

---

## **IMPLIKASI PEMBANGUNAN ZONA INTEGRITAS DALAM REFORMASI BIROKRASI PELAYANAN KEIMIGRASIAN PADA KANTOR IMIGRASI TANJUNG PERAK**

**Shovy Mutiara Hiqmah Herzegovina<sup>1)</sup>, Caesar Demas Edwinarta<sup>2)</sup>, Marlina Eka Fauzia<sup>3)</sup>**

<sup>1,2)</sup> Kantor Imigrasi Tanjung Perak, Surabaya, Indonesia

<sup>3)</sup> Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Merdeka Malang, Malang, Indonesia

\*Email Korespondensi: [caesardemas@gmail.com](mailto:caesardemas@gmail.com)

---

### **Abstrak**

Pembangunan Zona Integritas merupakan program Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi (KEMENPAN-RB) yang dilaksanakan pada tingkatan Unit Pelaksana Tugas (UPT) dan Unit Kerja Eselon I bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja birokrasi pemerintahan. Artikel ini merupakan hasil analisis terhadap implikasi pembangunan zona integritas dalam upaya pelaksanaan reformasi birokrasi terutama dalam bidang pelayanan publik di Kantor Imigrasi Tanjung Perak. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang disertai dengan analisis menggunakan teori sistem mengenai konsep reformasi birokrasi. Hasil penelitian menyatakan bahwa Kantor Imigrasi Tanjung Perak telah berhasil meraih predikat Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) yang merupakan predikat tertinggi dalam proses pembangunan zona integritas yang menghasilkan reformasi birokrasi dalam aspek pelayanan publik pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak. Analisis terhadap dinamika pelayanan publik pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak ini diharapkan mampu menjadi referensi bagi instansi yang sedang berproses dalam upaya pembangunan zona integritas sehingga dapat menghasilkan reformasi birokrasi dalam bidang pelayanan publik.

**Kata Kunci:** Zona Integritas; Pelayanan Publik; Reformasi Birokrasi; Imigrasi.

### **Abstract**

*The Integrity Zone's development is a program of the Ministry of Empowerment of State Apparatus-Bureaucracy Reform/Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi (KEMENPAN-RB) which is held at the level of the Task Implementation Unit/Unit Pelaksana Tugas (UPT) and the Echelon I Work Unit with to increasing efficiency and effectiveness of government bureaucracy's performance. This article is the result of an analysis of the implications of developing an integrity zone in an effort to implement bureaucratic reform, especially in the field of public services at the Tanjung Perak Immigration Office. The research uses a qualitative method with a case study approach accompanied by an analysis using systems theory regarding the concept of bureaucratic reform. The results of the study explain that the Tanjung Perak Immigration Office has get the title of Clean and Serving Bureaucratic Area (WBBM) which is the highest predicate in the process of developing an integrity zone that results in bureaucratic reform in the aspects of public services at the Tanjung Perak Immigration Office. This analysis of the dynamics of public services at the Tanjung Perak Immigration Office is*

*expected to be a reference for agencies that are in the process of developing an integrity zone so that they can produce bureaucratic reforms in the field of public services.*

**Keywords:** *Integrity Zone, Publik Service, Bureaucracy Reform, Immigration*

## **PENDAHULUAN**

Reformasi Birokrasi merupakan upaya membenahan birokrasi yang dilakukan oleh pemerintah Republik Indonesia untuk mengatasi beberapa permasalahan yang terdapat dalam birokrasi Indonesia saat ini. Permasalahan itu mencakup pada lembaga pemerintahan yang belum kompetitif dan efektif dalam menjalankan tugasnya, Sumber Daya Manusia (SDM) yang belum berkualitas serta penyelenggaraan pemerintahan yang belum berorientasi kepada pemenuhan kebutuhan masyarakat ditambah dengan tingkat persaingan antar bangsa yang semakin tinggi (Yusuf, 2020:1).

Pada tahun 2010, pemerintah Republik Indonesia melalui Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi (KemenPan-RB) membentuk *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang merupakan rancangan utama kebijakan reformasi birokrasi nasional dan berlaku dalam kurun waktu tahun 2010-2025. *Grand Design* Reformasi Birokrasi kemudian dioperasionisasikan melalui kebijakan turunan berupa *Road Map* Reformasi Birokrasi yang merupakan bentuk penyusunan dan penerapan Reformasi Birokrasi yang dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali. *Road Map* Reformasi Birokrasi terbagi dalam 3 periode, yang saat ini telah memasuki periode ketiga dengan mencakup pada 8 area perubahan yang menjadi fokus pembangunan, yaitu manajemen perubahan, deregulasi kebijakan, penataan organisasi, penataan tatalaksana, penataan SDM aparatur, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan serta peningkatan kualitas pelayanan publik.

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia kemudian mencanangkan pelaksanaan Reformasi Birokrasi dengan menekankan pada upaya perubahan paradigma dan tata kelola pemerintahan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang professional, berintegritas, bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), mampu melayani publik secara akuntabel, serta memegang tata nilai dan kode etik pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Dasar dari pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang diwujudkan dalam pembangunan Zona Integritas saat ini adalah Peraturan Menteri

Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia (Permenkumham RI) Nomor 6 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Permenkumham RI Nomor 29 Tahun 2019 Tentang Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK Dan WBBM Di Lingkungan Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia.

Penelitian ini menggunakan 2 penelitian terdahulu dalam pelaksanaannya, yaitu penelitian berjudul “Implementasi Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani Di BBWS Pemali Juana Semarang” yang ditulis oleh Julia Hapsari, Hartuti Purnaweni dan Budi Puspo Priyadi (Hapsari, 2019). Penelitian terdahulu yang kedua berjudul “Pelaksanaan Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani Di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru” yang ditulis oleh Wihardiasty Sekar Kinasih & Sujianto (Kinasih, 2022).

