

**STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS LAYANAN PASPOR DALAM KEIMIGRASIAN  
INDONESIA**  
*(Strategies to Improve the Quality of Passport Services in Immigration of Indonesia)*

**Deandra Rizkiara Maheswari**  
**Politeknik Imigrasi**  
**Email: [drizkiaram@gmail.com](mailto:drizkiaram@gmail.com)**

**ABSTRAK**

Direktorat Jenderal Imigrasi yang berada dalam naungan Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia sebagai organisasi publik memiliki kewajiban untuk menyediakan pelayanan publik kepada masyarakat. Berbagai upaya telah dilakukan untuk memberikan pelayanan terbaik dalam pelayanan paspor, namun masih ada beberapa pengaduan dari masyarakat serta permasalahan dalam pelayanan paspor. Oleh karena itu, penting untuk dilakukannya peningkatan kualitas dalam pelayanan paspor bagi Warga Negara Indonesia. Adapun permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan pembuatan paspor yang dapat diterapkan oleh Keimigrasian di Indonesia serta apa saja kendala yang dihadapi dalam meningkatkan kualitas pelayanan paspor di Indonesia. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat 4 (empat) Langkah dan strategi dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan paspor: Meningkatkan Kompetensi Pegawai dalam Pelayanan Publik, pemenuhan kebutuhan masyarakat, penetapan standar pelayanan serta standar operasional prosedur, dan membangun budaya pelayanan prima.

**Kata Kunci: Pelayanan Publik; Kualitas Layanan; Pelayanan Paspor; Indonesia**

**ABSTRACT**

*The Directorate General of Immigration, under the auspices of the Ministry of Law and Human Rights of the Republic of Indonesia as a public organization, should provide public services to the community. Various efforts have been made to provide the best passport services, but there are still some complaints from the public and problems with passport services. Therefore, it is crucial to improve the quality of passport services for Indonesian citizens. The problems discussed in this study are how the strategy in improving the quality of passport-making services can be applied by the Immigration Office in Indonesia and the obstacles faced in improving the quality of passport services in Indonesia. The research method used in this research is a qualitative method with a descriptive approach. The results of this study are that there are 4 (four) steps and strategies to improve the quality of passport services: Improving employee competence in public services, meeting community needs, setting service standards and standard operating procedures, and building a culture of excellent service.*

**Keywords: Public service; Service Quality; Passport Service; Indonesia**

## A. PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang

Dewasa ini, arus globalisasi yang semakin pesat mengakibatkan interaksi antar negara menjadi lebih mudah serta berdampak pula terhadap arus lalu lintas keluar masuknya orang dari suatu negara ke negara lain. Hal ini membuat batas-batas perdagangan maupun batas komunikasi antara orang-orang di berbagai belahan dunia semakin memudar demi terpenuhinya kepentingan manusia baik dalam bidang sosial budaya, perkembangan ekonomi, pariwisata, sistem politik, kesejahteraan fisik manusia, dan lain sebagainya. Hal ini telah menjadi perhatian oleh setiap negara di dunia untuk mengatur lalu lintas setiap orang yang masuk maupun keluar dalam daerah kedaulatannya baik yang bertujuan hanya untuk berkunjung maupun yang memiliki tujuan untuk menetap dan tinggal sementara.

Direktorat Jenderal Imigrasi yang berada dalam naungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sebagai organisasi publik memiliki tugas untuk melayani masyarakat atau *public services* khususnya dalam bidang lalu lintas orang yang masuk atau keluar dari wilayah Indonesia baik dalam rangka kunjungan maupun menetap untuk tinggal sementara, memiliki keharusan untuk mempermudah segala urusan masyarakat, mendahulukan kepentingan masyarakat, serta selalu memberikan kepuasan dalam pelayanan kepada masyarakat. Sehingga motto dari Direktorat Jenderal Imigrasi, yaitu “Melayani dengan Tulus”, dapat dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat. Secara langsung maupun tidak langsung, dengan meningkatnya arus lalu lintas masuk atau keluar dari wilayah Indonesia ini menyebabkan permintaan terhadap pelayanan dokumen-dokumen pendukung turut meningkat baik dalam segi kuantitas atau jumlah maupun dari kualitas pelayanan publik itu.

Pelayanan publik merupakan salah satu aspek dalam fungsi keimigrasian. Fungsi keimigrasian yang dimaksud merupakan suatu bagian dari urusan pemerintahan negara dalam memberikan pelayanan keimigrasian, penegakan hukum, keamanan negara, serta fasilitator pembangunan kesejahteraan masyarakat. Terdapat berbagai macam pelayanan keimigrasian yang diberikan oleh Direktorat Jenderal Imigrasi, salah satunya yaitu dalam bentuk pemberian pelayanan paspor bagi Warga Negara Indonesia. Berbagai upaya telah dilakukan Direktorat Jenderal Imigrasi guna meningkatkan kualitas pelayanan keimigrasian khususnya dalam pelayanan paspor demi memberikan kualitas pelayanan yang optimal kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya. Upaya dalam memberikan pelayanan terbaik dalam pelayanan paspor telah dilakukan melalui upaya penambahan *Hardware* maupun *Software* pada server Direktorat Jenderal Imigrasi. Semua ini dilakukan dengan memanfaatkan teknologi informasi untuk melayani masyarakat dan mempermudah mencari informasi maupun mengurus permohonan paspor pada kantor maupun unit pelaksana teknis keimigrasian. Selain itu informasi juga dihadirkan dalam bentuk poster dalam rangka

mempermudah masyarakat untuk mendapatkan informasi. Namun masih terdapat beberapa pengaduan dari masyarakat serta permasalahan dalam pelayanan paspor ini kembali muncul pada berbagai media.

Berdasarkan latar belakang serta permasalahan yang muncul, tulisan ini akan membahas Langkah-langkah untuk mengatasi berbagai permasalahan dalam pelayanan paspor. penelitian ini akan menjawab bagaimana strategi atau upaya yang dapat dilakukan untuk memperbaiki serta meningkatkan pelayanan paspor dalam keimigrasian di Indonesia. Tulisan ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan serta referensi untuk Direktorat Jenderal Imigrasi agar dapat selalu meningkatkan kualitas pelayanannya dalam rangka mewujudkan salah satu fungsi keimigrasian yaitu dalam memberikan pelayanan keimigrasian.

## **2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dibahas, maka rumusan masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan pembuatan paspor yang dapat diterapkan oleh Keimigrasian Indonesia?
- b. Apa saja kendala yang dihadapi dalam meningkatkan kualitas pelayanan paspor di Indonesia?

## **B. METODE PENELITIAN**

### **1. Pendekatan**

kajian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif yang berarti jenis penelitian ini menggunakan data kualitatif yang kemudian akan dijabarkan secara deskriptif. Dengan menggunakan metode ini, peneliti akan mengumpulkan serta mendapatkan data secara utuh dan dideskripsikan secara jelas.

### **2. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam kajian ini menggunakan kajian kepustakaan yang bersumber pada data sekunder. Data sekunder didapatkan melalui media perantara yang dapat berupa jurnal, artikel, dan peraturan perundang-undangan. Data tersebut akan diidentifikasi kembali kemudian dipilih data yang relevan dengan rumusan masalah pada penelitian ini.

