

# ANALISIS PELAYANAN PUBLIK DALAM PERSPEKTIF *DYNAMIC GOVERNANCE* (STUDI TENTANG KAPABILITAS DINAMIS KANTOR IMIGRASI KELAS I KHUSUS SURABAYA DALAM PENYELENGGARAAN PELAYANAN PASPOR)

**Endar Heryan Pajri**

[endar.heryan.pajri-2014@fisip.unair.ac.id](mailto:endar.heryan.pajri-2014@fisip.unair.ac.id)

Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Departemen Administrasi, Fakultas Ilmu  
Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Airlangga

## **Abstract**

*This study aims to understand how the dynamic capabilities of Immigration Office Class I Special Surabaya in the perspective of dynamic governance and how the process of the formation of dynamic capabilities in the implementation of passport services.*

*This research uses descriptive qualitative research method. Informant determination technique used is purposive and snowball for immigration officer and stakeholder in cooperation with immigration office, and accidental technique for passport applicant informant. Technique of data collection is done by interview process, observation, and document study. Examination of the validity of data in this study conducted data triangulation techniques, as well as data analysis techniques performed by way of data condensation, data presentation, and withdrawal of conclusions.*

*The results show that the dynamic capability of Immigration Office Class I Special Surabaya in the implementation of passport services is sufficient to produce various changes of passport services in the Office of Immigration Class I Special Surabaya which has an impact on improving the quality of passport service to be better in the eyes of society, although there are still some less applied in the process of thinking the dynamic capability. The process of the dynamic capability of the Immigration Office Class I Special Surabaya begins with the influence of the leadership role of the head of the immigration office to always meet to employees, then the employee becomes motivated to be able to create various innovations that become the realization of thinking ahead thinking, the evaluation of service performance becomes quite routine and has an impact on the changes of various service policies which are the realization of thinking thinking patterns, and the attitude of willing to learn the practice of service from other parties through comparative study with other immigration office which is the realization of thinking across mindset.*

*Keywords: dynamic capability, thinking ahead, thinking again, thinking across, public service.*

---

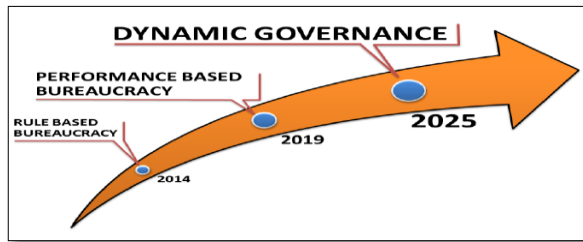
## **PENDAHULUAN**

Indonesia berhadapan dengan berbagai macam permasalahan yang bersifat multi-dimensional, sudah berlarut-larut dan bersifat lingkaran setan (Kasim dkk, 2015 : 1). Seringkali permasalahan yang dihadapi pemerintah masih berkutat pada persoalan untuk menghilangkan berbagai patologi birokrasi yang telah mengakar kuat didalam tubuh instansi pemerintah. Sehingga pemerintah Indonesia saat ini menggagas reformasi birokrasi melalui Peraturan Preseiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Reformasi birokrasi difokuskan melalui perubahan pada 8 area utama

sebagai pilar penting yang menentukan kualitas pemerintah, salah satunya yaitu mencapai pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat.

Konsep *dynamic governance* menjadi kebutuhan untuk diterapkan pada setiap instansi pemerintah. Dalam tujuan jangka panjang reformasi birokrasi Indonesia, diharapkan proses tata kelola dalam segala aktivitas pemerintah dan birokrasi pada setiap instansi pemerintah akan mengarah pada *performance based bureaucracy* pada tahun 2019 dan menuju pada tata kelola pemerintahan yang dinamis

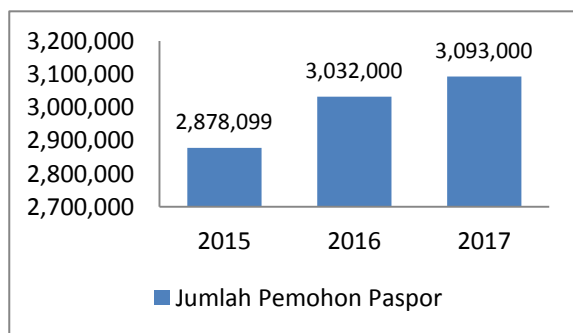
(*dynamic governance*) pada tahun 2025 mendatang.



**Gambar 1.1 Tujuan Jangka Panjang Reformasi Birokrasi Indonesia**

*Dynamic governance* merupakan sistem tata kelola pemerintahan yang diterapkan oleh pemerintah Negara Singapura yang mampu membawa mereka menuju pada sistem pemerintahan dan pelayanan publik yang prima. Sebagaimana tujuan pelayanan publik yang ingin dicapai oleh reformasi birokrasi Indonesia, maka konsep *dynamic governance* menjadi acuan dalam mewujudkan pelayanan publik yang prima sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat.