Pelaksanaan pembangunan Zona Integritas pada Kantor Imigrasi Kelas I TPI Tanjung Perak (selanjutnya ditulis Kantor Imigrasi Tanjung Perak) telah memiliki capaian penghargaan Wilayah Bebas Dari Korupsi (WBK) pada tahun 2019 dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani (WBBM) pada tahun 2021. Pencapaian tersebut berimplikasi langsung terhadap kinerja Kantor Imigrasi Tanjung Perak secara menyeluruh, terutama dalam aspek pelayanan Keimigrasian yang menjadi bagian dari pelayanan publik di Kantor Imigrasi. Berbagai inovasi pelayanan yang telah dilaksanakan merupakan hasil dari implikasi pembangunan Zona Integritas pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak. Penelitian ini dilaksanakan sebagai upaya kajian terhadap rumusan masalah bagaimana implikasi pembangunan Zona Integritas terhadap reformasi birokrasi pelayanan Keimigrasian pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak?

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode penelitian dipahami sebagai proses kegiatan pengumpulan data untuk kemudian dilakukan analisis sehingga menghasilkan suatu interpretasi terhadap suatu peristiwa yang terkait dengan tujuan penelitian. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilaksanakan untuk memahami makna dibalik data yang tampak, seringkali berkaitan

dengan gejala sosial yang tidak dapat dipahami hanya dari sekedar apa yang diucapkan dan dilakukan oleh seseorang (Sugiyono, 2019:35).

Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang lebih menekankan pada esensi dari fenomena yang diteliti dengan hasil penelitian yang bersifat ideographik dan bersifat membangun, mengembangkan maupun menemukan teori-teori sosial (Munawaroh, 2013:15). Dalam penelitian kualitatif, peneliti terlibat langsung dalam penelitian sehingga dapat mengamati secara detail fenomena atau peristiwa yang diteliti dalam upaya menghasilkan sebuah data yang berawal dari suatu aktivitas sosial yang diteliti (Harrison, 2016:86).

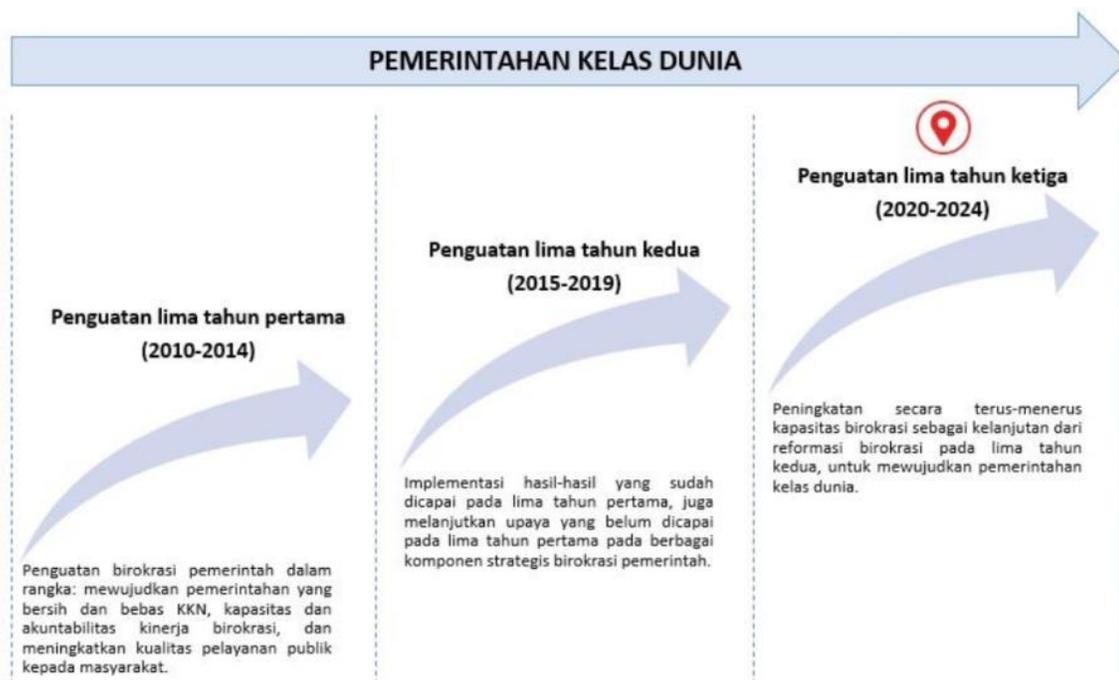
Pendekatan studi kasus dalam penelitian ini dipahami sebagai suatu pendekatan yang fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer di dalam konteks kehidupan nyata (Yin, 2018:1). Studi kasus memiliki maksud untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan dan posisi saat ini, serta interaksi lingkungan unit sosial tertentu yang bersifat apa adanya (Danim, 2013:55). Dalam penelitian studi kasus, kasus yang diteliti dipahami sebagai kejadian tunggal yang berbeda dari yang lainnya serta kasus yang diteliti merupakan suatu keadaan masyarakat tertentu yang berlangsung dalam suatu periode tertentu (Saebani, 2018:88).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara mendalam dan observasi terhadap pelaksanaan pembangunan Zona Integritas pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak. Teknik analisis data dilakukan dengan melakukan pengorganisasian data yang kemudian dikaji berdasarkan teori dan konsep sehingga dapat menghasilkan beberapa alternatif penjelasan terhadap interpretasi data yang telah dilaksanakan. Penelitian ini menggunakan informan yang berasal dari Kantor Imigrasi Tanjung Perak sebagai informan utama serta beberapa informan tambahan yang berasal dari praktisi serta akademisi untuk memperkuat hasil analisis data penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Definisi Pembangunan Zona Integritas**

Pembangunan Zona Integritas yang berlangsung dalam instansi pemerintahan saat ini memiliki dasar pelaksanaan dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 yang merupakan fase ketiga dalam tahapan reformasi birokrasi di Indonesia. Pada fase ketiga ini, reformasi birokrasi diharapkan mampu menghasilkan birokrasi berkarakter yang berkelas dunia (*world class bureaucracy*) dengan mewujudkan pelayanan publik yang semakin berkualitas dan peningkatan efektivitas pengelolaan pemerintahan (Permenpan-RB Nomor 25 Tahun 2020).



