JaIM : Jurnal Abdimas Imigrasi
Politeknik Imigrasi
E-ISSN - 2722-502X

PERAN KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN PUBLIK DI KANTOR IMIGRASI

The Role Of Organizational Communication In Improving The Quality Of Public Services At The Immigration Office

George Eros Delbert Pratama[1]
georgeeros2204@gmail.com
Program Studi Administrasi Keimigrasian

M. Arief Adillah [2]
ariefadillah1704@gmail.com
Dosen Politeknik Imigrasi

Intan Nurkumalawati [3]
intannurkumala1@gmail.com
Dosen Politeknik Imigrasi

Article history
Received : 02-03-2026
Revised : 12-02-2026
Accepted : 04-01-2026

Abstrak

Komunikasi organisasi yang efektif merupakan elemen penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas, khususnya di Kantor Imigrasi yang memiliki intensitas tinggi interaksi antara petugas dengan masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran komunikasi organisasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kantor Imigrasi melalui pendekatan studi literatur. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan memanfaatkan sumber-sumber sekunder berupa jurnal ilmiah, buku, peraturan perundang-undangan, serta publikasi daring yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi—baik vertikal (atasan-bawahan), horizontal (antar-seksi), maupun eksternal (antara instansi dengan masyarakat)—memiliki pengaruh signifikan terhadap efisiensi, transparansi, dan kepuasan pemohon layanan. Hambatan komunikasi kerap menimbulkan keterlambatan pelayanan dan menurunkan kepercayaan publik. Oleh karena itu, penguatan saluran komunikasi serta pembangunan budaya kerja kolaboratif sangat diperlukan untuk menjamin keberlanjutan pelayanan publik yang efektif, transparan, dan akuntabel.

Kata Kunci: Komunikasi Organisasi; Pelayanan Publik; Kantor Imigrasi; Kualitas Layanan

Abstract

Effective organizational communication is a key element in ensuring high-quality public service delivery, particularly in Immigration Offices where interactions between officers and the public occur frequently. This study aims to analyze the role of organizational communication in improving public service quality at the Immigration Office through a literature-based approach. The research employs a qualitative descriptive method relying on secondary sources, including scientific journals, books, legal regulations, and relevant online publications. The findings indicate that organizational communication—whether vertical (superior-subordinate), horizontal (inter-departmental), or external (between institutions and the public)—has a significant influence on service efficiency, transparency, and user satisfaction. Communication barriers often lead to service delays and decreased public trust. Therefore, strengthening communication channels and fostering a collaborative work culture are crucial to ensuring sustainable, transparent, and accountable public service delivery.

Keywords: *Organizational Communication; Public Service; Immigration Office; Service Quality*

© 2024 Segala bentuk plagiarisme dan penyalahgunaan hak kekayaan intelektual akibat diterbitkannya paper pengabdian masyarakat ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis.

DOI : https://doi.org/10.52617/jaim.v7i1.803

PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan salah satu aspek fundamental dalam penyelenggaraan pemerintahan modern, karena keberadaannya menjadi penghubung langsung antara negara dan warga negara. Melalui pelayanan publik, pemerintah berupaya memenuhi kebutuhan dasar masyarakat, baik dalam bidang administratif, sosial, ekonomi, maupun keamanan. Di Indonesia, pelayanan publik semakin menjadi sorotan seiring meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan yang cepat, transparan, akuntabel, dan berkeadilan. Hal ini tidak terlepas dari konteks globalisasi, perkembangan teknologi informasi, serta tuntutan demokratisasi yang semakin menekankan pentingnya hak warga negara untuk mendapatkan layanan yang prima. Dalam kerangka tersebut, kualitas pelayanan publik tidak hanya dipandang dari aspek prosedural, melainkan juga sejauh mana instansi pemerintah mampu membangun komunikasi efektif dengan masyarakat sehingga informasi, regulasi, dan prosedur dapat dipahami dan diterima dengan baik oleh publik.

Dalam konteks keimigrasian, pelayanan publik memiliki urgensi yang lebih tinggi mengingat sifat layanan yang langsung bersinggungan dengan mobilitas penduduk lintas negara, baik dalam bentuk permohonan paspor, izin tinggal, visa, maupun pengawasan terhadap orang asing. Kantor Imigrasi sebagai unit pelaksana teknis Direktorat Jenderal Imigrasi memiliki fungsi strategis bukan hanya sebagai penyelenggara layanan administratif, tetapi juga sebagai garda depan dalam menjaga kedaulatan negara dan memberikan citra tentang wajah birokrasi Indonesia kepada masyarakat internasional. Hal ini menjadikan pelayanan publik di Kantor Imigrasi sebagai barometer penting keberhasilan reformasi birokrasi, karena kegagalan dalam memberikan layanan yang berkualitas akan menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat dan memperkuat stigma negatif terhadap birokrasi pemerintah.

Sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, pemerintah Indonesia berupaya mengarahkan reformasi birokrasi menuju pelayanan publik yang lebih responsif, transparan, dan akuntabel. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi juga menekankan perlunya inovasi pelayanan, peningkatan kualitas sumber daya manusia, serta perbaikan sistem komunikasi publik. Namun, realitas di lapangan masih menunjukkan adanya gap antara regulasi dan implementasi. Penelitian (Rahmat et al., 2024) menyebut bahwa birokrasi Indonesia masih menghadapi tantangan besar berupa budaya organisasi yang hierarkis, regulasi yang kaku, serta lemahnya pengelolaan kinerja yang menghambat akselerasi reformasi pelayanan publik. Situasi ini juga terjadi pada lembaga keimigrasian, di mana pelayanan yang seharusnya cepat dan adaptif masih sering terkendala prosedur yang berbelit serta komunikasi internal yang kurang efektif.