### **3. Teknik Analisa Data**

Adapun teknik analisa data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah reduksi data yang melalui proses pemilihan serta pemusatan pada data yang dibutuhkan serta logika deduksi yang bersumber dari pernyataan yang bersifat umum kemudian disandingkan dengan pernyataan khusus. Dari kedua pernyataan tersebut dapat ditarik sebuah kesimpulan guna menjawab permasalahan dari penelitian ini. Data-data yang telah terkumpul akan

diidentifikasi terlebih dahulu kemudian dikelompokkan sesuai dengan kategorinya masing-masing.

## **C. PEMBAHASAN**

### **1. Pelayanan Publik dalam Keimigrasian**

Keimigrasian dalam menjalankan tugasnya mempunyai beberapa fungsi. Dalam Undang-Undang Nomor 6 tahun 2011 mengenai keimigrasian, Fungsi keimigrasian yang dimaksud merupakan suatu bagian dari urusan pemerintahan negara dalam memberikan pelayanan keimigrasian, penegakan hukum, keamanan negara, serta fasilitator pembangunan kesejahteraan masyarakat. Direktorat Jenderal Imigrasi telah menyediakan berbagai macam pelayanan keimigrasian, salah satunya yaitu dalam bentuk pemberian pelayanan paspor bagi Warga Negara Indonesia. Salah satu tugas utama pemerintah yang selalu menjadi prioritas adalah memberikan pelayanan publik secara optimal dan baik kepada masyarakat. Pelayanan publik merupakan pemberian jasa oleh pemerintah, pihak swasta kepada masyarakat, maupun pihak swasta atas nama pemerintah, dengan atau tanpa adanya pembayaran yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan dari seluruh lapisan masyarakat. Didalam Undang-Undang No. 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mendefinisikan dan menyebutkan bahwa pelayanan publik sebagai suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan, dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan setiap warga negara dan penduduk berdasarkan peraturan atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dapat diambil kesimpulan bahwa pelayanan publik berarti yaitu memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat pada penyelenggaraan negara. Tujuan didirikannya negara dalam suatu masyarakat yaitu untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat itu sendiri. Pada hakikatnya negara atau disebut dengan birokrasi dalam hal ini harus mampu memenuhi kebutuhan seluruh masyarakatnya. Kebutuhan yang dimaksud dalam hal ini adalah berbagai kebutuhan yang sebenarnya diharapkan oleh masyarakat dan bukan kebutuhan individual.

Terdapat enam unsur yang sangat diperlukan dalam proses pelayanan publik yaitu, (a) penyedia layanan, yaitu merupakan pihak yang dapat memberikan suatu layanan tertentu kepada masyarakat maupun konsumen, baik berupa layanan dalam bentuk jasa-jasa (*services*) atau penyediaan dan penyerahan barang (*goods*). (b) Penerima layanan, yaitu kelompok masyarakat yang dapat disebut sebagai konsumen yang menerima berbagai macam layanan dari penyedia layanan. (c) kepuasan pelanggan, dalam memberikan suatu pelayanan kepada penerima layanan, penyedia pelayanan harus terfokus kepada tujuan utama dari pelayanan itu sendiri yaitu kepuasan dari pelanggan. Hal ini merupakan aspek yang sangat penting untuk dilakukan karena tingkat kepuasan pelanggan yang diperoleh akan sangat berkaitan dengan standar dari jasa dan atau barang yang mereka dapatkan.

(d) jenis layanan, adalah berbagai macam layanan yang dapat diberikan oleh pihak penyedia layanan kepada pihak penerima layanan yang membutuhkan layanan. **(Barata 2003)**

Pelayanan publik bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat yang mana pelayanan tersebut dapat sesuai dengan keinginan dari masyarakat. Agar tujuan tersebut dapat tercapai, diperlukan kualitas pelayanan yang optimal dan sesuai dengan keinginan serta kebutuhan masyarakat. Dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 62 Tahun 2003 tentang Pedoman umum dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik, pelayanan publik harus mengandung prinsip-prinsip sebagai berikut :

- a. Kesederhanaan, memiliki arti bahwa langkah dalam pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dilaksanakan, dan mudah dipahami.
- b. Kejelasan, dalam hal ini kejelasan meliputi 3 hal yaitu dalam persyaratan administratif dan teknis pelayanan publik, satuan kerja/pejabat yang bertanggung jawab serta berwenang memberikan pelayanan maupun dalam penyelesaian permasalahan/ sengketa/ persoalan dalam penyelenggaraan pelayanan publik, dan kejelasan dalam rincian anggaran pelayanan publik serta prosedur pembayaran.
- c. Kepastian waktu, yaitu dalam pelaksanaan pelayanan publik, harus dapat diselesaikan dalam waktu yang sudah ditentukan.
- d. Akurasi, artinya produk pelayanan publik harus diterima secara sah, benar, dan tepat,
- e. Keamanan, yaitu dalam proses maupun produk, pelayanan publik harus dapat memberikan rasa aman dan kepastian hukum kepada pihak yang menerima pelayanan publik tersebut.
- f. Lengkapnnya fasilitas sarana dan prasarana. Adalah tersedianya sarana maupun prasarana penunjang kerja, peralatan kerja, serta pendukung lainnya yang memadai. Dalam hal ini termasuk adanya sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika)
- g. Tanggung jawab. pejabat atau pimpinan penyelenggara yang diberikan wewenang mempunyai tanggung jawab penuh atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian segala persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik
- h. Kemudahan akses. dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika serta mudah terjangkaunya tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai oleh seluruh masyarakat.
- i. Kedisiplinan, keramahan, dan kesopanan. pemberi pelayanan harus dapat memberikan pelayanan dengan ikhlas serta memiliki sikap disiplin, sopan dan santun, dan juga ramah,

- j. Kenyamanan. lingkungan kerja harus teratur, tertib, disediakan ruang tunggu yang memberikan kenyamanan, serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan seperti adanya tempat parkir, toilet, tempat ibadah, dan lain-lain.

Pelayanan publik pada dasarnya berkenaan dengan aspek kehidupan yang luas. Dalam kehidupan bernegara, memberikan berbagai pelayanan publik yang diperlukan oleh masyarakat merupakan salah satu fungsi dari adanya pemerintah. Pelayanan publik yang dimaksud yaitu mulai dari pelayanan yang berbentuk pengaturan ataupun pelayanan-pelayanan lain dalam rangka terpenuhinya kebutuhan masyarakat dalam bidang utilitas, Pendidikan, Kesehatan, dan lainnya.

Pelayanan publik atau Administrasi publik yang diberikan kepada masyarakat serta pengungkapan informasi kepada publik merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Negara berkewajiban untuk melayani setiap penduduk guna memenuhi hak dan kebutuhan dasar mereka melalui sistem pelayanan publik. Membangun kepercayaan publik secara terbuka merupakan kewajiban dan tindakan yang harus dilakukan bagi penyelenggara pelayanan publik sesuai dengan asumsi dan permintaan penerima layanan. Apabila pelayanan publik tidak disertai dengan pemberian informasi secara terbuka kepada publik, maka akan berdampak pada hilangnya kepercayaan individu atau masyarakat kepada penyelenggara publik maupun kepada kualitas pelayanan publik. Selain itu akan dapat menimbulkan penyimpangan terhadap kewenangan dari pejabat Negara yang seharusnya memberikan pelayanan kepada publik. Semakin terbukanya penyelenggara publik atas pengungkapan informasi kepada publik, maka organisasi negara tersebut akan semakin bertanggung jawab dan profesional.