**Gambar 2. Grand Design Reformasi Birokrasi**

(Sumber: BPSDM Kumham, 2022)

Dinamika reformasi birokrasi dilaksanakan dengan mempertimbangkan perubahan paradigma SDM dan pembaharuan birokrasi secara efisien dan efektif yang dilaksanakan secara bertahap dan berkelanjutan. Dalam pelaksanaannya, reformasi birokrasi dilaksanakan dengan menjalankan prinsip pembangunan Zona Integritas yang meliputi 8 area perubahan, yaitu penataan organisasi, penataan tatalaksana, penataan

SDM aparatur, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas, penguatan kualitas pelayanan publik, manajemen perubahan dan deregulasi kebijakan.

**Tabel 1. Area Perubahan dan Hasil Yang Diharapkan**

Area	Hasil yang diharapkan
Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran ( <i>right sizing</i> )
Tata laksana	Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip <i>good governance</i>
Peraturan Perundang-undangan	Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
Sumber daya manusia aparatur	SDM apatur yang berintegritas, netral, kompeten, <i>capable</i> , profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme
Akuntabilitas	Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
Pelayanan publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat
Pola pikir ( <i>mind set</i> ) dan Budaya Kerja ( <i>culture set</i> ) Aparatur	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi

(Sumber: BPSDM Kumham, 2022)

Dalam Permenkumham Nomor 6 Tahun 2020, dijelaskan beberapa pengertian mengenai Pedoman Pembangunan Zona Integritas menuju WBK dan WBBM, yaitu:(Permenkumham Nomor 6 Tahun 2020)

1. ZI merupakan predikat untuk instansi pemerintah yang memiliki komitmen tinggi dalam mewujudkan WBK / WBBM melalui reformasi birokrasi, terutama perihal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik;
2. Menuju WBK merupakan sebuah predikat awal untuk instansi pemerintah yang memenuhi komponen manajemen perubahan, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan dan penguatan akuntabilitas kinerja;
3. Menuju WBBM merupakan sebuah predikat akhir untuk instansi pemerintah yang memenuhi komponen manajemen perubahan, penataan tata laksana, penataan

sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja dan penguatan kualitas pelayanan publik.

Implementasi program pembangunan Zona Integritas pada tingkatan Unit Pelaksana Teknis (UPT) dicanangkan pada setiap awal tahun dengan diawali dengan pembentukan Tim Reformasi Birokrasi yang dipersiapkan oleh setiap instansi untuk mengikuti penilaian pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM. Dalam penerapannya pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak, penancangan pembangunan Zona Integritas telah dimulai sejak tahun 2019 dengan pembentukan Tim Reformasi Birokrasi Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi (WBK).

Pasca penyandangan predikat WBK oleh Kantor Imigrasi Tanjung Perak pada akhir tahun 2019, maka di awal tahun 2020 dan 2021, penancangan pembangunan Zona Integritas pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak diubah menjadi penancangan pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani (WBBM). Kantor Imigrasi Tanjung Perak kemudian berhasil meraih predikat WBBM pada akhir tahun 2021 yang lalu, sehingga pelaksanaan pembangunan Zona Integritas yang dilaksanakan saat ini adalah dalam rangka mempertahankan predikat tersebut sesuai dengan Surat Keputusan Kepala Kantor Imigrasi Kelas I TPI Tanjung Perak Nomor W.15.IMI.IMI2-0381-OT.02.02 Tahun 2022 Tentang Pembentukan Tim Reformasi Birokrasi dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.

Implementasi pembangunan Zona Integritas pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak dilaksanakan berdasarkan atas motto-nya, yaitu MANTAP “Melayani Tanpa Pamrih”. Pelaksanaan kegiatan pembangunan Zona Integritas dilaksanakan pada seluruh elemen Kantor Imigrasi Tanjung Perak yang terdiri atas Subbagian Tata Usaha, Seksi Lalu Lintas Keimigrasian, Seksi Izin Tinggal dan Status Keimigrasian, Seksi Teknologi Informasi dan Komunikasi Keimigrasian serta Seksi Intelijen dan Penindakan Keimigrasian. Dalam prosesnya, pembangunan Zona Integritas pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak dilaksanakan dengan 6 komponen pengungkit yang merupakan cerminan dari area perubahan pembangunan. Keenam komponen pengungkit tersebut adalah Manajemen Perubahan, Penataan Tata Laksana, Penataan Sistem Manajemen SDM, Penguatan

Akuntabilitas Kinerja, Penguatan Pengawasan serta Penguatan Kualitas Pelayanan Publik. Penjabaran atas 6 area perubahan tersebut adalah sebagai berikut: (Wahyu, 2022)

a. Manajemen Perubahan

Manajemen Perubahan merupakan salah satu upaya pengelolaan dampak-dampak yang muncul terhadap perubahan dalam sebuah organisasi sebagai upaya peningkatan kualitas SDM yang beretika, professional dalam menjalankan setiap tugas dan tanggung jawabnya serta dapat melayani masyarakat secara prima sehingga diharapkan dapat menjadi teladan dan penggerak pembangunan Zona Integritas pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak.

Hal ini yang kemudian memunculkan gagasan penunjukan seorang yang disebut “Agen Perubahan” yang merupakan individu dari Kantor Imigrasi Tanjung Perak yang dianggap mampu menjadi pionir sekaligus penggerak seluruh pegawai Kantor Imigrasi Tanjung Perak dalam menjalankan pembangunan Zona Integritas. Selain itu, terdapat 4 indikator yang menjadi komponen pengungkit manajemen perubahan, diantaranya adalah penyusunan tim kerja pembangunan Zona Integritas, penyediaan dokumen rencana pembangunan Zona Integritas, pemantauan dan evaluasi pembangunan Zona Integritas serta perubahan *mindset* dan budaya kerja.

b. Penataan Tata Laksana

Penataan sistem tata laksana merupakan upaya meningkatkan pelayanan publik dengan memanfaatkan teknologi informasi pada setiap bagian/seksi dalam mewujudkan sebuah inovasi sebagai bentuk pertanggungjawaban pelaksanaan tugas yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Hal ini bertujuan untuk dapat memantau penilaian dalam melaksanakan kinerja, memberi saran perbaikan guna meningkatkan pencapaian tujuan organisasi, mengawasi tindak lanjut kesesuaian rencana aksi dengan pelaksanaannya, serta agar mengetahui berbagai hambatan yang terjadi serta cara untuk mengatasi hambatan tersebut.