Komunikasi organisasi menjadi salah satu kunci utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Secara konseptual, komunikasi organisasi tidak hanya dipahami sebagai penyampaian informasi dari atasan kepada bawahan, melainkan juga mencakup arus informasi dua arah antara berbagai level dalam organisasi, koordinasi antarbagian, serta interaksi dengan pihak eksternal termasuk masyarakat pengguna layanan. Robbins dan Judge (2019) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai proses penyampaian pesan antarindividu dan kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu, di mana keberhasilan komunikasi sangat memengaruhi efektivitas kerja dan kepuasan pengguna layanan. Dalam pelayanan publik, komunikasi yang tidak jelas dapat menimbulkan misinformasi, memperlambat proses pelayanan, serta menurunkan kepercayaan masyarakat. Sebaliknya, komunikasi yang transparan, responsif, dan partisipatif dapat meningkatkan akuntabilitas dan legitimasi institusi publik.

Dalam konteks keimigrasian, komunikasi organisasi memainkan peran vital dalam tiga dimensi utama: komunikasi internal vertikal, komunikasi horizontal, dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal vertikal berkaitan dengan bagaimana arahan, kebijakan, serta instruksi dari pimpinan disampaikan kepada bawahan, sekaligus bagaimana aspirasi dan permasalahan dari bawahan disampaikan ke tingkat manajerial. Komunikasi horizontal menyangkut koordinasi antar seksi atau bidang di dalam Kantor Imigrasi, misalnya antara seksi pelayanan paspor dengan seksi pengawasan orang asing, yang jika tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan tumpang tindih kebijakan dan memperlambat layanan. Sedangkan komunikasi eksternal berkaitan dengan interaksi antara Kantor Imigrasi dengan masyarakat, baik dalam bentuk sosialisasi kebijakan, penanganan keluhan, maupun pemanfaatan teknologi digital sebagai media komunikasi.

DOI : https://doi.org/10.52617/jaim.v7i1.803

Penelitian (Liestyanti & Prawiraatmadja, 2021) menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi dalam ketiga dimensi ini sangat memengaruhi kualitas layanan publik, khususnya dalam dimensi *responsiveness* dan *assurance* dalam model SERVQUAL

Perkembangan teknologi informasi menghadirkan peluang sekaligus tantangan bagi komunikasi organisasi di sektor publik, termasuk keimigrasian. Inovasi layanan berbasis digital seperti aplikasi M-Paspor, antrean online, maupun visa elektronik (e-VOA) diharapkan mampu meningkatkan transparansi, mempercepat proses, dan mempermudah akses masyarakat. Studi (Cahyati, 2023) menemukan bahwa digitalisasi layanan publik berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kualitas pelayanan karena memungkinkan akses yang lebih luas, efisiensi waktu, serta pengurangan tatap muka yang rawan praktik maladministrasi. Namun demikian, (Aditya et al., 2023) mengingatkan adanya risiko *digital divide* yang menyebabkan sebagian kelompok masyarakat tidak dapat mengakses layanan digital karena keterbatasan literasi teknologi atau infrastruktur. Hal ini berpotensi menimbulkan ketidakadilan dalam pelayanan publik.

Dalam kasus keimigrasian, fenomena *digital divide* ini tampak misalnya pada penggunaan aplikasi M-Paspor yang masih banyak dipandang rumit oleh masyarakat awam sehingga sebagian pemohon lebih memilih datang langsung ke kantor imigrasi tanpa mendaftar secara daring. Fenomena ini menandakan bahwa komunikasi eksternal belum sepenuhnya efektif, baik dalam hal sosialisasi maupun pendampingan penggunaan teknologi. Di sisi lain, keberadaan media sosial dan situs web resmi Direktorat Jenderal Imigrasi sebenarnya dapat menjadi kanal komunikasi publik yang strategis, tetapi perlu dioptimalkan agar informasi tidak hanya tersampaikan, melainkan juga dipahami dan digunakan oleh masyarakat. Penelitian terkait strategi komunikasi Ditjen Imigrasi dalam mempromosikan e-VOA menggunakan model ROPE (Research, Objectives, Programming, Evaluation) menunjukkan bahwa tingkat efektivitas sosialisasi baru mencapai sekitar 75%, dengan kendala utama berupa keterbatasan anggaran, sumber daya manusia, serta jangkauan media (Tiominar et al., 2024).

Di luar konteks digitalisasi, komunikasi organisasi dalam pelayanan publik keimigrasian juga menghadapi tantangan berupa kesenjangan budaya birokrasi. (Denhardt & Denhardt, 2000) melalui konsep *New Public Service* menekankan bahwa pelayanan publik seharusnya berorientasi pada prinsip *serving, not steering*, di mana birokrasi tidak lagi bertindak sebagai pengendali semata, tetapi juga sebagai pelayan yang menjalin komunikasi dialogis dengan masyarakat. Namun, dalam praktiknya, pola komunikasi birokrasi di Indonesia masih kerap bersifat top-down, dengan sedikit ruang bagi masyarakat untuk memberikan masukan atau berpartisipasi dalam proses pelayanan. Hal ini dapat dilihat dari masih rendahnya tingkat efektivitas sistem pengaduan publik, meskipun pemerintah telah mengembangkan aplikasi SP4N-LAPOR! sebagai kanal aspirasi masyarakat.

Penelitian (Ayu Astuti, 2022) mengenai kebijakan pengelolaan keluhan pelayanan publik di Indonesia menunjukkan bahwa meskipun ada kemajuan dalam menyediakan saluran formal, hambatan budaya dan birokrasi menyebabkan masyarakat sering kali ragu untuk melapor atau merasa bahwa laporan mereka tidak ditindaklanjuti dengan baik. Dalam konteks imigrasi, hal ini berimplikasi pada rendahnya partisipasi masyarakat dalam memberikan umpan balik, sehingga Kantor Imigrasi kesulitan untuk melakukan evaluasi yang akurat terhadap kelemahan layanan mereka.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai komunikasi organisasi dalam pelayanan publik, khususnya di sektor keimigrasian yang masih jarang diteliti secara mendalam. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan bagi Kantor Imigrasi dan Direktorat Jenderal Imigrasi untuk memperkuat komunikasi internal maupun eksternal, meningkatkan kapasitas pegawai dalam keterampilan komunikasi, serta mengembangkan strategi komunikasi yang inklusif, adaptif, dan berkelanjutan. Dengan demikian, pelayanan publik di bidang keimigrasian dapat semakin memenuhi prinsip good governance, yaitu efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

