuk melakukan hal sebagai berikut:

1. Melaksanakan Layanan Paspor Simpatik pada akhir pekan (hari Sabtu atau Minggu) mulai tanggal 16 Desember 2017 s.d 21 Januari 2018 di Kantor Imigrasi dan atau area publik (Mall, Car Free Day, Pameran);
2. Pada Kantor Imigrasi yang telah menerbitkan paspor elektronik, hanya melayani permohonan paspor elektronik;
3. Permohonan Paspor dilakukan dengan sistem antrean manual atau walk in;
4. Melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan Layanan Paspor Simpatik kepada Direktur Jenderal Imigrasi u.p. Direktur Lalu Lintas Keimigrasian.

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.



Direktur Jenderal Imigrasi,  
Direktur Lalu Lintas Keimigrasian,

Cywu Koswala  
NIP. 19611212 198503 1 002

Tembusan:

1. Direktur Jenderal Imigrasi;
2. Sekretaris dan Direktur di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi.

WILAYAH JAWA TIMUR  
KANTOR IMIGRASI KELAS I MALANG  
Jalan Panji Suroso No.4, Malang 65126  
Telepon (0341) 482233, e-mail: kanim\_malang@imigrasi.go.id

### LAPORAN INDEKS KEPUASAN MASYARAKAT

PERIODE : 01-12-2017 s/d 31-12-2017

No.	UNSUR PELAYANAN	NILAI	INDEKS
1	PROSEDUR PELAYANAN	3.3062	0.2347
2	PERSYARATAN PELAYANAN	3.1006	0.2201
3	KEJELASAN PETUGAS PELAYANAN	3.3084	0.2349
4	KEDISIPLINAN PETUGAS PELAYANAN	3.0584	0.2171
5	TANGGUNG JAWAB PETUGAS PELAYANAN	3.2987	0.2342
6	KEMAMPUAN PETUGAS PELAYANAN	3.0909	0.2195
7	KECEPATAN PELAYANAN	3.2597	0.2314
8	KADILAN MENDAPATKAN PELAYANAN	3.0877	0.2192
9	KESOPANAN DAN KERAMAHAN PETUGAS	3.2890	0.2335
10	KEWAJARAN BIAYA PELAYANAN	3.0945	0.2197
11	KEPASTIAN BIAYA PELAYANAN	3.3029	0.2345
12	KETEPATAN PELAYANAN	3.0977	0.2199
13	KENYAMANAN LINGKUNGAN	3.2932	0.2338
14	KEAMANAN PELAYANAN	3.1075	0.2206
<b>NILAI IKM</b>			<b>3.1734</b>

### HASIL AKHIR PENGHITUNGAN IKM

NILAI PERSEPSI	NILAI INTERVAL IKM	NILAI KONVERSI	MUTU PELAYANAN	KINERJA PELAYANAN
3	3.1734	79,33	B	BAIK

Tabel: Nilai Persepsi, Interval IKM, Interval Konversi IKM, Mutu Pelayanan dan Kinerja Unit Pelayanan

NILAI PERSEPSI	NILAI INTERVAL IKM	NILAI INTERVAL KONVERSI IKM	MUTU PELAYANAN	KINERJA UNIT PELAYANAN
1	1,00 – 1,75	25 – 43,75	D	Tidak baik
2	1,76 – 2,50	43,76 – 62,50	C	Kurang baik
3	2,51 – 3,25	62,51 – 81,25	B	Baik
4	3,26 – 4,00	81,26 – 100,00	A	Sangat baik

Referensi : KEP. MENPAN No. KEP/25/M.PAN/2/2004



# KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia

Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227

<http://fia.ub.ac.id>

E-mail: [fia@ub.ac.id](mailto:fia@ub.ac.id)

## SURAT KETERANGAN REVISI

Yang bertanda tangan di bawah ini, Komisi Pembimbing dari mahasiswa :

Nama : Udhin Pamungkas Panotogomo

NIM : 145030100111107

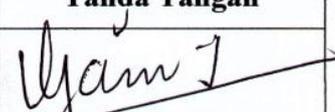
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Judul Skripsi : Strategi dan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik di Kantor Imigrasi Kelas I Malang

Hari/Tanggal ujian skripsi : Kamis, 12 Juli 2018

Telah merevisi skripsinya sesuai saran-saran perbaikan dari majelis penguji.