c. Penataan Sistem Manajemen SDM

Sistem manajemen SDM merupakan upaya pengelolaan terhadap perencanaan, penerapan, perekrutan, pelatihan dan pengembangan karir setiap pegawai agar dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan. Target yang menjadi indikator pencapaian penataan sistem manajemen SDM adalah pada peningkatan ketaatan pengelolaan SDM, transparansi, kedisiplinan, efektivitas dan efisiensi manajemen SDM, serta profesionalisme SDM.

d. Penguatan Akuntabilitas Kinerja

Penguatan akuntabilitas kinerja merupakan salah satu upaya yang dilaksanakan dalam pembangunan Zona Integritas yang memiliki indikator berupa peningkatan kinerja dan akuntabilitas Kantor Imigrasi Tanjung Perak. Beberapa poin yang perlu ditekankan adalah pada aspek keterlibatan pimpinan dalam penyusunan perencanaan dan pelaksanaan tanggung jawab dalam proses pembangunan Zona Integritas. Selain itu, pengelolaan akuntabilitas kinerja juga diukur berdasarkan penetapan Indikator Kinerja Utama (IKU) serta pelaporan kinerja yang telah disusun secara tepat waktu melalui mekanisme informasi kinerja pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP).

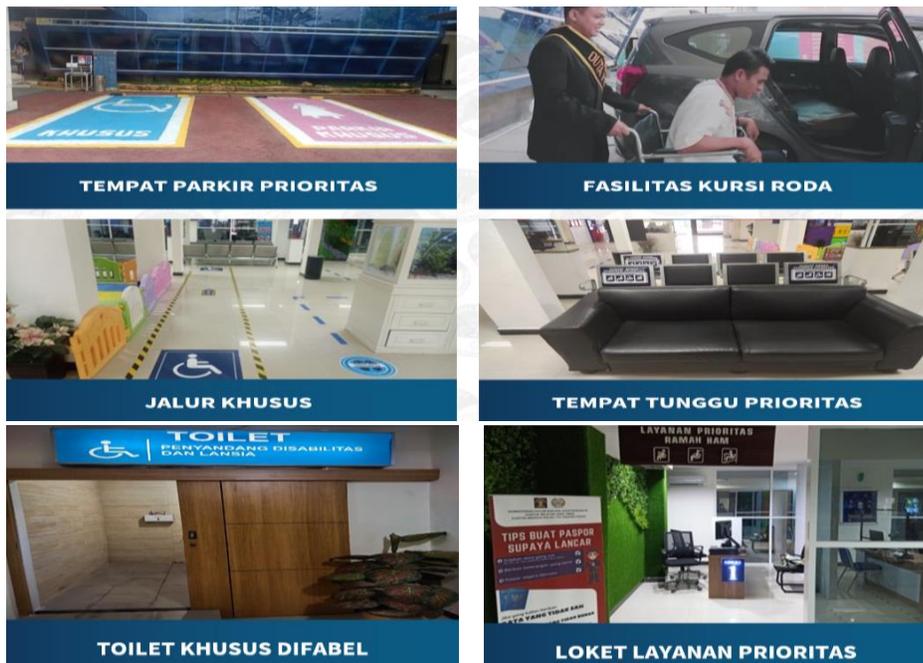
e. Penguatan Pengawasan

Penguatan pengawasan merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan Kantor Imigrasi Tanjung Perak yang bersih dari KKN. Perencanaan yang dilaksanakan dengan disertai penguatan pengawasan bertujuan untuk meningkatkan kepatuhan terhadap pengelolaan dan peningkatan efektivitas pelayanan yang dilaksanakan pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak. Indikator dalam penguatan pengawasan dilaksanakan melalui pengendalian gratifikasi, penerapan Sistem Pengendali Internal Pemerintah (SPIP) serta penanganan resiko atas pelayanan publik yang dilaksanakan pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak.

f. Penguatan Kualitas Pelayanan Publik

Peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan upaya dalam meningkatkan kualitas layanan agar sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Beberapa upaya yang

dilakukan untuk mencapai peningkatan kualitas pelayanan publik pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak adalah dengan mengadakan survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan survei Indeks Persepsi Korupsi (IPK) dan mempublikasikan hasilnya pada media resmi Kantor Imigrasi Tanjung Perak. Selain itu, penambahan sarana prasarana yang ramah HAM seperti tempat parkir prioritas, fasilitas kursi roda dan berbagai layanan prioritas bagi lansia dan penyandang disabilitas juga disediakan pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak.



**Gambar 2. Sarana & Prasarana Ramah HAM**  
(Sumber: Kantor Imigrasi Tanjung Perak, diolah oleh penulis, 2022)

## **Dinamika Implementasi Pembangunan Zona Integritas Pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak**

Implementasi pembangunan Zona Integritas pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak telah dilaksanakan sejak tahun 2019 dan telah mengalami dinamika yang terjadi dalam pelaksanaannya hingga saat ini. Secara ringkas, pelayanan publik yang berhubungan dengan pelayanan Keimigrasian pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak sebelum dilaksanakan program pembangunan Zona Integritas masih bersifat seperti era birokrasi lama. Pelayanan cenderung dilakukan seadanya dan masyarakat yang membutuhkan

layanan Keimigrasian harus mencari tahu sendiri informasi-informasi yang merupakan bagian dari pelayanan Keimigrasian.

Proses pelayanan tersebut kemudian perlahan berubah setelah dilaksanakannya program pembangunan Zona Integritas menuju WBK pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak di tahun 2019. Pembangunan Zona Integritas yang menasar pada area-area perubahan mengubah pandangan dan pola kerja pegawai untuk mampu lebih bersifat melayani, dengan didukung oleh perbaikan ruang pelayanan yang nyaman serta sistem *reward* pegawai teladan setiap triwulan bagi pegawai yang dianggap mampu melaksanakan kinerja secara baik sehingga mampu memotivasi pegawai lainnya agar meningkatkan kinerjanya.

Dalam sisi inovasi pelayanan Keimigrasian, Kantor Imigrasi Tanjung Perak juga memiliki inovasi pelayanan berupa Perdim Online Care (POINTER) yang merupakan aplikasi berbasis *web* yang digunakan untuk melakukan pengisian formulir permohonan paspor secara *online* sehingga memudahkan pemohon paspor dalam mengajukan proses permohonan paspor pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak. Inovasi POINTER ini memiliki implikasi terhadap proses pelayanan yang lebih efektif karena tidak perlu menggunakan kertas (*paperless*), menghemat waktu pemohon yang sebelumnya perlu menulis perdim secara manual, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan Keimigrasian pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak.