METODE PELAKSANAAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur (*library research*). Pemilihan metode ini didasarkan pada tujuan penelitian yang berorientasi pada pemahaman mendalam mengenai peran komunikasi organisasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik, khususnya di Kantor Imigrasi. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk menggali makna, menginterpretasikan fenomena, dan menelaah hubungan antar konsep melalui analisis kritis

terhadap sumber-sumber sekunder, bukan melalui pengumpulan data primer. Sebagaimana dijelaskan (Creswell & Creswell, 2023), penelitian kualitatif deskriptif lebih menekankan pada upaya memahami realitas sosial dengan mendeskripsikan konteks dan makna dari suatu fenomena, sehingga hasilnya mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai objek yang diteliti.

Studi literatur menjadi metode utama karena penelitian ini berfokus pada analisis konseptual melalui pengumpulan data dari jurnal ilmiah, buku, dokumen hukum, serta publikasi daring resmi yang relevan. (Snyder, 2019) menekankan bahwa studi literatur bukan hanya merangkum hasil penelitian terdahulu, tetapi juga berfungsi untuk mengidentifikasi kesenjangan penelitian, mengevaluasi pendekatan yang digunakan, serta membangun kerangka konseptual baru. Dengan demikian, metode ini dipandang tepat untuk menjelaskan bagaimana komunikasi organisasi, baik internal maupun eksternal, memengaruhi kualitas pelayanan publik di sektor keimigrasian. Proses pengumpulan literatur dilakukan secara sistematis melalui basis data akademik seperti Google Scholar, Scopus, dan DOAJ, dengan mempertimbangkan kredibilitas penerbit, keterbaruan publikasi, dan relevansi tema. Artikel dan buku yang dipilih dikaji secara mendalam, lalu diinterpretasikan untuk menghasilkan sintesis tematik yang mendukung argumen penelitian.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis isi (*content analysis*) dan sintesis tematik. Analisis isi dipilih karena dapat menelaah makna dari teks dan dokumen secara sistematis, sehingga peneliti mampu mengidentifikasi pola dan tema yang berkaitan dengan komunikasi organisasi dalam pelayanan publik. Hasil analisis isi kemudian diorganisasikan melalui sintesis tematik sebagaimana dipaparkan (Thomas & Harden, 2008), yaitu dengan menyusun berbagai temuan penelitian sebelumnya ke dalam tema-tema besar yang relevan, misalnya efektivitas komunikasi internal, transparansi komunikasi eksternal, pengaruh digitalisasi layanan, serta hambatan birokrasi dalam praktik komunikasi organisasi. Dengan metode ini, penelitian dapat menghadirkan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai peran komunikasi organisasi dalam meningkatkan kualitas layanan imigrasi.

Untuk menjamin validitas, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dengan cara membandingkan literatur dari berbagai jenis, mulai dari artikel ilmiah, buku akademik, hingga regulasi pemerintah. Selain itu, peneliti juga melakukan seleksi ketat terhadap literatur yang digunakan agar hanya sumber yang memiliki reputasi akademik dan relevansi tinggi yang dimasukkan dalam kajian. Dengan demikian, data yang diperoleh dianggap mampu mewakili fenomena yang diteliti serta mendukung argumen yang diajukan.

Secara keseluruhan, metode penelitian ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman mendalam mengenai bagaimana komunikasi organisasi berperan dalam menentukan kualitas pelayanan publik. Pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi literatur memungkinkan peneliti tidak hanya mendeskripsikan konsep yang ada, tetapi juga mengkaji dinamika komunikasi organisasi di lingkungan Kantor Imigrasi dalam kerangka reformasi birokrasi dan digitalisasi layanan. Hasilnya diharapkan dapat memperkaya literatur akademik serta memberikan dasar konseptual yang kuat bagi penelitian lebih lanjut maupun perumusan kebijakan di bidang pelayanan publik keimigrasian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kajian literatur yang luas mengenai pelayanan publik di Indonesia—khususnya dalam konteks keimigrasian—menunjukkan bahwa kualitas layanan sangat dipengaruhi oleh bagaimana komunikasi organisasi bekerja secara nyata di tingkat internal dan eksternal. Hasil penelusuran atas studi-studi terdahulu memperlihatkan konsistensi temuan: ketika arus informasi di dalam organisasi jelas, koordinasi antarseksi berjalan baik, dan kanal komunikasi ke publik ditata secara transparan, indikator kualitas layanan seperti kecepatan, kepastian prosedur, dan kepuasan pemohon cenderung meningkat. Sebaliknya, ketika komunikasi tersendat—baik karena budaya hierarkis, ketidakjelasan standar operasional, maupun lemahnya strategi sosialisasi—kesenjangan antara harapan dan persepsi masyarakat melebar, sebagaimana terekam dalam riset-riset evaluatif pada unit imigrasi di Indonesia. Salah satu temuan rujukan klasik yang masih relevan adalah studi tentang kualitas layanan di Kantor Imigrasi yang mengidentifikasi gap kualitas dalam dimensi responsivitas dan kejelasan prosedur; riset ini menunjukkan bahwa hambatan komunikasi internal dan eksternal berimplikasi langsung pada menurunnya kepercayaan publik terhadap institusi. Temuan tersebut, meskipun terbit hampir satu dekade lalu, tetap menjadi pijakan penting untuk melihat problem komunikasi yang bersifat struktural dan berulang di layanan keimigrasian masa kini. (Hadiyati, 2014)

Dalam lanskap kebijakan yang lebih luas, penguatan tata kelola pengaduan publik melalui kanal nasional