Demikian surat keterangan ini kami buat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

No.	Nama	Pembimbing/Penguji	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin	Komisi Pembimbing	
3.	Dr. Endah Setyowati, M. Si	Penguji I	
4.	Akhmad Amirudin, S. AP., M. AP., M.Pol.S.c	Penguji II	



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia

Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227

http://fia.ub.ac.id

E-mail: fia@ub.ac.id

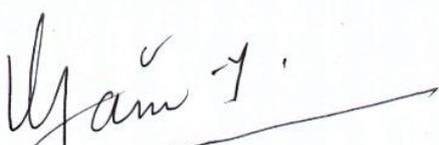
KARTU SARAN / REVISI

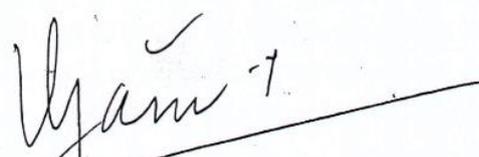
Nama : Udhin Pamungkas P.  
NIM : 145030100111107  
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik  
Konsentrasi : -

NO	HALAMAN	KETERANGAN / SARAN
		+ ucapin tks thaj KA Prodi Perbaiki susunannya pengerji, sp dikons. dulu dgn pem bimbing

Tanda Tangan Persetujuan Revisi  
Tanggal, .....

Malang, 12 Juli 2018  
Dosen Pembimbing

  
**Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin**  
NIP. 19450817 197412 2 001

  
**Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin**  
NIP. 19450817 197412 2 001

Keterangan :

1. Revisi harus selesai paling lambat 1 (satu) bulan
2. Kartu ini ditujukan kepada dosen ybs pada saat konsultasi revisi untuk persetujuan / ACC revisi.



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia

Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227

http://fia.ub.ac.id

E-mail: fia@ub.ac.id

KARTU SARAN / REVISI

Nama : Udhin Pamungkas P.  
NIM : 145030100111107  
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik  
Konsentrasi :-

NO	HALAMAN	KETERANGAN / SARAN
		1) Perbaikan Teknis → lihat di draft stripasi.
		2) Perbaikan Subtansi a. Fokus penelitian ditulis b. Penyajian data ditambr c. Kesimpulan disederhanakan d. Saran dibuat sesuai temuan di lapangan dan diberikan yg lebih implementatif

Tanda Tangan Persetujuan Revisi  
Tanggal, ...

Dr. Endah Setvowati, M. Si  
NIP. 19710505 199903 2 001

Malang, 12 Juli 2018  
Dosen Penguji

Dr. Endah Setvowati, M. Si  
NIP. 19710505 199903 2 001

Keterangan :

1. Revisi harus selesai paling lambat 1 (satu) bulan
2. Kartu ini ditujukan kepada dosen ybs pada saat konsultasi revisi untuk persetujuan / ACC revisi.





KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia

Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227

http://fia.ub.ac.id

E-mail: fia@ub.ac.id

KARTU SARAN / REVISI

Nama : Udhin Pamungkas P.  
NIM : 145030100111107  
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik  
Konsentrasi : -

NO	HALAMAN	KETERANGAN / SARAN
	Fokus Penelitian	- fokus disarankan lebih detail lagi - kesimpul di faktor pengaruh di uji ulang - saran harus konsisten dg. lca
	Penyajian	Perhatikan kerapian penyajian dokumen

Tanda Tangan Persetujuan Revisi  
Tanggal, .....

Akhmad Amirudin

Rispa Ngindana, S. AP., M. AP

NIP. 20140586110612000

Malang, 12 Juli 2018  
Dosen Penguji

Akhmad Amirudin

Rispa Ngindana, S. AP., M. AP

NIP. 20140586110612000

Keterangan :

1. Revisi harus selesai paling lambat 1 (satu) bulan
2. Kartu ini ditujukan kepada dosen ybs pada saat konsultasi revisi untuk persetujuan / ACC revisi.