Pasca menyandang predikat WBK di tahun 2019 dan dilanjutkan dengan keberhasilan meraih predikat WBBM di tahun 2021, Kantor Imigrasi Tanjung Perak semakin berupaya meningkatkan kualitas pelayanan Keimigrasian dengan mengedepankan motto *care* atau peduli yang memiliki makna bahwa pelayanan tidak hanya dilakukan sekedar untuk memenuhi kewajiban pegawai namun juga harus berorientasi pada kepedulian terhadap kebutuhan masyarakat sebagai pengguna layanan. Proses pembangunan Zona Integritas menuju WBBM ini yang kemudian membuat Kantor Imigrasi Tanjung Perak melahirkan beberapa inovasi pelayanan, diantaranya:

a. Aplikasi *E-Clearance Care* (SIERA)

SIERA merupakan aplikasi berbasis *web* yang digunakan untuk melakukan pelaporan kedatangan maupun keberangkatan awal kapal laut secara *online*. Hal ini

dilaksanakan untuk mengakomodir keperluan pelaporan awak kapal laut yang akan masuk atau keluar wilayah Indonesia di tengah kondisi pandemi yang membatasi interaksi pegawai dengan awak kapal laut. Pengakomodasian pelaporan kedatangan maupun keberangkatan awak kapal laut menjadi penting dilakukan oleh Kantor Imigrasi Tanjung Perak karena Kantor Imigrasi Tanjung Perak merupakan Kantor Imigrasi yang memiliki tugas dan fungsi pemeriksaan Keimigrasian pada wilayah Pelabuhan Laut Tanjung Perak.

b. *Valet Parking Free Care (VERA)*

VERA merupakan inovasi pada bidang pelayanan parkir di Kantor Imigrasi Tanjung Perak yang berupaya memberikan kemudahan bagi pemohon untuk memarkirkan kendaraannya pada area Kantor Imigrasi Tanjung Perak. Keterbatasan lahan parkir pada area Kantor Imigrasi Tanjung Perak menjadi kendala tersendiri bagi pemohon layanan Keimigrasian sehingga Kantor Imigrasi Tanjung Perak memutuskan untuk memberikan layanan *valet* parkir bagi pemohon layanan Keimigrasian dengan tanpa dipungut biaya.

c. *Ora Dowo Pemeriksaane (ODP)*

ODP merupakan inovasi dalam pelayanan Berita Acara Pemeriksaan (BAP) paspor hilang, rusak maupun perubahan data dengan memberikan kepastian waktu penyelesaian keputusan Kepala Kantor disampaikan pada hari yang sama. Pelayanan ini merupakan bentuk peningkatan efektivitas pelayanan dari yang sebelumnya membutuhkan waktu hingga maksimal 3 hari setelah proses BAP dilakukan.

d. *Fast Track Care (FASTER)*

FASTER merupakan alur permohonan perpanjangan izin tinggal kunjungan bagi orang asing yang penyampaian penyelesaian proses permohonannya diberikan pada hari yang sama. Sebelumnya, proses layanan ini membutuhkan maksimal 3 hari proses sehingga inovasi ini diharapkan mampu memberikan pelayanan yang lebih efektif bagi masyarakat.

e. *Souvenir Care (SO-CARE)*

SO-CARE merupakan inovasi pemberian souvenir sebagai kompensasi bagi masyarakat apabila mendapatkan pelayanan lebih dari 2 jam setelah berkas dinyatakan lengkap. Inovasi ini muncul sebagai bentuk pertanggungjawaban Kantor Imigrasi Tanjung Perak terhadap komitmen mewujudkan pelayanan Keimigrasian yang efisien dan efektif bagi masyarakat.

f. *Deliveri Care* (DELI-CARE)

DELI-CARE merupakan pelayanan pemberian jasa pengantaran dokumen Keimigrasian apabila terjadi keterlambatan dalam proses penerbitan izin tinggal atau paspor.

g. Pelayanan Paspor Imigrasi Ramah HAM (PAPI-IRA)

PAPI IRA merupakan bentuk layanan Keimigrasian dengan mengirimkan petugas Imigrasi untuk mendatangi pemohon yang memiliki kondisi sakit/lansia/disabilitas sehingga tidak memungkinkan untuk dapat hadir di Kantor Imigrasi.

h. Makan Minum Iki Ra Bayar (MAMI-IRA)

MAMI IRA merupakan inovasi layanan berupa pemberian makanan dan minuman secara gratis kepada pemohon layanan Keimigrasian di Kantor Imigrasi Tanjung Perak sebagai penunjang pelayanan prima bagi masyarakat yang mengakses layanan di Kantor Imigrasi Tanjung Perak.

i. *Books and QR Code Care* (BOSQ-CARE)

BOSQ-CARE merupakan penyediaan fasilitas layanan berupa buku yang berisi penjelasan jenis-jenis layanan Keimigrasian yang diberikan oleh Kantor Imigrasi Tanjung Perak. Selain itu, buku ini juga berisi survei IKM yang merupakan indikator keberhasilan pelayanan bagi Kantor Imigrasi yang dilaksanakan oleh BalitbangHAM RI.

j. Imigrasi Tiba Melayani Warga (ISTIMEWA)

ISTIMEWA merupakan inovasi fasilitas pelayanan prima kepada masyarakat dengan mendatangkan petugas imigrasi untuk melakukan layanan pada instansi atau organisasi yang membutuhkan layanan Keimigrasian. Kegiatan yang pernah dilakukan dengan inovasi ini adalah pemberian layanan permohonan paspor bagi jamaah Haji, pembekalan Keimigrasian bagi Perwira Lantamal, hingga kegiatan *Eazy Passport*.