SP4N-LAPOR! dimaksudkan untuk mendorong transparansi dan partisipasi, dua elemen yang sejatinya sangat bergantung pada kualitas komunikasi publik institusi pelayan. Hasil-hasil studi mutakhir terhadap SP4N-LAPOR! menyiratkan paradoks: sistem ini diakui sebagai inovasi penting untuk memperbaiki akuntabilitas dan keterbukaan, namun implementasinya menghadapi kendala berupa kapasitas SDM TIK yang belum merata, lemahnya interoperabilitas data, dan kepemimpinan yang belum konsisten mendorong tindak lanjut laporan secara lintas sektor. Kondisi tersebut membuat rantai komunikasi formal-informal antara warga dan birokrasi tidak selalu berujung pada perbaikan layanan yang dirasakan pemohon. Ini berarti, walaupun kanal pengaduan tersedia, kualitas komunikasi tindak lanjut menjadi faktor penentu yang membedakan sekadar tersalurkannya keluhan dengan terwujudnya solusi (Made & Premaiswari, 2024)

Catatan Ombudsman RI pada dokumen penilaian dan laporan tahunan juga mempertegas bahwa mutu pelayanan publik erat berkaitan dengan pencegahan maladministrasi melalui pemenuhan standar layanan, peningkatan kompetensi penyelenggara, dan pengelolaan pengaduan. Apa yang tampak administratif ini pada dasarnya adalah pekerjaan komunikasi: menerjemahkan standar menjadi penjelasan yang dipahami loket, memastikan pesan kebijakan konsisten dari pimpinan ke pelaksana, serta mengomunikasikan hak dan prosedur kepada masyarakat dengan bahasa yang jelas. Oleh karena itu, indikator yang dinilai Ombudsman—dari ketersediaan informasi, sarana pengaduan, hingga tindak lanjut—dapat dibaca sebagai indikator efektivitas komunikasi yang melekat pada proses pelayanan (Ombudsman, 2023)

Pada lapangan keimigrasian, digitalisasi layanan mengubah ekologi komunikasi organisasi. Aplikasi M-Paspor, antrean online, pembayaran nontunai, sampai e-VOA, memindahkan sebagian besar interaksi dari meja loket ke layar gawai. Hasil-hasil penelitian terkini terhadap M-Paspor, baik yang berbasis persepsi pengguna maupun evaluasi kesuksesan sistem, menggambarkan pola yang konsisten: digitalisasi mampu memangkas waktu dan memperjelas alur, tetapi hanya benar-benar efektif bagi pemohon yang memiliki literasi digital memadai dan akses perangkat yang stabil. Pada sisi pengguna yang rentan—mereka yang baru pertama mengurus paspor, pengguna usia lanjut, atau berlokasi di wilayah dengan infrastruktur internet yang terbatas—kompleksitas antarmuka, istilah teknis, dan langkah verifikasi kerap menjadi penghalang. Ini bukan semata persoalan "IT", melainkan persoalan komunikasi: bagaimana mendesain pesan, instruksi, dan kanal bantuan yang inklusif agar teknologi tidak menambah jarak. (Liang et al., 2024)

Ketika temuan-temuan tersebut dibaca bersama penelitian mengenai strategi komunikasi Ditjen Imigrasi dalam sosialisasi e-VOA, terlihat adanya korelasi langsung antara perencanaan komunikasi yang sistematis dengan penerimaan publik. Studi yang menggunakan model ROPE menemukan bahwa capaian efektivitas sosialisasi cukup tinggi, namun tetap dibatasi oleh jangkauan media, alokasi anggaran, dan kapasitas SDM humas. Kinerja komunikasi yang "baik tapi belum merata" ini menjelaskan mengapa adopsi kebijakan dan layanan baru cenderung lebih berhasil pada segmen yang sudah aktif mencari informasi digital, sementara segmen yang pasif atau tak memiliki kebiasaan daring tertinggal. Tantangan tersebut menuntut orkestrasi komunikasi lintas kanal: publikasi digital yang kuat, dipadukan dengan tatap muka yang terjadwal, kolaborasi lintas instansi/komunitas, dan mekanisme umpan balik yang mudah digunakan. (Tiominar et al., 2024)

Hasil literatur yang mengkaji transformasi digital e-VOA di Bali setelah pandemi menambah dimensi sektoral yang penting. Ketika e-VOA dihubungkan dengan pemulihan pariwisata, urgensi koordinasi komunikasi meningkat: kebijakan imigrasi harus dipahami tidak hanya oleh pemohon asing, tetapi juga oleh stakeholder lokal seperti agen perjalanan, operator hotel, dan pemerintah daerah. Studi tersebut menggarisbawahi bahwa manfaat digitalisasi hanya akan maksimal ketika pemangku kepentingan memahami alur dan pesannya seragam—lagi-lagi, ini problem koordinasi komunikasi antar organisasi. Dengan kata lain, efek kebijakan imigrasi pada sektor lain sangat ditentukan oleh koherensi narasi dan kecepatan arus informasi antar-aktor. (Ichsan et al., 2024)

Jika dikembalikan pada kerangka teoretis kualitas layanan seperti SERVQUAL, komunikasi organisasi beroperasi terutama dalam empat dari lima dimensi: *reliability, responsiveness, assurance,* dan *empathy*. *Reliability* menuntut konsistensi pesan prosedural; *responsiveness* menuntut mekanisme komunikasi yang cepat di internal (agar keputusan tak berputar-putar) dan di eksternal (agar pertanyaan publik segera dijawab); *assurance* berkaitan dengan jaminan informasi yang akurat dan terpadu; sementara *empathy* menuntut bahasa komunikasi yang ramah, non-teknis, dan sensitif pada kelompok rentan. Ketika literatur menunjukkan adanya *digital*

divide pada layanan daring, itu sejatinya cermin dari dimensi empati yang belum terkelola karena produk komunikasi (UI teks, petunjuk, FAQ) belum dirancang untuk keberagaman kemampuan pengguna. Dengan demikian, strategi peningkatan kualitas layanan tak dapat dilepaskan dari strategi komunikasi yang sadar keragaman pengguna. Temuan tentang keluhan berulang di kanal SP4N-LAPOR! mulai dari keterlambatan respon hingga ketidakpastian tindak lanjut, mengukuhkan tesis bahwa kualitas komunikasi pasca-layanan menjadi penentu pengalaman warga terhadap negara; *aftercare communication* sama pentingnya dengan komunikasi di depan loket. (Made & Premaiswari, 2024)