Adapun karakteristik dari pelayanan publik yang profesional adalah Pelayanan publik yang akuntabel serta responsif. berfokus pada pencapaian tujuan dan sasaran, lugas yang berarti metode atau sistem administrasi yang dilakukan secara efektif, cepat, tepat, sederhana, lugas untuk dilaksanakan oleh publik yang meminta administrasi, kejelasan dan kepastian (transparan), unit kerja atau satuan kerja atau pejabat yang memiliki peran sebagai penanggung jawab pemberi pelayanan, jangka waktu pemenuhan pelayanan, rincian tarif dan waktu serta hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan sifatnya wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat. Dalam hal kemudahan, sebagaimana terpampang pada papan pengumuman, lembar pemberitahuan dan selebaran yang ada, imigrasi telah memberikan informasi yang sangat jelas dan apabila kurang jelas juga pemohon dapat bertanya langsung kepada petugas Imigrasi yang ada. Hal ini dilakukan demi menumbuhkan kepercayaan dari masyarakat dan memberikan kemudahan pada masyarakat akan pelayanan pada Kantor Imigrasi.

Suatu pembaharuan diperlukan dalam pemberian pelayanan khususnya kepada masyarakat. Sehingga proses reformasi akan muncul suatu ide atau gagasan yang

menjadikan suatu pelayanan menjadi lebih baik salah satunya di Kantor Imigrasi melalui layanan paspor terpadu atau *One Stop Service*. Pemerintah sebagai penyelenggara atau penyedia layanan selain memberikan pelayanan kebutuhan dasar kepada masyarakat, juga harus memberikan pelayanan umum. Pelayanan umum yang diberikan dikategorikan menjadi 3, yaitu pelayanan administratif, pelayanan jasa, dan pelayanan barang. **(Hardiyansyah 2018)**.

Direktorat Jenderal Imigrasi yang berada dalam naungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sebagai organisasi publik memiliki tugas untuk melayani masyarakat atau *public services* khususnya dalam bidang lalu lintas orang yang masuk atau keluar dari wilayah Indonesia baik bertujuan untuk kunjungan maupun menetap untuk tinggal sementara, memiliki keharusan untuk mempermudah segala urusan masyarakat, mendahulukan kepentingan masyarakat, serta selalu memberikan kepuasan dalam pelayanan kepada masyarakat. Pelayanan paspor termasuk ke dalam pelayanan administratif. Pelayanan administratif merupakan pelayanan berupa penyediaan berbagai macam jenis dokumen yang diinginkan oleh publik. contohnya pada pelayanan paspor. Sedangkan pelayanan barang merupakan pelayanan kebutuhan publik yang hasilnya adalah bentuk atau jenis barang. contohnya pelayanan penyediaan air bersih. Untuk pelayanan jasa, yaitu pelayanan yang menciptakan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan oleh publik, sebagai contoh adalah pelayanan sosial.

## **2. Kualitas Pelayanan Publik**

Kualitas yang sehubungan dengan pelayanan publik akan selalu mengalami perubahan, karena sejatinya masyarakat terus menghadapi dinamika. Begitu pula dengan ilmu pengetahuan serta teknologi yang tetap mengalami perkembangan dengan sangat cepat. Salah satu bentuk aktualisasi dari birokrasi pemerintahan yaitu ada pada pelayanan publik dan pelayanan publik juga menjadi dasar dari birokrasi pemerintahan. Pelayanan publik merupakan bentuk konkret dan dasar dari keberadaan otoritas pemerintahan. Kesan dari pemerintah selaku penyelenggara pelayanan publik dapat tergambar dengan jelas dari tindakan serta pembawaan aparat dalam memberikan pelayanan kepada warga negaranya. Perubahan pola pikir pandangan dunia mengenai pelayanan yang lebih terfokuskan kepada rakyat harus menjadi moral bawaan yang melekat di dalam seorang individu dan tergambar melalui mentalitas dan tindakan aparat dalam memberikan pelayanan kepada publik. Pelayanan merupakan suatu sikap, suatu kinerja atau suatu daya dan upaya, yang menunjukkan secara terpadu betapa krusialnya penerima jasa pelayanan untuk berperan secara dinamis dan aktif dalam penyampaian atau produksi atau prosedur dari pelayanan itu sendiri **(warella 1997)**. Sementara kualitas adalah penyelesaian terhadap keinginan dan harapan pelanggan atau klien yang lantas diperbaiki dengan terus-menerus. Dapat ditarik suatu kesimpulan berdasarkan teori mengenai pelayanan dan

kualitas di atas bahwa pelayanan masyarakat yang berkualitas atau yang dapat disebut dengan *excellent service* merupakan setiap upaya menyiapkan ataupun membantu segala macam urusan yang diselenggarakan aparatur negara yang memiliki sasaran untuk mencukupi kebutuhan maupun harapan dari masyarakat (pelanggan). Terdapat beberapa struktur yang perlu difokuskan dalam peningkatan mutu atau kualitas dari suatu jasa yaitu, (1) Akurasi dalam pelayanan, (2) Ketepatan waktu pelayanan, (3) Etika dan keramahan dalam memberikan pelayanan, (4) Adanya tanggung jawab, (5) Kelengkapan, menyangkut lingkup pelayanan dan ketersediaan sarana (6) Kemudahan dalam mendapatkan pelayanan, (7) Variasi dalam model pelayanan, (8) Pelayanan pribadi, (9) Kenyamanan, dan (10) Atribut pendukung lainnya. **(Sampara 1999)**

Tata cara atau perilaku petugas dalam memberikan pelayanan akan sangat mempengaruhi kepuasan masyarakat. Maka dari itu aparatur negara sebaiknya memberikan perhatian penuh kepada dimensi-dimensi di atas guna mewujudkan kepuasan dari masyarakat. Hal ini tentu saja bukan sesuatu yang sederhana untuk dilaksanakan, dikarenakan perlunya waktu dan proses yang tidak sebentar untuk memperbaharui kebiasaan yang telah mempengaruhi tindakan maupun perilaku dari birokrasi selama ini. Transformasi atau perubahan kultur, sikap, dan perilaku oleh penyedia layanan harus mengikuti dari perubahan paradigma pelayanan ini. Pelayanan bukan hanya sebagai diskusi semata, akan tetapi dengan sepenuh hati diimplementasikan sehari-hari dalam tindakan melayani masyarakat.

Adapun empat manfaat dari kualitas layanan, yaitu : (1) mengenali kebutuhan dan keinginan masyarakat atau penerima layanan dengan benar; (2) mengkomunikasikan harapan masyarakat atau penerima layanan kepada desainer dari produk penyedia layanan; (3) memastikan produk layanan masyarakat atau penerima layanan diselesaikan dengan benar dan tepat waktu; (4) tetap berhubungan baik dengan masyarakat atau penerima layanan setelah layanan yang diberikan berakhir untuk memastikan kepuasan dari penerima layanan.