Analisis dalam penelitian ini menggunakan teori sistem dan konsep reformasi birokrasi. Dalam kajian teori sistem, secara filosofis, sistem memiliki asal kata dari *sistema* yang mengacu pada kumpulan elemen atau bagian yang terhubung secara teratur, terjalin secara integral, dan bersama-sama membentuk satu kesatuan. Ia mengalami pembiasaan selama perkembangannya, yang menghasilkan berbagai makna yang bervariasi tergantung pada objek dan konteksnya. Setiap definisi, bagaimanapun, berisi kumpulan hal atau komponen yang berhubungan satu sama lain melalui struktur dan sifat masing-masing dan berinteraksi berdasarkan sifat-sifat tertentu. Sistem juga dapat dipandang lebih unggul daripada cara, perintah, rencana, skema, prosedur, atau metode. Sistem adalah suatu teknik yang menggunakan mekanisme yang dapat diprediksi, otomatis, dan berbasis pola (*servo-mechanism*).

Menurut David Easton, sistem politik adalah interaksi dalam setiap masyarakat dimana keputusan dibuat yang bersifat otoritatif atau mengikat (Varma, 2012:180). Easton melihat politik sebagai suatu sistem yang terdiri dari aktivitas-aktivitas terkait. Kegiatan menganalisis hubungan atau sistematis karena mempengaruhi perumusan dan penerapan keputusan otoritatif. Menurut Easton, terdapat tiga hal mendasar dalam sebuah kajian sistem politik, yaitu keterikatan antar unit dalam suatu sistem, pencegahan bias ideologi dalam sistem dan keseragaman antara unit-unit penyusun sistem (Varma, 2012:181-184).

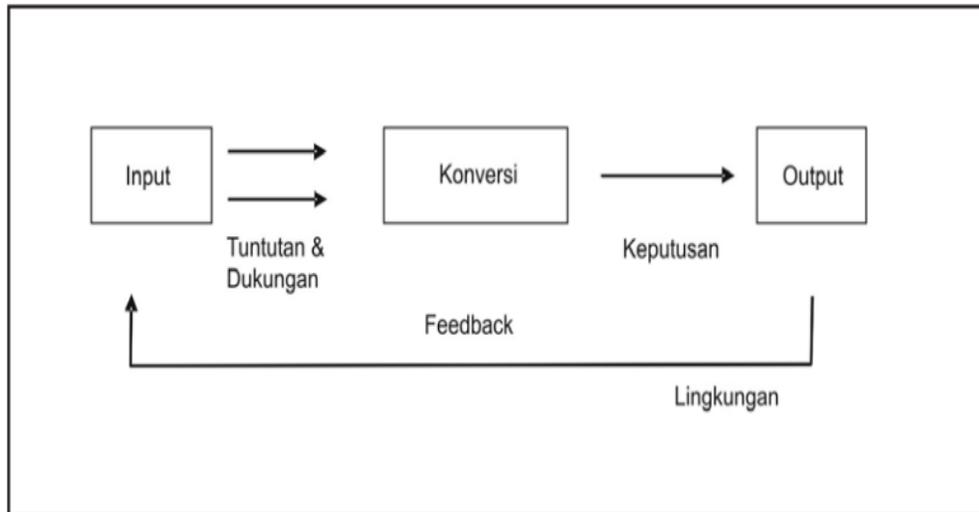
Menurut Mas'ood dan MacAndrews, sebuah sistem dapat dibedakan dari sistem lain setidaknya dengan empat karakteristik, yaitu mengenai fitur, *input* dan *output*, keragaman sistem, serta integrasi dalam sistem (Varma, 2012:91). Dalam konteks fitur dalam sistem, identifikasi dari suatu sistem dirasa perlu untuk dapat membedakan suatu sistem dengan sistem yang lain. Karakteristik *input* dan *output* merupakan poin yang mempertimbangkan masukan yang teratur, berkelanjutan dan konsisten untuk memastikan

adanya partisipasi dalam sistem tersebut sehingga dapat dihasilkan suatu luaran dari sistem tersebut.

Pada karakteristik keragaman sistem, pembagian kerja antar kelompok dalam suatu sistem akan membedakan implementasi dari suatu sistem tersebut dengan sistem yang lain. Terakhir, pada karakteristik integrasi dalam sistem menekankan pada adanya kesadaran elemen dari suatu sistem untuk menjaga eksistensi suatu sistem itu sendiri. Integrasi ini akan memunculkan suatu mekanisme yang dapat berintegrasi sehingga dapat menghasilkan kerjasama dalam membuat suatu keputusan atau *output* dalam sistem tersebut.

Menurut Easton, ada sistem atau lingkungan lain, termasuk lingkungan fisik, biologis, sosial, psikologis, dan lainnya, yang terpisah dari dan di belakang sistem politik dan dapat dijadikan sebagai dasar perbandingan. Akibatnya, penciptaan alokasi yang dilindungi dan kewenangan yang terkandung adalah titik tekanan perbedaan (Solong ; 2015)

Sistem yang berhasil dalam kerangka politik Easton membutuhkan diferensiasi pekerjaan. Satu institusi tidak dapat menyelesaikan setiap masalah dalam masyarakat yang kompleks saat ini. Ada banyak aktor, dan masing-masing memiliki tujuan yang berbeda. Masing-masing peserta ini adalah bagian dari suatu sistem. Integrasi adalah proses menyatukan berbagai unit untuk bekerja menuju tujuan bersama. Gambaran umum teori input-output David Easton dapat dilihat pada diagram di bawah ini ( Malinda Budi Wiranti: 2013)



**Gambar 1. Alur Sistem David Easton**

(Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2022)

Komponen sistem secara keseluruhan adalah *input*, konversi (proses), *output*, umpan balik, dan lingkungan (Varma, 2012:193-195). Sistem politik dapat berfungsi seperti yang ditunjukkan pada gambar di atas. Adanya *input* berupa dukungan, diikuti dengan proses dan *output* berupa pilihan atau kebijakan. Setelah menjadi *output*, ada umpan balik melalui lingkungan, yang kemudian akan kembali mempengaruhi *input*.