Dimensi internal komunikasi organisasi tak kalah menentukan. Dalam pengaturan kerja Kantor Imigrasi, relasi antara pimpinan, pejabat struktural, dan petugas loket berdampak langsung pada *throughput* layanan: keterlambatan keputusan dispensasi, lambatnya distribusi *briefing* perubahan aturan, atau ketidakjelasan pembagian peran antar-seksi menyebabkan antrean di hilir. Studi reformasi birokrasi Indonesia menyoroti kuatnya budaya hierarkis yang mendorong aliran informasi satu arah. Budaya ini berdampak pada dua hal: pertama, inovasi komunikasi dari bawah sulit naik; kedua, kesalahan kecil di hilir cenderung berulang karena umpan balik ke hulu lemah. Bagi layanan keimigrasian, ini tampak dalam kesenjangan pemahaman SOP terbaru antarpetugas, apalagi jika regulasi bersifat dinamis. Intervensi yang diperlukan bukan hanya pelatihan teknis, melainkan desain *loop* komunikasi dua arah yang melembagakan *daily huddle*, *after-action review*, dan *blameless postmortem* untuk setiap insiden layanan. (PERATURAN OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 58 TAHUN 2023 TENTANG TATA CARA PEMERIKSAAN DAN PENYELESAIAN LAPORAN, 2023)

Menariknya, sejumlah penelitian aplikasi M-Paspor menunjukkan bahwa ketika organisasi menambahkan komponen komunikasi proaktif—misal *push notification* yang jelas, video tutorial singkat, atau *in-app help* yang responsif—tingkat keberhasilan transaksi dan kepuasan pengguna meningkat secara nyata. Dalam kajian kesuksesan M-Paspor di Batam dengan kerangka DeLone & McLean, kualitas sistem, kualitas informasi, dan kualitas layanan (service quality) seluruhnya berkaitan erat dengan intensitas dan kejernihan komunikasi yang dikemas dalam antarmuka dan dukungan pengguna. Ini memperkuat asumsi bahwa *design is communication*: setiap formulir, teks validasi, dan urutan langkah adalah pesan yang memandu perilaku. Dengan demikian, memperbaiki komunikasi berarti juga memperbaiki desain produk layanan. (Liang et al., 2024)

Dari perspektif penanganan keluhan, temuan evaluasi tentang tantangan implementasi e-complaint nasional menunjukkan adanya kebutuhan *knowledge management* lintas unit agar setiap pengaduan yang berulang bisa dibalas dengan jawaban yang konsisten, lengkap, dan berbasis data. Tanpa manajemen pengetahuan, setiap petugas akan mengulang proses interpretasi dari nol, memanjangkan waktu tanggap dan membuka ruang ketidakkonsistenan. Literatur mengusulkan integrasi *case-based reasoning* sederhana pada tingkat unit layanan, sehingga jawaban dan solusi yang telah disetujui pimpinan menjadi *playbook* bersama. Penguatan ini akan merekatkan komunikasi internal dan menutup celah kesenjangan *know-how* antar petugas. (Made & Premaiswari, 2024)

Pembacaan komparatif atas literatur juga menunjukkan variasi pola komunikasi berdasarkan tipe interaksi. Pada komunikasi yang bersifat *compliance* (misal verifikasi identitas, pemenuhan dokumen), kejelasan instruksi dan *error prevention* menjadi krusial. Pada komunikasi yang bersifat *help-seeking* (misal konsultasi kasus tertentu), empati dan kemampuan *translation* dari regulasi ke bahasa awam lebih menentukan pengalaman pengguna. Sementara itu, pada komunikasi *crisis or exception handling* (misal gangguan sistem, perubahan kebijakan mendadak), kecepatan, konsistensi narasi lintas kanal, dan *single source of truth* menjadi penentu utama menghindari rumor dan kepanikan. Pola-pola ini menyiratkan bahwa organisasi harus mengelola portofolio kanal: *self-service knowledge base* untuk *compliance*, *live chat/call center* yang terlatih untuk *help-seeking*, serta *broadcast alert* terverifikasi untuk *crisis handling*. Tanpa segmentasi taktis semacam ini, pesan akan bercampur dan publik kebingungan—sebuah problem komunikasi yang sering ditemui di layanan publik (termasuk imigrasi) ketika seluruh pengumuman disebar seragam lintas kanal tanpa kurasi audiens.

Hasil kajian mengenai pencegahan PMI non-prosedural menambahkan bukti penting bahwa komunikasi lintas institusi memegang peran preventif. Humas Kantor Imigrasi yang mampu menjalin kemitraan komunikasi dengan Dinas Ketenagakerjaan, BP2MI, dan aparat desa mampu menekan risiko misinformasi di tingkat hulu. Dari kacamata kualitas layanan, dampak preventif ini tidak selalu tercermin dalam angka layanan harian,

tetapi sangat memengaruhi *trust* jangka panjang dan persepsi keseluruhan terhadap institusi imigrasi sebagai pelayan sekaligus pelindung. Ketika komunikasi lintas lembaga lemah, praktik percaloan dan agen ilegal lebih mudah memonopoli narasi di lapangan. Literatur terkait menunjukkan kebutuhan untuk meletakkan fungsi humas bukan sekadar *publisitas*, tetapi *public education* dengan indikator kinerja yang terukur (jangkauan, pemahaman, perubahan perilaku). (Rizkiara Maheswari Politeknik Imigrasi, 2020)