Organisasi layanan publik mempunyai karakteristik sistem akuntabilitas publik. dimana setiap warga negara memiliki hak yang sama untuk memberikan komentar dan ulasan terhadap kualitas layanan yang telah mereka terima. Jika peran masyarakat sebagai penerima pelayanan tidak diperhatikan, maka sulit untuk mengukur kualitas pelayanan yang merupakan faktor yang penting untuk menganalisis kualitas dari pelayanan publik. Adapun unsur kedua dalam menganalisis adalah betapa mudahnya mengidentifikasi layanan sebelum atau sesudah layanan diberikan. Dasar penilaian mutu dari pelayanan selalu mengalami perubahan dan terdapat perbedaan. Saat ini apa yang dianggap sebagai kualitas pelayanan atau sebagai tolak ukur dari kualitas pelayanan, bukan tidak mungkin akan dianggap inferior di lain waktu. Oleh karena itu, sulit untuk menyepakati standar dari kualitas. Kesulitan atau kenyamanan konsumen ataupun masyarakat selaku penerima

pelayanan publik dan aparat selaku penyelenggara pelayanan dalam menilai kualitas pelayanan menjadi hal yang sangat diperhatikan.

### 3. Permasalahan dalam Pelayanan Publik

Pada dasarnya, perdebatan utama dalam pelayanan publik sangat terikat dengan peningkatan dari kualitas layanan publik itu. Pelayanan yang memiliki mutu atau kualitas yang baik tergantung dari berbagai macam faktor, antara lain bagaimana kaitannya dengan dukungan dari sumber daya manusia yang ada, bagaimana pola penyelenggaraannya atau dari segi tata laksana, serta ditilik dari faktor kelembagaannya. **(Amalia 2018)**. Apabila ditelaah dari sumber manusia yang ada, permasalahan yang dapat terjadi selalu berkaitan dengan etika pegawai, profesionalisme, keterampilan, kapabilitas, dan moral serta etika. Apabila permasalahan ditinjau dari sudut pandang kelembagaan, permasalahan terdapat pada instansi yang kurang melakukan koordinasi dan berbelit-belit. Apabila ditelaah dari bentuk penyelenggaraannya, pelayanan publik mempunyai beragam kendala dan kekurangan antara lain:

- a. kurangnya informasi. Informasi yang semestinya disampaikan ke masyarakat secara cepat, sama sekali tidak sampai kepada masyarakat atau disampaikan dengan lambat.
- b. Kurang responsif. Keadaan tersebut terdapat pada sebagian besar bagian dari pelayanan, bermula dari petugas pelayanan yang bertatap muka langsung dengan pengguna layanan hingga dengan tingkatan pejabat atau orang yang bertanggung jawab penuh pada instansi. Kurangnya kecepatan dalam menanggapi berbagai keluhan yang ada, harapan, ataupun aspirasi dari masyarakat atau sering kali keluhan tersebut diabaikan.
- c. Kurangnya koordinasi. Beragam unit pelayanan yang saling berkaitan kurang berkoordinasi sehingga terjadi pertentangan kebijakan antar instansi pelayanan
- d. Birokrasi. Pada umumnya, Pelayanan perizinan memiliki proses yang Panjang. Proses tersebut harus melau melalui berbagai tahap sehingga keadaan ini menyebabkan lamanya proses penyelesaian pelayanan.
- e. Tidak efisien. pelayanan yang diberikan acap kali tidak signifikan dengan sebagian besar kualifikasi yang diperlukan dalam pelayanan perijinan.
- f. Kurangnya dalam mengindahkan keluhan, saran, dan aspirasi yang berasal dari masyarakat. Maka muncul dampak dari hal tersebut yaitu pelayanan tidak mengalami peningkatan karena tidak adanya evaluasi dan perbaikan atau perubahan dari satu periode ke periode lainnya.

#### 4. Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Paspor

Permintaan masyarakat seiring dengan perubahan waktu terhadap administrasi atau pelayanan publik yang berkualitas akan terus meningkat. Maka dari itu, kepercayaan terhadap pemerintah sebagian besar dikendalikan oleh kemampuan dari pemerintah itu sendiri untuk mengatasi berbagai masalah yang ditimbulkan sehingga dapat menawarkan berbagai jenis pelayanan publik yang memenuhi kepuasan masyarakat dan sesuai dengan kemampuannya. Berdasarkan keadaan di atas, berikut beberapa langkah dan strategi yang dapat dilakukan guna meningkatkan kualitas pelayanan paspor dalam keimigrasian :

##### a. Meningkatkan Kompetensi Pegawai dalam Pelayanan Publik

Kompetensi pegawai memegang peranan yang sangat krusial dalam sebuah institusi guna terlaksananya tugas pemerintahan dan pembangunan secara efektif. Maka dari itu diperlukan adanya pelatihan atau kegiatan yang menunjang dalam upaya pengembangan kompetensi pegawai yang dibutuhkan dalam institusi khususnya dalam bidang keimigrasian, agar birokrasi dapat melaksanakan tanggung jawab serta fungsinya secara optimal dalam menyelenggarakan pembangunan maupun pemerintahan. Pegawai dituntut untuk dapat berperan aktif dalam menampilkan pelayanan publik dengan segenap hati dan dengan kesungguhan kepada publik agar terciptanya pelayanan publik yang efektif serta dapat memberikan kontribusi terhadap institusi. Pengembangan adalah suatu upaya guna meningkatkan kemampuan teoritis, konseptual, etika, teknis, serta moral dari pegawai yang telah disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan melalui pendidikan dan latihan. Latihan adalah suatu aktivitas yang bertujuan untuk meningkatkan keahlian teknis para pelaksana untuk meningkatkan pekerjaan karyawan sedangkan pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan (**Hasibuan 2001**). Dari pendapat dari ahli tersebut kemudian ditegaskan bahwa pengembangan lebih menitikberatkan pada pengembangan visi dan misi aparatur pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan, dan keahlian sumber daya manusia guna mendukung modal kerja yang sejalan dengan upaya peningkatan kemampuan kelembagaan (**Osborne 1996**). Selain dua pendapat yang telah disebutkan, terdapat pendapat lain yaitu Pengembangan sumber daya perangkat pemerintah lebih menekankan pada sarana (*means*) yang berorientasi pada manusia dan tujuan akhir pembangunan (**Tadjuddin 1999**). Dalam jangka pendek, dapat dipahami sebagai pengembangan diklat untuk segera memenuhi kebutuhan pengurus, teknisi, dan pimpinan. Upaya ini ditujukan kepada kelompok sasaran agar dapat lebih mudah berpartisipasi dalam sistem sosial ekonomi negara. Pemahaman ini menempatkan manusia sebagai subjek sekaligus objek pembangunan, karena pendidikan dan pelatihan merupakan aspek yang penting dalam jangka pendek. Untuk memenuhi kebutuhan pekerja terampil, memiliki visi ke depan, dan berpikiran terbuka.

Konsep pengembangan kompetensi dalam konsepnya dapat dilihat dari dua perspektif yang berbeda yaitu perspektif makro dan mikro. Dari perspektif makro, pengembangan adalah peningkatan kemampuan atau kualitas individu untuk mencapai tujuan pembangunan nasional. proses perbaikan tersebut termasuk perencanaan pengembangan dan pengelolaan pegawai guna mendapat hasil yang terbaik. hasil ini dapat dinyatakan sebagai jasa, barang, atau uang. **(Sedarmayanti 2001)**.