Penggunaan teori sistem dalam penelitian ini merupakan bentuk analisis terhadap implementasi pembangunan Zona Integritas pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak. *Input* yang terdapat dalam konteks ini adalah mengenai adanya amanat bagi Unit Pelaksana Teknis dalam hal ini adalah Kantor Imigrasi Tanjung Perak untuk melaksanakan kinerja berbasis pada pembangunan Zona Integritas dalam rangka peningkatan kualitas kinerja terutama kinerja yang berkaitan dengan aspek pelayanan publik. Dalam prosesnya kemudian, pembangunan Zona Integritas memunculkan dinamika perbaikan kualitas pelayanan publik berupa inovasi-inovasi yang diterapkan dalam pelayanan terhadap masyarakat sehingga dapat menghasilkan *output* berupa keberhasilan Kantor Imigrasi Tanjung Perak menyandang predikat Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

Proses pembangunan Zona Integritas pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak yang telah berlangsung selama beberapa tahun juga dipengaruhi oleh tuntutan dan dukungan

secara internal maupun eksternal yang diwujudkan dalam dinamika inovasi yang dikembangkan oleh Kantor Imigrasi Tanjung Perak. Keputusan-keputusan maupun inovasi yang dihasilkan dari proses ini sejalan dengan konsep reformasi birokrasi yang merupakan konsep analisis yang digunakan dalam penelitian ini.

Reformasi birokrasi dipahami sebagai suatu upaya perbaikan birokrasi yang selama ini masih dinilai kurang baik oleh masyarakat. Upaya reformasi birokrasi dilakukan untuk menjadikan kegiatan pemerintahan menjadi lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya. Reformasi birokrasi merupakan proses upaya sistematis, terpadu, komprehensif yang ditujukan untuk merealisasikan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) (Yusuf, 2020:6).

Reformasi birokrasi merupakan proses berkelanjutan untuk mendesain ulang birokrasi di lingkungan pemerintah. Karena segala sesuatu yang berada dalam lingkup administrasi negara tidak dapat dipisahkan dari pelayanan publik dan urusan publik, maka publik tidak diragukan lagi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap penyelenggaraan pelayanan publik dalam rangka mencapai kesejahteraan rakyat (Fukuyama, 2017; Hidayat, 2017). Reformasi dilaksanakan karena berbagai alasan, antara lain: (1) mewujudkan pendekatan baru dalam menjalankan fungsi pelayanan publik yang lebih baik ke arah manajerial daripada hanya administratif, (2) dalam menanggapi ukuran dan ruang lingkup tugas pemerintahan, (3) perubahan teori dan isu-isu ekonomi, dan (4) perubahan peran sektor swasta dalam penyediaan layanan publik (Li, 2017).

Menurut Samin, reformasi adalah suatu gerakan untuk mengubah struktur atau perilaku suatu tatanan ketika tidak lagi dianggap menguntungkan atau tidak lagi memenuhi kebutuhan zaman, baik karena tidak efektif, tidak higienis, atau tidak demokratis (Ramzi, 2011). Sementara birokrasi dipahami sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pendokumentasian yang rapi, dan dilaksanakan oleh oknum-oknum terdidik dan beradab dari pemerintah atau manajemen masyarakat (Thoha, 2000).

Proses reformasi adalah proses yang berkesinambungan. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa pengelolaan negara akan selalu berubah dan memiliki dinamika, serta kenyataan bahwa persoalannya semakin kompleks (Muriany, 2021). Semua pihak harus tetap berkomitmen pada proses reformasi birokrasi. Hal ini membutuhkan partisipasi

berkelanjutan dari semua pihak. Pemerintah, akademisi, LSM, media, politisi, tokoh adat, tokoh agama, dan seluruh lapisan masyarakat harus terus berjuang untuk pembangunan birokrat Indonesia yang kompeten, akuntabel, transparan, dan professional.

Dalam upaya mewujudkan reformasi birokrasi, diperlukan suatu kerangka kerja yang jelas dan terarah yang dibentuk dalam sebuah peta jalan (*road map*) menuju suatu kondisi atau tercapainya indikator tertentu untuk menunjukkan capaian keberhasilannya. Ketercapaian keberhasilan dalam mewujudkan reformasi birokrasi sejalan dengan pemahaman bahwa birokrasi merupakan perantara negara terhadap masyarakat sehingga adanya reformasi birokrasi ditujukan untuk mewujudkan suatu pemerintahan yang lebih baik dalam penyelenggaraan urusan negara dalam mengakomodasi kepentingan masyarakat.

Dinamika perkembangan birokrasi yang berjalan sesuai dengan perkembangan zaman menuntut reformasi birokrasi yang mampu membentuk birokrasi yang adaptif, mengedepankan kualitas dan kecepatan, berpegang pada prinsip transparansi dan responsibilitas, serta kesantunan para birokrat (Rohman, 2019:9). Reformasi birokrasi dalam instansi pemerintahan dipahami sebagai perubahan paradigma dalam cara menjalankan pemerintahan, yang mengarah pada pengelolaan organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM), pelayanan, dan akuntabilitas. Selain itu, reformasi birokrasi juga dipengaruhi oleh budaya yang membentuk pola kinerja sehingga hal tersebut juga berpengaruh terhadap upaya yang diperlukan dalam melaksanakan reformasi birokrasi itu sendiri (Asropi, 2008).

Reformasi pemerintah bertujuan untuk meningkatkan kekuatan negara dengan mendefinisikan ulang cara kerjanya untuk mengatasi masalah. Ini dilakukan karena reformasi karyawan dapat membantu lebih dari sekadar beban kerja, hal tersebut juga dapat mengubah cara orang berpikir dan berperilaku di tempat kerja untuk beberapa posisi administratif (Asropi, 2008).

Reformasi birokrasi dalam pelaksanaan Zona Integritas pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak merupakan upaya yang dilaksanakan untuk memperbaiki kualitas pelayanan publik bagi masyarakat. Perbaikan ini diwujudkan dalam bentuk inovasi

pelayanan yang berpengaruh langsung terhadap kinerja pelayanan sehingga mampu mengubah pola kinerja dan pelayanan terhadap masyarakat.

Berbagai inovasi dan peningkatan pelayanan bagi masyarakat yang dilaksanakan oleh Kantor Imigrasi Tanjung Perak merupakan bentuk penerapan pembangunan Zona Integritas untuk mewujudkan reformasi birokrasi dalam aspek pelayanan Keimigrasian di Kantor Imigrasi Tanjung Perak. Dalam kajian mengenai teori sistem, dijelaskan bahwa pada sebuah sistem terdapat *input*, proses dan *output* yang berjalan dengan diiringi oleh tuntutan dan dukungan yang menghasilkan umpan balik terhadap suatu keputusan (Mas' oed, 2021:9).