Kantor Imigrasi menjadi salah satu organisasi sektor publik yang memegang peran penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik, khususnya dalam pelayanan paspor. Data menunjukkan bahwa permohonan paspor setiap tahunnya mengalami peningkatan.



**Grafik 1.1 Data Jumlah Pemohon Paspor** (sumber : diolah dari [www.setkab.go.id](http://www.setkab.go.id))

Melihat pada tingginya laporan statistik penerbitan paspor berdasarkan

regional, data menunjukkan bahwa Surabaya merupakan kota ke-dua dengan jumlah penerbitan paspor tertinggi di Indonesia dengan total 27.425 menurut data Dirjen Keimigrasian pada tahun 2014.

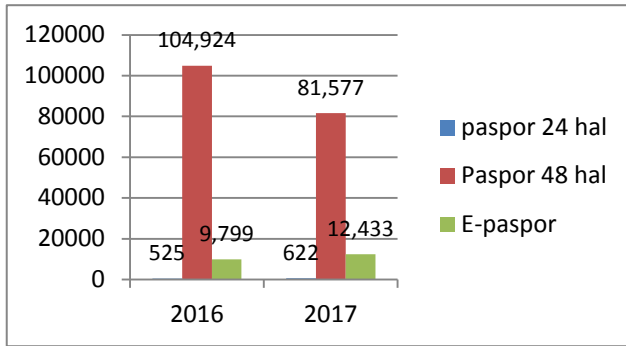
**Tabel 1.1 Laporan Statistik Paspor, Januari-Maret 2014**

No	Kantor Imigrasi	Total
1	Bandung	27.743
2	<b>Surabaya</b>	<b>27.425</b>
3	Jakarta Selatan	20.47
4	Medan	18.125
5	Jakarta Barat	16.173
6	Batam	14.063

(sumber : [www.imigrasi.go.id](http://www.imigrasi.go.id))

Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya merupakan salah satu Unit Pelaksana Teknis pelayanan keimigrasian yang cukup padat dalam melaksanakan rutinitas pelayanan pembuatan paspor di Surabaya. Selain itu, kantor imigrasi juga merupakan 1 dari 7 Kantor Imigrasi yang menyediakan e-paspor di seluruh Indonesia dengan satu-satunya yang menyediakan e-paspor di Indonesia bagian timur, serta dengan wilayah kerja yang cukup luas meliputi pada sebagian wilayah Surabaya (Surabaya selatan, tengah dan utara), Kabupaten Sidoarjo, Kota Mojokerto, Kabupaten Mojokerto, dan Kabupaten Jombang.

Tingginya minat masyarakat untuk memiliki e-paspor saat ini dapat dilihat dari jumlah permohonan paspor yang diajukan oleh masyarakat. Data dari Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya melalui pemberitaan media massa jawa pos mencatat bahwa permohonan e-paspor dari tahun 2016 mengalami peningkatan sebesar 27% pada tahun 2017, hal tersebut berbanding terbalik dengan pemohon paspor konvensional 48 halaman yang justru mengalami penurunan



**Grafik 1.2 Jumlah Permohonan Paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya**

(sumber : diolah dari

<https://www.jawapos.com/read/2017/12/20/176348/permintaan-e-paspor-tahun-ini-meningkat>)

Dengan peran strategis tersebut, ternyata Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya juga mengalami berbagai permasalahan dalam pelayanan paspor seperti masalah mendapatkan antrian pemohon paspor yang harus mengantri dari pagi, maraknya calo, permasalahan akun fiktif dalam penerapan antrian paspor online, dan tingginya permintaan paspor di Surabaya menjadi hal yang harus segera dihadapi oleh Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.

Keberhasilan kantor imigrasi dalam mengembangkan sistem penyelenggaraan pelayanan paspor dengan menyesuaikan berbagai kebutuhan masyarakat dimasa depan dan mengatasi berbagai permasalahan yang timbul dalam penyelenggaraan layanan paspor saat ini akan sangat dipengaruhi oleh kapabilitas yang dimiliki pihak Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Kapabilitas dinamis merupakan aspek penting yang harus dimiliki oleh institusi untuk bisa menciptakan tata kelola yang dinamis (*dynamic governance*) dalam aktivitas mereka, khususnya dalam hal ini Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dalam penyelenggaraan pelayanan paspor.