Kemampuan seseorang adalah sesuatu yang melekat didalam dirinya dan dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Hal ini juga mengacu pada konsep diri, perilaku, motif, pengetahuan maupun kemampuan/keterampilan pribadi dan kemampuan dalam bentuk pengetahuan yang dapat dikembangkan melalui pelatihan dan pendidikan. Pada saat yang sama, konsep kompetensi dapat diperoleh dalam proses seleksi. Oleh karena itu, karena menyangkut karakteristik seseorang dan efisiensi kerja seseorang maka kemampuan selalu melekat pada diri seseorang. Tumbuhnya pengetahuan dan kemampuan yang mendukung efisiensi kerja individu berasal dari proses pendidikan dan pelatihan. Dapat disimpulkan dari pernyataan di atas bahwa pengembangan kapasitas adalah upaya meningkatkan kematangan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan pemikiran yang secara otomatis diimbangi dengan perubahan pada perilaku maupun moralitas dalam pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan.

Tentu saja terdapat berbagai fokus dalam hal pengembangan kompetensi atau kemampuan karyawan. Adapun tujuan pengembangan yang utama berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut: (a) Efisiensi; guna meningkatkan efisiensi waktu dan tenaga dari kegiatan yang dilaksanakan serta akan meminimalisir terjadinya pemborosan. (b) Produktivitas kerja; dengan meningkatnya efisiensi kerja pegawai maka kuantitas maupun kualitas akan semakin baik, seiring dengan keterampilan manajemen dan keterampilan teknis dari aparatur yang semakin baik, (c) kecelakaan; tujuan dari pembangunan adalah untuk mengurangi tingkat kecelakaan pekerja, sehingga akan mengurangi jumlah kecelakaan. Selain itu akan mengurangi biaya pengobatan yang dikeluarkan oleh organisasi pula (d) Kerusakan; pegawai telah memiliki keahlian dalam mengoperasikan mesin, hal tersebut akan menimalisir kemungkinan kerusakan yang dapat terjadi, (e) pelayanan. adalah daya pikat untuk publik yang sangat penting. Memperbaiki serta memberikan pelayanan yang lebih baik dari aparatur sipil negara ke publik, (f) karir; kesempatan untuk memajukan karir dalam instansi akan meningkat, karena kinerja, nilai, serta keterampilan kerja menjadi lsemakin baik, dan promosi umumnya didasarkan pada pengetahuan pribadi, profesionalisme, dan prestasi kerja. (g) etika; dengan berkembangnya moral aparatur menjadi semakin baik karena pengetahuan dan keterampilan akan beradaptasi dengan pekerjaannya, sehingga memiliki dan merasakan antusiasme untuk menyelesaikan pekerjaannya. (h) konseptual; dengan pengembangan, pemimpin akan lebih baik dalam mengambil keputusan. Serta

lebih cakap dan lebih cepat, karena ia memiliki keterampilan manajemen, keterampilan interpersonal, dan keterampilan teknis yang ia dapatkan.

Upaya serta strategi yang bertujuan guna peningkatan pengembangan sumber daya manusia, khususnya pada pengembangan dalam bidang kemampuan kepribadian dan intelektual seorang manusia adalah dengan melalui pelatihan dan pendidikan (**Notoatmodjo 1992**). Dalam suatu institusi, Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan pada umumnya digabungkan menjadi diklat (pendidikan dan pelatihan). Sedangkan PUSDIKLAT (Pusat Pendidikan dan Pelatihan) merupakan unit yang fokus pada pendidikan dan pelatihan pegawai. Pelayanan publik tidak dapat terlepas dari Pendidikan dan pelatihan. Kunci agar pelayanan publik dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat serta agar kinerja suatu instansi meningkat dan menjadi efisien adalah pada para pegawainya yang memiliki kompetensi yang optimal.

Faktor lain selain dibutuhkannya pelatihan maupun pendidikan, kegiatan tersebut harus dilaksanakan secara berkelanjutan dan secara terus menerus, guna menunjang kompetensi pegawai yaitu pengelolaan faktor sumber daya manusia itu sendiri. Agar tercipta kinerja yang baik dalam pelayanan publik, harus ditelaah pula kinerja individunya. Kinerja individu tersebut merupakan cerminan dari kinerja suatu organisasi. Kinerja individu dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu kemampuan individu, keterampilan, pengetahuan serta motivasi yang didapatkan masing-masing individu. Penempatan pegawai sesuai dengan kompetensinya juga merupakan hal yang tidak kalah penting. Kualitas pelayanan akan turut meningkat apabila pegawai yang ditugaskan dalam bidang tertentu memiliki kompetensi yang baik, memadai, serta menguasai suatu bidang. Masyarakat cenderung menginginkan pelayanan paspor yang cepat. Apabila pegawai yang ditempatkan dalam pelayanan paspor tidak menguasai tentang pelayanan paspor dan tidak cekatan, maka hal tersebut akan berdampak pula pada kepuasan yang diberikan sebagai timbal balik dari masyarakat.

#### **b. Pemenuhan kebutuhan masyarakat**

Tentu saja upaya untuk memenuhi atau mewujudkan kepuasan masyarakat bukanlah hal yang mudah. Namun apabila kebutuhan serta tuntutan dari masyarakat yang membutuhkan pelayanan paspor dapat terpenuhi dengan baik, maka kualitas pelayanan tersebut akan meningkat pula. Salah satu strategi untuk memperbaiki mutu pelayanan publik seperti yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 mengenai Pelayanan Publik adalah dengan mengetahui Indeks Kepuasan Masyarakat, atau disingkat menjadi IKM, sebagai tolak ukur atau patokan untuk mengevaluasi mutu dari pelayanan administrasi publik. . Lebih lanjut, informasi yang diperoleh dari hasil Indeks Kepuasan Masyarakat dapat dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi bagi komponen-komponen yang memang diperlukan perbaikan dan memberi motivasi kepada setiap organisasi pelayanan agar memperbaiki kualitasnya. Oleh karena itu,

supaya peningkatan mutu pelayanan publik dapat berjalan secara berkelanjutan, diperlukan penyusunan regulasi untuk melaksanakan Survei Kepuasan Masyarakat, atau disingkat menjadi SKM, bagi instansi penyedia pelayanan publik.

Adapun cara untuk mengetahui tuntutan masyarakat kepada suatu instansi yaitu dengan cara pengembangan survei kepuasan masyarakat. Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 tahun 2014 mengenai Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat terhadap Penyelenggaraan Pelayanan Publik, yang dimaksud dengan Survei Kepuasan masyarakat ialah pengukuran dengan komprehensif kegiatan tentang tingkat kepuasan masyarakat yang didapatkan melalui hasil pengukuran atas pendapat masyarakat atas pelayanan yang diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik. Survei tersebut diadakan secara berkala dengan rentang waktu minimal 1 kali dalam satu tahun. Survei dapat dilakukan setelah penerima pelayanan mendapatkan pelayanan dari pihak penyedia atau penyelenggara pelayanan dan seluruh lapisan masyarakat harus dapat mengakses hasil tersebut yang nantinya dinilai cukup baik sebagai bahan evaluasi. Publikasi terhadap hasil survei ini dilaksanakan oleh penyedia layanan publik terhadap seluruh jenis pelayanan publik yang ada dan menggunakan metodologi survei yang telah ditetapkan. Instansi atau unit pelaksana teknis di lingkungan keimigrasian harus melakukan tindak lanjut terhadap masukan maupun rekomendasi dari masyarakat sesuai dengan hasil yang terdapat dalam survei kepuasan masyarakat tersebut. Dengan pemanfaatan survei kepuasan masyarakat, instansi khususnya imigrasi akan mampu memahami kebutuhan dari pengguna pelayanan dan diharapkan evaluasi tersebut dapat meningkatkan pelayanan publik, sehingga pengguna layanan akan mencapai kepuasan tertinggi dan pemerintahan pun akan berjalan secara optimal.