Pembangunan Zona Integritas pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak merupakan suatu proses yang berasal dari *input* mengenai kehendak untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik sehingga dilaksanakan proses pembangunan Zona Integritas pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak itu sendiri. Proses tersebut seiring berjalannya waktu dilaksanakan dengan diiringi oleh berbagai tuntutan dan masukan dari masyarakat yang menghasilkan suatu umpan balik berupa inovasi-inovasi yang kemudian dikembangkan oleh Kantor Imigrasi Tanjung Perak. Adanya inovasi-inovasi dan keputusan-keputusan dalam melaksanakan pembangunan Zona Integritas menghasilkan *output* berupa keberhasilan Kantor Imigrasi Tanjung Perak dalam meraih predikat WBK dan WBBM yang terus diupayakan untuk dapat dipertahankan seiring dengan alur sistem reformasi birokrasi yang terus bergulir secara berkesinambungan dan berkelanjutan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pembangunan Zona Integritas merupakan program yang dicanangkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sebagai upaya untuk melaksanakan reformasi birokrasi pada instansi pemerintahan di Indonesia. Pelaksanaan pembangunan Zona Integritas yang dilaksanakan oleh Kementerian Hukum dan HAM RI yang dijalankan pada tingkat UPT maupun Unit Kerja Eselon I berimplikasi terhadap pelaksanaan pelayanan publik yang dilaksanakan pada tingkatan UPT maupun Unit Kerja Eselon I.

Pelaksanaan pembangunan Zona Integritas pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak menghasilkan perubahan mendasar terhadap paradigma dan pola kerja pegawai Kantor Imigrasi Tanjung Perak menjadi berorientasi pada pelayanan terhadap masyarakat dengan melaksanakan berbagai inovasi untuk mendukung peningkatan kinerja dan pelaksanaan pelayanan prima tersebut. Dalam proses pembangunan Zona Integritas menuju WBK, Kantor Imigrasi Tanjung Perak telah melakukan inovasi pembuatan Perdim *Online Care* (POINTER) untuk memudahkan proses permohonan paspor menjadi lebih efisien dan efektif.

Dinamika yang terjadi pada pembangunan Zona Integritas menuju WBBM juga memberikan implikasi dalam pengupayaan pelayanan yang lebih peduli terhadap kebutuhan masyarakat dengan didukung oleh 10 inovasi yang dilakukan oleh Kantor Imigrasi Tanjung Perak. Inovasi-inovasi tersebut adalah SIERA, VERA, ODP, FASTER, SO-CARE, DELI-CARE, PAPI-IRA, MAMI-IRA, BOSQ-CARE serta ISTIMEWA yang merupakan upaya Kantor Imigrasi Tanjung Perak dalam melaksanakan reformasi birokrasi dalam pelayanan Keimigrasian yang dilaksanakannya.

Pelaksanaan pembangunan Zona Integritas dengan berbagai inovasi yang merupakan hasil umpan balik dari tuntutan masyarakat untuk membentuk pelayanan Keimigrasian yang lebih baik, sejalan dengan teori sistem yang dipadukan dengan konsep reformasi birokrasi yang dilaksanakan pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak. Implikasi yang dihasilkan dari proses pembangunan Zona Integritas pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak telah menghasilkan reformasi birokrasi dalam pelayanan Keimigrasian yang dilaksanakan di Kantor Imigrasi Tanjung Perak yang mengedepankan kepedulian dalam pelayanan serta peningkatan efisiensi dan efektivitas melalui berbagai inovasi yang dijalankan oleh Kantor Imigrasi Tanjung Perak.

**REFERENSI**

- Asropi. (2008). Budaya Inovasi Dan Reformasi. *Jurnal Ilmu Administrasi*.
- Danim, S. (2013). *Menjadi Peneliti Kualitatif*. CV Pustaka Setia.
- Fukuyama, F. (2017). *State Building: Governance and World Order in the 21st Century*. Profile Books.
- Hapsari, J. dkk. (2019). Implementasi Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani Di BBWS Pemali Juana Semarang. *Dialogue Jurnal Ilmu Administrasi Publik*.
- Harrison, L. (2016). *Metodologi Penelitian Politik*. Kencana.
- Hidayat, S. & N. (2017). Pelayanan Pencegahan dan Pemadam Kebakaran Pemerintah Bagi Masyarakat Dalam Mengatasi Musibah. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Sosial Politik Universitas Medan Area*.
- Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor 6 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor 29 Tahun 2019 Tentang Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK Dan WBBM Di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM*, (2020).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024*, (2020).
- Kinasih, W. S. & Sujianto. (2022). Pelaksanaan Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani Di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru. *Publika Jurnal Ilmu Administrasi Publik*.
- Li, S. dkk. (2017). The Impact of State Tort Reforms on Imaging Utilization. *Journal of the American College of Radiology*.
- Mas'oed, M. & C. M. (2021). *Perbandingan Sistem Politik*. Gadjah Mada University Press.
- Munawaroh. (2013). *Panduan Memahami Metodologi Penelitian*. Intimedia.
- Muriany, T. & V. S. R. (2021). Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik di Kecamatan Tanimbar Selatan. *Jurnal Aplikasi Kebijakan Publik Dan Bisnis*.
- Ramzi, S. (2011). Reformasi Birokrasi. *Jurnal Fisip Umrah*.
- Rohman, A. & W. T. H. (2019). *Reformasi Birokrasi & Good Governance*. Intrans Publishing.
- Saebani, A. & B. A. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. CV Pustaka Setia.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Thoha, M. (2000). Reformasi Birokrasi Publik Pasca Orde Baru. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*.
- Varma. (2012). *Modern Political Theory Of Critical Survey*. Vikas Publishing House.

Wahyu, R. P. E. (2022). *Wawancara Dengan Rangga Prihadi Eka Wahyu Pada 25 Juli 2022*.

Yin, R. K. (2018). *Studi Kasus: Desain Dan Metode*. Rajawali Press.

Yusuf, S. Y. & M. (2020). *Reformasi Birokrasi Dalam Peningkatan Kualitas Implementasi Reformasi Birokrasi*. BPSDM KUMHAM.