Selain itu, temuan tentang reformasi birokrasi yang berorientasi pada *public management* menekankan pentingnya *performance dialogue*—forum rutin antarlevel manajerial untuk membahas metrik layanan, keluhan krusial, dan kendala operasional. Dalam forum tersebut, komunikasi bukan hanya menyampaikan target, tetapi memfasilitasi *sensemaking* atas data layanan sehingga solusi bersifat kolaboratif, bukan instruksi satu arah. Ini relevan bagi Kantor Imigrasi yang menghadapi variasi permintaan layanan antarwilayah: kantor padat seperti di kota besar akan memiliki *pain points* berbeda dengan kantor di wilayah perbatasan atau kepulauan. Dengan *performance dialogue*, keputusan perbaikan kanal komunikasi bisa disesuaikan konteks, misalnya memperbanyak *help desk* tatap muka pada kantor dengan populasi lansia tinggi atau menambah *in-app tutorial* pada daerah yang mayoritas pemohon berusia produktif. (PERATURAN OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 58 TAHUN 2023 TENTANG TATA CARA PEMERIKSAAN DAN PENYELESAIAN LAPORAN, 2023)

Perspektif kebijakan pengaduan publik juga memberi pelajaran desain komunikasi. Regulasi Ombudsman terbaru menggariskan definisi dan domain maladministrasi sekaligus menekankan tanggung jawab penyelenggara dalam memenuhi standar layanan. Dokumen hukum tidak hanya "aturan"—ia berfungsi sebagai *frame* komunikasi yang menentukan ekspektasi warga. Dengan menerjemahkan regulasi dalam *customer charter* yang mudah dipahami—misalnya janji waktu layanan paspor, hak pemohon memperoleh informasi biaya resmi, hak atas pendampingan saat gangguan sistem—institusi mengubah bahasa hukum menjadi kontrak sosial yang komunikatif. Pengalaman banyak instansi menunjukkan bahwa *customer charter* yang terlihat dan dipahami menurunkan sengketa di loket karena kedua pihak memiliki rujukan acuan yang sama.

Temuan lintas literatur mengenai M-Paspor juga mengindikasikan bahwa indikator keberhasilan layanan digital tidak boleh berhenti pada *go-live* atau angka unduhan aplikasi. Yang lebih bermakna adalah *task completion rate*, *first contact resolution*, dan *time to resolution*—semuanya metrik komunikasi karena menggambarkan seberapa jelas instruksi, seberapa cepat balasan dukungan, dan seberapa konsisten jawaban antarkanal. Studi evaluasi kepuasan pengguna M-Paspor, termasuk riset yang meninjau pengalaman pengguna secara menyeluruh, menunjukkan korelasi positif antara kualitas informasi yang disajikan aplikasi dan kepuasan akhir. Namun, studi juga merekam *pain points* seperti verifikasi data yang berulang, istilah teknis yang tidak familier, dan kurangnya *fallback* tatap muka yang siap membantu saat pengguna mengalami *dead-end*. Ini menegaskan bahwa "digital by default" perlu ditemani "human by design": kanal manusiawi yang mudah diakses harus selalu ada untuk mengatasi kasus-kasus yang tidak dapat diselesaikan sistem. (Rabbani & Fajar, 2024)

Menggabungkan seluruh hasil di atas, pembahasan dapat disarikan ke dalam beberapa argumen kunci. Pertama, kualitas komunikasi internal menentukan *readiness* organisasi dalam merespons perubahan kebijakan dan lonjakan permintaan layanan. Kualitas ini terlihat dari seberapa sering dan efektif pimpinan menyebarkan pembaruan kebijakan, seberapa gesit unit TI dan pelayanan menyamakan pemahaman, dan seberapa baik budaya umpan balik dikelola. Kedua, kualitas komunikasi eksternal menentukan *access equity*: tanpa desain komunikasi yang peka terhadap keragaman literasi, layanan digital akan memperlebar ketidaksetaraan akses. Ketiga, keberhasilan komunikasi lintas lembaga menentukan dampak kebijakan imigrasi pada sektor lain (ketenagakerjaan, pariwisata, keamanan), karena kebijakan yang sama dapat menghasilkan efek yang berbeda bila narasi dan eksekusi komunikasinya tidak sinkron.

Implikasi kebijakan yang lahir dari pembahasan ini cukup konkret. Penguatan *internal comms* dapat dimulai dari penetapan *cadence* komunikasi rutin antarseksi, *change log* kebijakan yang wajib dibaca dan ditandatangani setiap pergantian aturan, serta pembuatan *micro-learning* dua-tiga menit untuk setiap SOP baru. Pada sisi eksternal, desain komunikasi inklusif bisa diwujudkan melalui panduan bergambar, video *how-to* berdurasi singkat, *plain language* untuk istilah teknis, serta *help desk* keliling pada jam tertentu—strategi yang terbukti efektif pada konteks layanan dengan basis pengguna heterogen. Untuk kanal pengaduan, integrasi *knowledge base* berbasis kasus dan *service level target* yang dipublikasikan akan memperkuat

akuntabilitas sekaligus mengedukasi publik tentang alur yang realistis. Terakhir, untuk sosialisasi kebijakan yang berdampak ke lintas sektor seperti e-VOA, dibutuhkan *communication playbook* bersama: daftar pesan kunci, Q&A standar, pembagian peran juru bicara, serta *escalation path* ketika muncul isu viral—praktik yang direkomendasikan riset strategi komunikasi Ditjen Imigrasi dan kajian transformasi digital pariwisata. (Tiominar et al., 2024)

Secara teoretis, temuan-temuan ini mengafirmasi pandangan bahwa komunikasi organisasi bukanlah "pendamping" pelayanan, melainkan infrastruktur inti yang menopang kualitas. Ia memediasi hubungan antara regulasi dan praktik, antara kebijakan pusat dan variasi lokal, antara desain digital dan kenyataan literasi pengguna. Karena itu, mengukur kualitas layanan tanpa mengukur kualitas komunikasi adalah keliru; indikator seperti kecepatan layanan, keluhan yang terselesaikan, dan kepuasan pemohon sesungguhnya adalah *proxy* kinerja komunikasi. Penelitian lanjut yang bersifat empiris—misalnya studi multi-situs pada sejumlah Kantor Imigrasi kelas berbeda dengan kombinasi *task analytics* pada aplikasi dan *observational study* di loket—akan sangat memperkaya temuan kajian ini. Namun, bahkan pada tataran studi literatur, pola yang konsisten sudah cukup kuat untuk menyarankan bahwa investasi terbesar yang perlu dilakukan bukan hanya pada teknologi layanan, melainkan pada *communication capability* organisasi: orang, proses, dan platformnya.