## TANDA PENGESAHAN

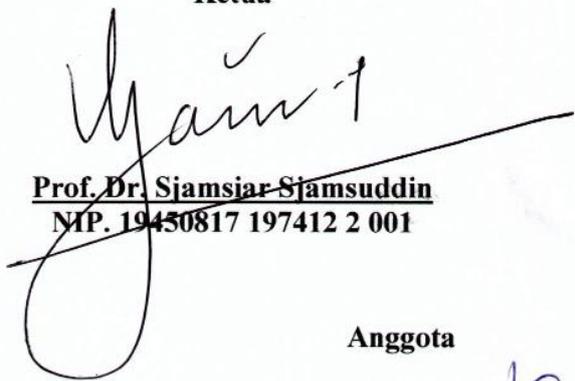
Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis  
Tanggal : 12 Juli 2018  
Jam : 10:00-11:00  
Skripsi atas Nama : Udhin Pamungkas Panotogomo  
Judul : Strategi dan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik di Kantor Imigrasi Kelas I Malang

**Dan dinyatakan LULUS**

### MAJELIS PENGUJI

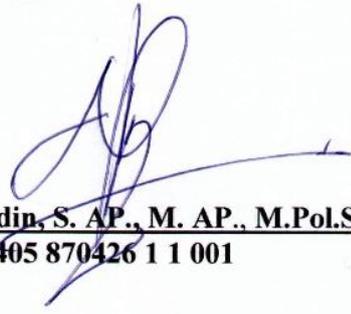
**Ketua**

  
**Prof. Dr. Sjamsjar Sjamsuddin**  
**NIP. 19450817 197412 2 001**

**Anggota**

  
**Dr. Endah Setyowati, M. Si**  
**NIP. 19710505 199903 2 001**

**Anggota**

  
**Akhmad Amirudin, S. AP., M. AP., M.Pol.S.c**  
**NIP. 201405 870426 1 1 001**

Klik ► **GANTI KATA SANDI** untuk mengubah kata sandi akun SIAM Anda !  
Pastikan Anda **KELUAR** sebelum meninggalkan komputer Anda! Klik ikon **KELUAR** di pojok kanan atas!



145030100111107

UDHIN PAMUNGKAS P

Jenjang/Fakultas > S1/Ilmu Administrasi  
Jurusan > Ilmu Administrasi Publik  
Program Studi > Ilmu Administrasi Publik  
Seleksi > Reguler Brawijaya - Malang  
Nomor Ujian > 3145502943

► INFO REGISTRASI

► HISTORI STATUS

Status : **AKTIF**

Dikarenakan alasan teknis, akun @student.ub.ac.id yang didaftarkan sebelum tanggal 27 Agustus 2017 dihapus. Silakan klik di sini untuk mendaftarkan kembali akun UB Anda.

Klik di sini untuk aktivasi akun @student.ub.ac.id sebagai akun e-mail dan akun aplikasi UB.

► Info Registrasi : SEMESTER GENAP 2017/2018

SEMESTER 2017/GENA ▾

TAMPIL

Kategori UKT: kategori 3

TRANSAKSI	STATUS	KWITANSI	WAKTU	DEBET	KREDIT	SALDO
		SALDO SMT. 7				0
TGH. UKT	NORMAL	SYSTEM GENERATED	13-01-2018 14:50	3.500.000		-3.500.000
LOK. UKT	NORMAL	20180122	22-01-2018 09:50		3.500.000	0
SISA SALDO ANDA SEMESTER INI :						0
TOTAL TAGIHAN DI BANK :						0

Klik ► **GANTI KATA SANDI** untuk mengubah kata sandi akun SIAM Anda !  
Pastikan Anda **KELUAR** sebelum meninggalkan komputer Anda! Klik ikon **KELUAR** di pojok kanan atas!