Regulasi atau kebijakan publik dijalankan untuk memberikan keuntungan terbesar bagi masyarakat, harus ada rangkaian yang jelas yang telah diidentifikasi dengan strategi dan pedoman yang jelas sehingga berjalan dengan baik dan memadai, ada aturan, individu yang mengendalikan, serta konsisten dengan tujuan. Seperti regulasi dalam melaksanakan Survei Kepuasan Masyarakat, yang merupakan salah satu instrumen atau alat yang dapat dimanfaatkan oleh unit layanan publik untuk menilai bagaimana pelaksanaan pelayanan publik dan untuk menjadikan unit layanan publik lebih baik kedepannya. Pada saat yang bersamaan, publik juga termasuk ke dalam pengawas yang berkepentingan untuk mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik secara efektif dan optimal.

Poin utama dari administrasi publik atau pelayanan publik adalah bagaimana cara memberikan layanan yang tepat kepada klien atau masyarakat sebagai penerima layanan, sehingga kebutuhan dari masyarakat dapat terpenuhi. Untuk menentukan kualitas atau mutu dari pelayanan publik, maka penting untuk melakukan survei

kepuasan masyarakat sebagai patokan dari mutu pelayanan publik dan sebagai metode untuk menilai sejauh mana pelayanan publik itu dapat memberikan pemenuhan terhadap kepuasan kepada masyarakat. Bagaimanapun, realitanya pemerintah tidak dapat memberikan kepuasan kepada seluruh masyarakat melalui setiap pelayanan yang diberikan oleh pemerintah, tentunya memiliki faktor-faktor yang menghambat berjalannya pelayanan tersebut, dan pelaksanaan survei kepuasan masyarakat yang dilakukan oleh unit pelayanan publik di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, akan terdapat beberapa hambatan serta kendala. Unit pelayanan pada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia memiliki beberapa kendala dalam penyelenggaraan pelayanan publik, pada unit layanan pada Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia itu sendiri dan pada sumber daya manusia (SDM)nya.

### c. **Penetapan Standar Pelayanan dan Standar Operasional Prosedur**

Standar pelayanan dapat berarti komitmen penyedia pelayanan atau penyelenggara layanan untuk memberikan layanan dengan kualitas tertentu, yang telah disesuaikan dan ditetapkan sesuai dengan harapan masyarakat dan kemampuan dari penyedia pelayanan atau penyelenggara dari pelayanan. Standar layanan ditentukan melalui identifikasi pelanggan, proses identifikasi jenis-jenis layanan, mengidentifikasi harapan pelanggan, analisis proses dan prosedur, perumusan visi dan misi pelayanan, waktu serta biaya layanan, sarana maupun prasarana, dan lain sebagainya. Proses ini tidak hanya akan memberikan informasi mengenai kelembagaan, yang dapat mendukung pelaksanaan proses manajemen yang memberikan pelayanan optimal berdasarkan standar yang telah ditentukan, tetapi juga memberikan informasi mengenai standar pelayanan yang harus ditetapkan.

Standar Operasional Prosedur atau disebut dengan SOP merupakan pedoman yang terdapat pada suatu organisasi yang berisi prosedur operasional. Pedoman tersebut kemudian digunakan untuk memberikan kepastian terhadap seluruh tindakan maupun keputusan serta penggunaan fasilitas oleh personil internal organisasi dijalankan secara konsisten, efektif, dan sistematis (**Tambunan 2008**). Kinerja dari suatu organisasi publik seperti di dalam keimigrasian, dipengaruhi oleh banyak faktor. Adapun struktur organisasi merupakan salah satu faktor yang memiliki peran dalam menentukan pengaruh terhadap implementasi kebijakan standar operasional prosedur terhadap kinerja pegawai dalam lingkungan organisasi (**Winarno 2012**). Dengan dibentuknya Standar Operasional Prosedur, pejabat yang berwenang atau pelaksana dapat memanfaatkan waktu yang tersedia dengan sebaik mungkin. Selain itu, standar operasional prosedur juga menyamaratakan seluruh tindakan dari pejabat yang berwenang dalam organisasi serta menjadi pedoman dalam memberi keputusan. Selain itu, manfaat diberlakukannya Standar Operasional Prosedur pada Instansi atau Unit

pelaksana teknis adalah Untuk menjamin bahwa pelayanan dapat berjalan terus menerus apabila ada hal-hal tertentu terjadi, misalnya, seorang pegawai yang ditugaskan untuk menangani pelayanan paspor tidak dapat hadir, maka, pada saat itu, pegawai lain dapat menggantikannya. Dengan cara ini pelayanan akan dapat terus berlangsung; Untuk menjamin bahwa pelayanan dapat berjalan sesuai pedoman. Selain itu dengan adanya standar operasional prosedur dapat memberikan data atau cara yang tepat ketika terjadi kesalahan prosedural dan jika terjadi penyimpangan dalam pelayanan, berikan cara yang tepat ketika dalam pelayanan publik dibuat regulasi tertentu. Standar operasional prosedur juga dapat memberikan data yang jelas sehubungan dengan kewajiban, tugas, dan ahli yang akan ditunjuk untuk pejabat yang menduduki jabatan tertentu yang akan memberikan tindakan khusus, atau secara keseluruhan, bahwa semua pejabat yang terkait dengan pelayanan akan memiliki rangkaian tata cara berpedoman dan kewajiban yang jelas;

Agar dapat menjamin terlaksananya pelayanan publik yang baik dan berjalan dengan optimal, dibutuhkan standar pelayanan dan Standar Operasional Prosedur yang sesuai dan diterapkan di seluruh unit pelaksana teknis pada instansi terkait. Standar ini akan menjadi pedoman maupun tolak ukur bagi penyelenggaraan pelayanan publik, selain itu standar ini dapat dijadikan sebagai acuan dalam penilaian kualitas pelayanan. Komponen standar pelayanan dan Standar Operasional Prosedur ini disesuaikan untuk menjangkau seluruh lapisan masyarakat yang mengarah kepada kesejahteraan masyarakat dan memberikan akses informasi yang mudah dijangkau. Standar yang telah ditetapkan akan memberikan manfaat terhadap seluruh kegiatan internal yang terselenggara pada instansi sehingga pelayanan publik dapat dijalankan dengan standar dan acuan yang jelas. Setelah adanya standar pelayanan dan Standar Operasional Prosedur yang jelas, perlu ditinjau dan dievaluasi kembali pelaksanaan standar tersebut serta ditindaklanjuti hasil dari evaluasi tersebut. Penerapan standar ini sangat diperlukan di tiap-tiap unit pelayanan di lingkungan keimigrasian. Tentu harus dilakukan evaluasi serta perbaikan terhadap standar pelayanan dan Standar Operasional Prosedur yang sudah dilaksanakan. Pelayanan paspor yang telah sesuai prosedur, alurnya akan menjadi jelas dan meminimalisasi terjadinya kesalahan kesalahan dalam pelayanan tersebut dikarenakan adanya acuan yang mendasari pelayanan. Standar pelayanan berperan krusial terhadap pelayanan publik.