Sebagai penutup bagian ini, penting ditekankan bahwa komunikasi organisasi di layanan keimigrasian mesti bergerak menuju paradigma *dialogic public service*: paradigma yang memosisikan warga sebagai mitra yang memiliki suara, bukan semata penerima instruksi prosedural. Dengan meningkatkan kualitas dialog ini—melalui kanal pengaduan yang benar-benar responsif, transparansi informasi yang konsisten, dan dukungan tatap muka yang empatik—Kantor Imigrasi tidak hanya akan memperbaiki indikator kualitas layanan, tetapi juga membangun legitimasi institusional yang berkelanjutan di mata publik. Hasil-hasil penelitian yang ditinjau di sini, dari evaluasi SP4N-LAPOR! hingga studi keberhasilan M-Paspor dan sosialisasi e-VOA, sejalan menunjukkan bahwa komunikasi yang dirancang dengan baik adalah pembeda utama antara layanan yang sekadar "berfungsi" dan layanan yang "bernilai" bagi masyarakat.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa komunikasi organisasi merupakan infrastruktur inti bagi peningkatan kualitas pelayanan publik di Kantor Imigrasi, bukan sekadar pelengkap administratif. Di balik setiap indikator layanan—kecepatan proses, kepastian prosedur, kepuasan pemohon, hingga penurunan keluhan—bertumpu suatu ekosistem komunikasi yang sehat: alur informasi internal yang jelas, koordinasi antarseksi yang serempak, dan interaksi eksternal yang transparan serta empatik kepada masyarakat. Sintesis literatur menunjukkan konsistensi temuan lintas studi: ketika komunikasi vertikal (atasan–bawahan) berjalan dua arah, komunikasi horizontal (antar unit) menghindari tumpang tindih, dan komunikasi eksternal menyajikan pesan yang mudah dipahami, maka gap antara harapan dan pengalaman layanan menyempit. Sebaliknya, hambatan komunikasi—baik karena budaya hierarkis, standar yang berubah cepat tanpa *briefing* memadai, maupun sosialisasi yang tidak inklusif—berkorelasi dengan keterlambatan, kesalahan interpretasi SOP, serta turunnya kepercayaan publik.

Dalam kerangka kualitas layanan, peran komunikasi terlihat tegas pada empat dimensi SERVQUAL: *reliability, responsiveness, assurance,* dan *empathy*. *Reliability* ditopang oleh konsistensi pesan prosedural yang seragam di seluruh kanal; *responsiveness* lahir dari rantai komunikasi internal yang pendek dan keputusan yang cepat; *assurance* menuntut informasi yang akurat, mutakhir, dan mudah diverifikasi; sedangkan *empathy* menuntut bahasa yang membumi, peka konteks, serta memberi ruang bagi kelompok rentan. Karena itu, intervensi komunikasi yang efektif tidak hanya berbicara tentang "apa" yang disampaikan, tetapi juga "bagaimana" dan "kepada siapa" dengan memperhitungkan keragaman literasi, usia, dan akses teknologi pemohon.

Transformasi digital—melalui M-Paspor, antrean daring, e-VOA, dan kanal pembayaran nontunai—membawa peluang sekaligus tanggung jawab baru. Digitalisasi mempercepat alur dan meningkatkan transparansi, namun

hanya berdaya guna bila desain komunikasinya inklusif. Antarmuka, instruksi langkah demi langkah, validasi kesalahan, *push notification*, dan *help center* adalah wujud komunikasi yang membimbing pengguna menyelesaikan tugas tanpa kebingungan. Karena tidak semua pemohon memiliki literasi digital yang sama, pendekatan hibrid menjadi keniscayaan: kanal digital yang prima harus selalu dipasangkan dengan *fallback* bantuan manusia (tatap muka, *help desk* keliling, atau *hotline* responsif) agar kesetaraan akses tetap terjaga. Prinsip "digital by default, human by design" memastikan layanan modern tidak menciptakan jurang baru bagi kelompok rentan.

Pada sisi tata kelola, penguatan komunikasi perlu dilembagakan melalui kebiasaan organisasi yang konkret. *Daily huddle* lintas seksi untuk memperbaharui informasi kebijakan, *change log* yang wajib dibaca setiap ada pembaruan SOP, serta *micro-learning* singkat bagi petugas front-line adalah praktik murah namun berdampak mengurangi variasi pengetahuan di lapangan. Dalam pengelolaan pengaduan, integrasi *knowledge base* berbasis kasus mencegah jawaban yang inkonsisten dan mempercepat waktu tanggap; pada saat bersamaan, publikasi *service level target* dan *customer charter* menerjemahkan bahasa regulasi menjadi kontrak layanan yang dipahami bersama oleh petugas dan pemohon. Untuk kebijakan berdampak lintas sektor—misalnya e-VOA yang terkait pariwisata—*communication playbook* lintas instansi (pesan kunci, Q&A standar, pembagian peran juru bicara, serta jalur eskalasi saat krisis) menjadi penentu koherensi narasi dan kepastian informasi di lapangan.