145030100111107

UDHIN PAMUNGKAS P

Jenjang/Fakultas > S1/Ilmu Administrasi  
Jurusan > Ilmu Administrasi Publik  
Program Studi > Ilmu Administrasi Publik  
Seleksi > Reguler Brawijaya - Malang  
Nomor Ujian > 3145502943

► INFO REGISTRASI

► HISTORI STATUS

Status : **AKTIF**

Dikarenakan alasan teknis, akun @student.ub.ac.id yang didaftarkan sebelum tanggal 27 Agustus 2017 dihapus. Silakan klik di sini untuk mendaftarkan kembali akun UB Anda.

Klik di sini untuk aktivasi akun @student.ub.ac.id sebagai akun e-mail dan akun aplikasi UB.

► Info Registrasi : SEMESTER GANJIL 2017/2018

SEMESTER 2017/GANJ ▾

TAMPIL

Kategori UKT: kategori 3

TRANSAKSI	STATUS	KWITANSI	WAKTU	DEBET	KREDIT	SALDO
		SALDO SMT. 6				0
TGH. UKT	NORMAL	SYSTEM GENERATED	04-08-2017 00:00	3.500.000		-3.500.000
LOK. UKT	NORMAL	20170815	15-08-2017 09:13		3.500.000	0
SISA SALDO ANDA SEMESTER INI :						0
TOTAL TAGIHAN DI BANK :						0



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia  
Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227  
http://fia.ub.ac.id E-mail: fia@ub.ac.id

**TANDA BUKTI PENERIMAAN SOFTCOPY SKRIPSI**

Menerangkan dengan sebenarnya, bahwa mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya tersebut dibawah ini :

Nama	: Udhin Pamungkas Panotogomo
NIM	: 1145030100111107
Jurusan	: Administrasi Publik
Program Studi/ Minat	: Administrasi Publik
Dosen Pembimbing	: Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin
Penguji Skripsi I	: Dr. Endah Setyowati, S. Sos., M. Si
Penguji Skripsi II	: Akhmad Amirudin, S. AP., M. AP., M.Pol.S.c
Tanggal Ujian Skripsi	: 12 Juli 2018

Telah menyerahkan Softcopy Skripsi sebanyak 1 (satu) CD

Yang menerima softcopy skripsi

  
23 JUL 2018  
*EM S.*  
(.....)

Mengetahui

Staff Akademik Jurusan Publik

*Ituy*  
113114 A  
(.....)



# KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia

Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227

http://fia.ub.ac.id

E-mail: fia@ub.ac.id

## Formulir Pendaftaran Yudisium

### Yang bertanda tangan di bawah ini :

1. NIM : 145030100111107
2. Nama Lengkap : Udhin Pamungkas Panotogomo
3. Tempat/Tanggal Lahir : Jombang, 22 Maret 1995
4. Jurusan : Administrasi Publik
5. Program Studi : Administrasi Publik
6. No HP : 085812666610

### Informasi Penyusunan Skripsi

1. Tanggal Mulai Skripsi : 1/11/2017
2. Judul Skripsi : Strategi dan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik di Kantor Imigrasi Kelas I Malang
3. Judul Skripsi (Bahasa Inggris) : Strategy and Implementation of Bureaucracy Reforms in Public Services at Malang First Class Immigration Office
4. Tempat Penelitian Skripsi : Kantor Imigrasi Kelas I Malang
5. Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin
6. Penguji Skripsi I : Dr. Endah Setyowati, S. Sos., M. Si
7. Penguji Skripsi II : Akhmad Amirudin, S. AP., M. AP., M.Pol.S.c
8. Tanggal Ujian Skripsi : 12/07/2018
9. Jam Ujian Skripsi : 10.00-11.00
10. Nilai Ujian Skripsi : A
11. Tanggal Yudisium : \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_
12. Lama Studi : 3 tahun 10 bulan
13. Lulus Semester : 8 (delapan)

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, untuk menjadi periksa adanya



Malang, 19 Juli 2018

Yang membuat,

(Udhin Pamungkas P.)  
NIM. 145030100111107

### Catatan:

- 1) Semua kolom WAJIB DIISI
- 2) Melampirkan Surat Keterangan Revisi