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan tersebut, maka peneliti tertarik untuk memahami bagaimana

kapabilitas dinamis Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dalam penyelenggaraan pelayanan paspor sebagai salah satu fokus untuk melihat praktek *dynamic governance* dalam penyelenggaraan pelayanan publik. maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui jawaban rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kapabilitas dinamis Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dalam penyelenggaraan pelayanan paspor ?
2. Bagaimana proses terbentuknya kapabilitas dinamis Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dalam penyelenggaraan pelayanan paspor ?

## METODE PENELITIAN

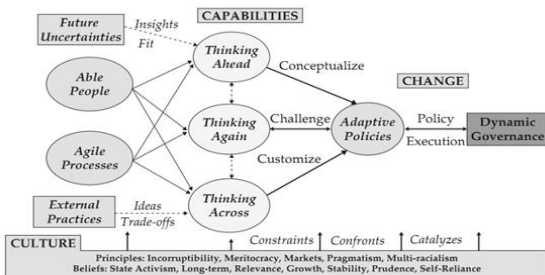
Adapun metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif dengan tujuan untuk memahami bagaimana kapabilitas dinamis Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dan proses terbentuknya kapabilitas dinamis tersebut dalam penyelenggaraan pelayanan paspor.

Penelitian dilakukan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, dengan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan pejabat imigrasi, CASN sebagai pelaksana teknis pelayanan, pihak *stakeholder* yang bekerjasama dalam pengembangan pelayanan paspor, dan pemohon paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.

Sedangkan teknik analisis data digunakan dengan cara *data condensation*, *data display*, dan *conclusion drawing* dan pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi data.

## DYNAMIC GOVERNANCE

*Dynamic governance* secara sederhana dipahami sebagai aktivitas pemerintah dalam proses penyelenggaraan kebijakan publik dengan menyesuaikan pada hasil analisis perkembangan internal dan eksternal lingkungan institusi. Neo dan Chen dalam hal ini mendefinisikan *dynamic governance* sebagai kemampuan pemerintah untuk secara berkelanjutan dalam menyesuaikan cara memformulasikan serta menyelenggarakan berbagai kebijakan dan program publiknya sehingga kepentingan jangka panjang bangsa dapat tercapai (Neo dan Chen, 2007 : 8). Sebagaimana institusi menghadapi berbagai perubahan lingkungan dan tuntutan masyarakat yang berkembang, maka *dynamic governance* hadir sebagai solusi untuk menghadapi hal tersebut, sehingga organisasi dapat terus bergerak secara adaptif dan tetap mempertahankan performa dan eksistensi mereka.



**Gambar 1.2 Kerangka Pemikiran  
*Dynamic Governance***

(Sumber : Neo dan Chen, 2007 :13)

*Dynamic governance* pada dasarnya hanya menekankan pada dua komponen utama yaitu kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*) dan budaya organisasi (*institutional cultures*), dimana kedua komponen ini akan menggerakkan sumberdaya manusia dan proses mengarah pada perubahan berbagai kebijakan yang adaptif menuju pada *dynamic governance* (dalam Kasim dkk, 2015 : 33) yang

didukung oleh 2 komponen pengungkit yang mendorong kapabilitas dinamis, yaitu *able people* dan *agile process* yang dimana menggerakkan proses pola pikir *thinking ahead*, *thinking again* dan *thinking across* untuk menghasilkan berbagai kebijakan yang adaptif (*adaptif policies*) yang akan membawa institusi mewujudkan *dynamic governance*.

## KAPABILITAS DINAMIS

Kapabilitas dinamis merujuk pada kemampuan organisasi dalam mendesain berbagai aktivitas dan pengelolaan sumberdaya menjadi lebih efektif dalam berdasarkan hasil analisis perubahan lingkungan internal dan eksternal institusi. Teece dalam hal ini memaparkan bahwa “*dynamic capabilities is the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competencies to address rapidly changing environment*” (Helfat dkk, 2007 : 2).

Dalam melihat kapabilitas dinamis sebuah institusi, dapat dilihat dari pola pikir kapabilitas dinamis yang diterapkan institusi tersebut, dalam hal ini Neo dan Chen mengatakan bahwa kapabilitas dinamis terdiri atas 3 pola pikir, yaitu *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*.

### 1. *Thinking Ahead*

Yaitu merupakan kemampuan institusi pemerintah untuk mengidentifikasi perkembangan lingkungan dan kebutuhan masyarakat dimasa depan, memahami implikasinya terhadap aktivitas dalam pencapaian tujuan organisasi serta mengidentifikasi berbagai strategi dan pilihan yang dibutuhkan untuk mengantisipasi (Neo dan Chen, 2007 : 30). Adapun proses *thinking ahead* meliputi pada kegiatan : a) Mengeksplorasi dan mengantisipasi trend perkembangan dimasa depan yang mungkin berdampak signifikan terhadap tujuan kebijakan; b) Memahami

perkembangan tersebut akan mempengaruhi capaian tujuan saat ini dan menguji keefektifan strategi, kebijakan dan program yang telah ada; c) Menyusun strategi pilihan yang dapat digunakan untuk mempersiapkan ancaman yang muncul dan memanfaatkan peluang baru; dan d) Mempengaruhi pengambil keputusan utama dan stakeholder untuk memikirkan isu-isu yang muncul secara serius dan melibatkan mereka dalam percakapan strategis tentang respon yang tanggap. (Neo dan Chen, 2007 :34)