Implikasi praktis dari temuan ini jelas. Pertama, investasi komunikasi internal—melalui pelatihan keterampilan komunikasi, fasilitasi umpan balik tanpa menyalahkan (*blameless post-mortem*), dan dialog kinerja rutin—akan meningkatkan kesiapan organisasi merespons lonjakan permintaan, perubahan kebijakan, maupun gangguan sistem. Kedua, desain komunikasi eksternal yang inklusif—panduan bergambar, video *how-to* singkat, bahasa nonteknis, dan kanal bantuan mudah diakses—akan memperluas jangkauan layanan digital sekaligus menjaga kepuasan pemohon yang beragam. Ketiga, orkestrasi komunikasi lintas lembaga akan meminimalkan disonansi pesan dan mempercepat adopsi kebijakan yang berdampak pada ekosistem yang lebih luas (ketenagakerjaan, pariwisata, keamanan).

Penelitian ini, sebagai studi literatur, menyadari keterbatasan pada ketiadaan data primer dan variasi konteks antarkantor yang mungkin memengaruhi generalisasi. Namun, konsistensi pola temuan memberikan dasar kuat untuk rekomendasi kebijakan dan agenda riset lanjutan. Studi empiris multi-situs yang mengombinasikan *task analytics* pada aplikasi layanan, observasi di loket, serta analisis pengaduan akan memperkaya pemahaman kausal dan menguji efektivitas intervensi komunikasi yang diusulkan. Meski demikian, bahkan pada tataran konseptual, pesan kuncinya tegas: kualitas layanan publik di keimigrasian akan meningkat berbanding lurus dengan kualitas komunikasi organisasi yang menopangnya.

Pada akhirnya, tujuan reformasi birokrasi—pelayanan yang efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan berkeadilan—tidak mungkin tercapai tanpa fondasi komunikasi yang dirancang dengan sengaja. Kantor Imigrasi perlu memosisikan komunikasi sebagai kapabilitas inti: orang yang terlatih, proses yang disiplin, dan platform yang bersahabat bagi pengguna. Dengan membangun paradigma *dialogic public service*—yang memandang warga sebagai mitra setara dalam proses pelayanan—institusi bukan saja memperbaiki metrik operasional, tetapi juga menumbuhkan legitimasi dan kepercayaan jangka panjang. Di sanalah kualitas layanan tidak lagi sekadar "berfungsi", melainkan benar-benar "bernilai" bagi masyarakat yang dilayani.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Direktorat Jenderal Imigrasi atas dukungan kebijakan dan akses informasi, kepada Politeknik Imigrasi atas arahan akademik selama penyusunan naskah ini. Penghargaan juga disampaikan kepada para dosen, mitra dan rekan sejawat yang telah memberikan masukan berharga.

DAFTAR PUSTAKA

Aditya, I. A., Haryadi, F. N., Haryani, I., Rachmawati, I., Ramadhani, D. P., Tantra, T., & Alamsyah, A. (2023). Understanding service quality concerns from public discourse in Indonesia state electric company. *Heliyon*, *9*(8). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18768

Ayu Astuti, A. (2022). An Analysis of Indonesian Public Service Reform Through National Public Service Complaint Management Policy. *Journal of Public Policy and Administration*, *6*(1), 5. https://doi.org/10.11648/j.jppa.20220601.12

Cahyati, T. (2023). Improving Public Service Quality through the Development of Online Service Innovations in Public Sector Organizations in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Publik*, *13*, 145–154. http://ojs.unm.ac.id/iap

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). SAGE Publications, Inc.

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, *60*(6), 549–559. https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117

Hadiyati, E. (2014). Service Quality and Performance of Public Sector: Study on Immigration Office in Indonesia. *International Journal of Marketing Studies*, *6*(6). https://doi.org/10.5539/ijms.v6n6p104

Ichsan, B., Sugandi, Y. S., Sumadinata, W. S., & Ismanto, S. U. (2024). Digital transformation of E-Visa on arrival to support the recovery of the tourism sector in Bali province. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, *8*(10). https://doi.org/10.24294/jipd.v8i10.7924

Liang, S., Siahaan, M., & Jocelyn, J. (2024). Analisis Kesuksesan Aplikasi M-Paspor di Kota Batam dengan Menggunakan Model Delone dan Mclean. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*, *14*(1), 38–45. https://doi.org/10.21456/vol14iss1pp38-45

Liestyanti, A., & Prawiraatmadja, W. (2021). Service Quality in The Public Service: A Combination of SERVQUAL and Importance-Performance Analysis. *Journal of International Conference Proceedings*, *4*(3). https://doi.org/10.32535/jicp.v4i3.1323

Made, N., & Premaiswari, W. (2024). *The Effectiveness of the SP4N-LAPOR! as a National Public Service Com-plaint Management Application*. *28*(1), 36–51. https://journal.ugm.ac.id/jkap

Ombudsman. (2023). *Ringkasan Eksekutif Penilaian Kepatuhan 2023*.

PERATURAN OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 58 TAHUN 2023 TENTANG TATA CARA PEMERIKSAAN DAN PENYELESAIAN LAPORAN (2023).

Rabbani, M., & Fajar, A. N. (2024). A COMPREHENSIVE EXAMINATION OF USER SATISFACTION IN INDONESIAN PASSPORT SERVICES: INSIGHTS FROM THE M-PASPOR APPLICATION. *Article in Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, *15*(5). https://www.researchgate.net/publication/379052755

Rahmat, B., Hartanto, B., & Hilman, A. (2024). Bureaucratic Reform in Indonesia: From “Public Administration" to “Public Management.” *Journal of Local Government Issues*, *7*(2), 144–158. https://doi.org/10.22219/logos.v7i2.33848

Rizkiara Maheswari Politeknik Imigrasi, D. (2020). *STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS LAYANAN PASPOR DALAM KEIMIGRASIAN INDONESIA (Strategies to Improve the Quality of Passport Services in Immigration of Indonesia)* (Vol. 2, Issue 1).

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, *104*, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, *8*. https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45

Tiominar, I. N., Astuti, A. W., & Hanuransyah, M. R. (2024). Communication Strategy of Directorate General of Immigration in Socializing electronic Visa on Arrival (e-VOA) to Foreign Citizens. *PERSPEKTIF*, *13*(4), 1059–1069. https://doi.org/10.31289/perspektif.v13i4.12222