#### **d. Membangun Budaya Pelayanan Prima**

Secara harfiah, Pelayanan prima merupakan interpretasi dari istilah "*excellent service*" yang memiliki arti pelayanan terbaik atau sangat baik. Dikarenakan pelayanan yang diberikan telah disesuaikan dengan standar pelayanan yang diberlakukan atau telah disesuaikan dengan standar yang dimiliki oleh instansi penyedia layanan, maka

disebut dengan pelayanan terbaik atau sangat baik. Pemberian pelayanan prima oleh penyedia layanan kepada rakyat merupakan penjelmaan tanggung jawab dari aparatur sipil negara yang berperan sebagai abdi masyarakat, merupakan hakikat dari pelayanan publik. Sehingga, terdapat dua unsur atau elemen penting dalam pelayanan prima, antara lain pelayanan dan kualitas. Dua elemen ini sifatnya saling terikat dan saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Adapun tujuan dari pelayanan prima adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan memberikan kepuasan atas pelayanan yang telah dilakukan serta memfokuskan pelayanan kepada masyarakat. Guna meningkatkan kepercayaan terhadap pemerintah, pelayanan prima difokuskan untuk memberdayakan masyarakat, bukan untuk membebani rakyat atau publik. Dalam upaya memperbaiki kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, pelayanan prima juga akan mempunyai peran sebagai patokan dalam pengembangan penyusunan standar pelayanan. sehingga dalam hal ini, penerima layanan, penyedia layanan maupun *stakeholder* akan memiliki tolak ukur tentang bagaimana waktu, tempat, bentuk, dan proses pelayanan yang sebenarnya diterima dan diberikan.

Pelayanan prima dapat tercapai apabila mutu dari pelayanan yang telah diberikan dan disampaikan oleh penyedia pelayanan melebihi ekspektasi atau harapan dari pengguna layanan atau penerima layanan. Membangun budaya pelayanan prima dalam lingkup keimigrasian dapat diawali dengan mengenali karakteristik dari pengguna layanan. Penyedia layanan harus dapat mengenali apakah pengguna layanan atau masyarakat tersebut termasuk ke dalam pengguna layanan yang sulit untuk ditangani atau pengguna layanan yang mudah untuk ditangani, sehingga penanganan selanjutnya akan tepat sasaran dan kepuasan pengguna layanan pun akan meningkat. Kedua, Budaya pelayanan prima ini juga dapat dibangun dengan memperbaiki sistem pelayanan yang mendukung. Dengan adanya harapan besar dari masyarakat yang menginginkan untuk segera dilayani, perlu adanya sistem pelayanan yang mendukung seperti menyempurnakan sistem pelayanan secara bertahap yang awalnya menggunakan sistem manual menjadi pelayanan menggunakan elektronik. Dalam pelayanan paspor telah menggunakan sistem antrian secara *online*. Sistem baru ini telah menghapus sistem lama yang mengharuskan pengguna layanan mengambil nomor antrian secara langsung sehingga hal ini menyebabkan terjadinya penumpukan pemohon paspor di dalam kantor. Dengan penyempurnaan sistem menjadi elektronik, terjadinya penumpukan pemohon tersebut dapat diatasi dengan baik. sehingga baik penyedia layanan maupun pengguna layanan menjadi lebih nyaman dalam memberikan serta menerima pelayanan paspor. Seluruh pegawai yang menjalankan sistem ini harus terus dipantau dan diawasi secara konsisten dan tetap dilakukan pengendalian terhadap sistem guna memantau apakah sistem tersebut dapat tetap berjalan dengan baik atau tidak.

Ketiga, budaya pelayanan prima dapat dibangun melalui pemberian fasilitas yang memadai dan mendukung untuk pengguna layanan dan pegawai atau penyedia layanan. Adapun contoh dari Fasilitas untuk menunjang pelayanan paspor yang telah dibangun pada sebagian besar unit pelaksana teknis pada keimigrasian yaitu layanan paspor khusus bagi pemohon penyandang disabilitas, pemohon lanjut usia, anak dibawah lima tahun, dan ibu hamil ataupun ibu menyusui. Selain itu, disediakan pula area bermain anak dan ruang laktasi atau ruang menyusui. Fasilitas yang telah ada ini dapat didukung dengan selalu menjaga kerapian serta kebersihan unit pelayanan paspor. pengguna layanan akan memberikan kesan yang positif terhadap penyedia layanan apabila pengguna layanan tersebut merasa nyaman dengan kondisi unit pelayanan dan tidak akan memberikan keluhan atau timbal balik yang negatif.

Keempat, dengan memberdayakan pengguna layanan dan pegawai. Pengguna layanan memiliki peran untuk menyampaikan keluhan-keluhan maupun memberikan masukan kepada penyedia layanan paspor dan memberikan penilaian secara langsung kepada penyedia layanan. keterlibatan pengguna layanan ini sangat penting dan dapat digunakan penyedia layanan untuk meningkatkan pelayanan supaya pelayanan menjadi lebih optimal. Ketersediaan layanan pengaduan merupakan salah satu faktor yang sangat penting. Layanan pengaduan yang cepat tanggap dan dapat memberikan solusi atas seluruh permasalahan dan keluhan pengguna layanan akan memberikan kesan positif terhadap kualitas dari pelayanan suatu instansi. Layanan pengaduan ini dapat berupa loket pengaduan, kotak pengaduan, ruang pengaduan atau pemberian nomor telepon khusus untuk menerima segala pengaduan. Selain memberdayakan pengguna layanan, pegawai sebagai penyedia layanan juga perlu terlibat untuk diberdayakan dalam pembangunan serta pengembangan budaya pelayanan prima di lingkungan kantor. Keterlibatan seluruh pegawai diperlukan dalam mengusulkan pembaharuan-pembaharuan atau inovasi-inovasi untuk pengembangan pelayanan prima. Pengguna layanan yang berhadapan langsung dengan pegawai atau penyedia layanan dapat memberikan masukan terhadap layanan guna perbaikan untuk pelayanan kedepannya. Kemudian saran serta masukan dari pengguna layanan tersebut akan dikumpulkan serta dipilah untuk selanjutnya diberlakukan pada kantor agar kualitas pelayanan dapat meningkat.

Terakhir, budaya pelayanan prima dibentuk dengan membangun komitmen atas pelayanan. Komitmen sangat diperlukan guna menjaga keberlangsungan pelayanan prima. Langkah pertama untuk membangun komitmen diperlukan kebijakan atau regulasi sebagai landasan hukum. Kemudian setelah regulasi berhasil ditetapkan, ditetapkan pula kode etik. Tujuan dari ditetapkannya kode etik di lingkungan instansi adalah agar dapat selalu menjaga seluruh pegawai maupun pejabat yang berwenang supaya selalu memiliki integritas serta sikap yang konsisten dalam memberikan pelayanan. Kode etik

tersebut antara lain mengenai transparansi, kedisiplinan, akuntabel, sopan dan ramah, serta profesional. Selanjutnya, agar implementasi komitmen benar-benar diterapkan dalam instansi, hendaknya membuat pernyataan komitmen bagi seluruh pegawai. Pernyataan tersebut berisi kesediaan untuk selalu menerapkan pelayanan yang prima. Setelah pernyataan komitmen telah dibuat, perlu adanya deklarasi terhadap pernyataan komitmen tersebut. Hal ini dilakukan supaya pernyataan komitmen tersebut diketahui oleh seluruh masyarakat maupun seluruh pegawai dan agar dapat dilaksanakan oleh seluruh pegawai. Selanjutnya, agar setiap pemimpin di unit pelaksana teknis mempunyai sikap yang konsisten untuk menerapkan pelayanan prima, maka ditetapkan target-target yang harus dicapai oleh setiap pemimpin atau pejabat yang berwenang tersebut. Selain itu, disepakati juga variabel yang nantinya akan digunakan untuk mengukur pencapaian dari tujuan tersebut. Dalam membangun komitmen diperlukan pengawasan guna memastikan budaya pelayanan prima ini berjalan dengan baik di setiap unit pelaksana teknis. Pimpinan atau pejabat yang berwenang diwajibkan untuk melakukan pengawasan ini. Selanjutnya untuk mengetahui perkembangan atau progress dari pelaksanaan pelayanan prima ini, maka dibentuklah suatu forum sebagai tempat untuk melaporkan kemajuan dalam pelaksanaan budaya pelayanan prima yang dibuat oleh pejabat pimpinan dari unit pelaksana teknis masing-masing kepada pimpinan paling tinggi yang terdapat dalam instansi. Selain itu, agar pelaksanaan budaya pelayanan prima ini tetap berjalan dengan baik, diperlukan adanya apresiasi bagi pimpinan maupun unit pelaksana teknis yang sukses menerapkan budaya pelayanan prima supaya penyedia layanan dapat tetap termotivasi untuk selalu mengembangkan budaya pelayanan prima dalam instansinya. Hal terakhir dalam membangun komitmen ini diperlukan adanya *role model* sebagai contoh untuk unit pelaksana teknis lainnya. Pimpinan dapat menetapkan *role model* ke pimpinan unit pelaksana teknis lain yang dirasa berhasil atau mampu dalam menerapkan budaya pelayanan prima. *Role model* ini nantinya bermanfaat untuk mengetahui tujuan dari instansi kedepannya dan mengetahui standar kesuksesan yang akan dicapai.

## **D. PENUTUP**

### **KESIMPULAN**

Berbagai faktor seperti struktur organisasi, kapabilitas kelembagaan, dan sistem pelayanan merupakan penentu dari kualitas pelayanan publik. Ketiga faktor tersebut tidak dapat dipisahkan dan saling berkaitan satu sama lain dari penentuan tingkat dan kualitas pelayanan yang diberikan oleh organisasi atau instansi. Hal ini sangat dipengaruhi oleh faktor struktur organisasi, sistem pelayanan serta kapabilitas pegawai, sehingga kualitas pelayanan publik akan semakin meningkat. Hasil akhirnya akan tercapai pelayanan publik yang berkualitas. Pelayanan publik bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat

yang mana pelayanan tersebut dapat sesuai dengan keinginan dari masyarakat Apabila pelayanan publik tidak disertai dengan pemberian informasi secara terbuka kepada publik, maka akan berdampak pada hilangnya kepercayaan individu atau masyarakat kepada penyelenggara publik maupun kepada kualitas pelayanan publik. Dapat ditarik suatu kesimpulan berdasarkan teori mengenai pelayanan dan kualitas di atas bahwa pelayanan masyarakat yang berkualitas atau yang dapat disebut dengan *excellent service* adalah melakukan segala upaya untuk menyiapkan atau membantu aparatur pemerintah dalam berbagai bentuk urusan untuk memenuhi kebutuhan maupun harapan masyarakat.

Apabila ditelaah dari sumber manusia yang ada, permasalahan dalam pelayanan yang dapat terjadi selalu berkaitan dengan etika pegawai dan kemampuan. Apabila permasalahan ditinjau dari perspektif kelembagaan, permasalahan terdapat pada instansi yang kurang melakukan koordinasi dan berbelit-belit. Pada dasarnya, perdebatan utama dalam pelayanan publik sangat berkaitan dengan peningkatan kualitas layanan publik itu sendiri. Permasalahan ini dapat diatasi dengan melalui pelayanan prima. Pelayanan prima dapat tercapai apabila kualitas dari pelayanan yang telah diberikan oleh penyedia pelayanan melebihi ekspektasi atau harapan dari pengguna layanan atau penerima layanan

Terdapat berbagai macam pelayanan keimigrasian yang disediakan oleh Direktorat Jenderal Imigrasi, salah satunya yaitu dalam bentuk pemberian pelayanan paspor bagi Warga Negara Indonesia. Dengan meningkatnya permintaan terhadap permohonan paspor bagi Warga Negara Indonesia, maka Direktorat Jenderal Imigrasi harus selalu memperhatikan kualitas dari pelayanan yang diberikan kepada publik untuk mencegah terjadinya keluhan atau pengaduan dari penerima pelayanan publik. terdapat 4 (empat) Langkah dan strategi dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan paspor: meningkatkan kompetensi pegawai dalam pelayanan publik, pemenuhan kebutuhan masyarakat, penetapan standar pelayanan serta standar operasional prosedur, dan membangun budaya pelayanan prima.

## **SARAN**

Berdasarkan permasalahan yang ada, maka strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan paspor yang perlu diterapkan dalam pelayanan publik di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, khususnya pada Direktorat Jenderal Imigrasi adalah dengan :

- (1) Meningkatkan kompetensi pegawai dalam pelayanan publik;
- (2) Pemenuhan kebutuhan masyarakat;
- (3) Penetapan standar pelayanan serta standar operasional prosedur;
- (4) Membangun budaya pelayanan prima.

Strategi ini dapat disarankan kepada Direktorat Jenderal Imigrasi agar dapat mengkaji ulang pelayanan publik yang telah diterapkan serta dapat mengembangkan langkah dan strategi ini, serta agar dapat dijadikan sebagai bahan kajian guna meningkatkan kualitas pelayanan publik khususnya dalam pelayanan permohonan paspor bagi warga negara Indonesia.

## E. DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, Shafiera. 2018. "Reformasi Birokrasi 4.0 : Strategi Menghadapi Revolusi Industri 4.0." *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik* 21, no. 2: 1–18. <https://doi.org/10.31845/jwk.v21i2.133>.
- Barata, Atep Adya. 2003. *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Edited by Rayendra L. Toruan. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Hardiyansyah. 2018. *Kualitas Pelayanan Publik Konsep, Dimensi, Indikator Dan Implementasinya. Book*. Yogyakarta: Gava Media.  
[http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/23790/4/Chapter I.pdf](http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/23790/4/Chapter%20I.pdf).
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar Dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 1992. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Osborne, David and Ted Gaebler. 1996. *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Sampara, Lukman. 1999. *Manajemen Kualitas Pelayanan*. Jakarta: STIA-LAN Press.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.
- Tadjuddin. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Birokrasi Publik*. Yogyakarta: Lukman Offset Bekerjasama Dengan Yayasan Pembaruan Administrasi Publik Indonesia.
- Tambunan, Rudi M. 2008. *Pedoman Teknis Penyusunan Standard Operating Procedures (SOP)*. Jakarta: Maiestas Publishing.
- warella, Y. 1997. *Administrasi Negara Dan Kualitas Pelayanan Publik*. Semarang: Diponegoro University Press.
- Winarno, Budi. 2012. "Kebijakan Publik: Teori, Proses, Dan Studi Kasus: Edisi Dan Revisi Terbaru."

### **Peraturan Perundang-undangan**

- Peraturan Republik Indonesia. Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.
- Peraturan Republik Indonesia. Undang-undang Nomor 6 Tahun 2011 Tentang Keimigrasian.
- Peraturan Republik Indonesia. Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2014 Tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat terhadap Penyelenggaraan Pelayanan Publik