## **2. *Thinking Again***

Yaitu kemampuan institusi untuk memanfaatkan data aktual, informasi, pengukuran dan umpan balik terhadap masalah yang menghambat kinerja, meninjau berbagai turunan kebijakan dan program dari masa lalu untuk dicari jalan perbaikan kinerjanya (Neo dan Chen, 2007 : 36). Adapun proses *thinking again* meliputi pada kegiatan : a) Meninjau dan menganalisis data kinerja aktual dan memahami *feedback* masyarakat; b) Menyelidiki penyebab munculnya feedback atau fakta yang diamati, informasi dan perilaku, baik yang berhasil maupun gagal mencapai target capaian; c) Meninjau kembali strategi, kebijakan dan program untuk mengidentifikasi fitur dan aktivitas mana yang berjalan baik dan yang tidak berjalan baik; d) Mendesain ulang kebijakan dan program, baik sebagian atau seluruhnya, sehingga kinerja dapat meningkat dan tujuan organisasi lebih terpenuhi; dan e) Menerapkan kebijakan dan sistem baru sehingga masyarakat dan pelanggan dilayani dengan lebih baik dan menikmati hasil yang bermakna. (Neo dan Chen, 2007 : 37)

## **3. *Thinking Across***

Yaitu kemampuan organisasi melintasi batas-batas tradisional untuk belajar dari pengalaman orang lain sehingga gagasan baru dapat diadopsi dan memungkinkan kebijakan dan program baru yang inovatif

dicoba dan dilembagakan (Neo dan Chen, 2007 : 40). Sedangkan proses *thinking across* meliputi pada kegiatan : a) Mencari praktik terbaru dan menarik yang diadopsi dan diimplementasikan oleh organisasi lain dalam mengatasi masalah serupa; b) Merenungkan apa yang mereka lakukan, mengapa dan bagaimana mereka melakukannya, dan pelajaran yang diambil dari pengalaman tersebut; c) Mengevaluasi apa yang dapat berlaku dalam konteks lokal, mempertimbangkan keadaan dan kondisi unik, dan apa yang dapat diterima bagi penduduk lokal; d) Menemukan hubungan terbaru melalui pengkombinasian ide dengan gagasan baru lainnya sehingga menciptakan pendekatan yang inovatif dalam menangani isu-isu yang muncul; dan e) Mencocokkan kebijakan dan program sesuai dengan tuntutan kebijakan lokal dan kebutuhan masyarakat. (Neo dan Chen, 2007 : 41-42)

## **PELAYANAN PUBLIK**

Pelayanan publik merupakan segala aktivitas penyediaan layanan jasa dan produk yang diselenggarakan oleh pemerintah melalui instansi penyedia layanan publik dalam rangka untuk memenuhi berbagai kebutuhan masyarakat/publik. Dalam pelayanan publik, Fitzsimmons dan Fitzsimmons mengatakan paling tidak harus memenuhi pada aspek : a) *reliability*, memberikan pelayanan dengan cara yang benar; b) *tangibles*, tersedianya sumberdaya manusia dan sarana prasarana yang memadai dalam pelayanan; c) *responsiveness*, rasa keinginan yang tinggi untuk melayani secara cepat dan tanggap; d) *assurance*, tingkat perhatian pegawai yang tinggi terhadap etika dan moral dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani dan e) *emphaty*, sikap untuk mau melayani dengan ikhlas dan sepenuh hati. (Sinambela dkk, 2011 : 7)

## KAPABILITAS DINAMIS KANTOR IMIGRASI KELAS I KHUSUS SURABAYA DALAM AKTIVITAS PENYELENGGARAAN PELAYANAN PASPOR

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa kapabilitas dinamis yang dimiliki Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dalam penyelenggaraan pelayanan paspor dapat dilihat dalam sistem pola pikir *thinking ahead, thinking again*, dan *thinking across* berikut ini :

### 1. *Thinking Ahead*

Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya menganggap bahwa penggunaan teknologi dan menciptakan inovasi-inovasi pelayanan merupakan jawaban untuk mengatasi berbagai perkembangan dan tuntutan pelayanan yang semakin berkembang di masyarakat.

**Tabel 1.2 Berbagai Inovasi Pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya**

No	Inovasi Pelayanan	Tujuan Pengembangan Inovasi Pelayanan
1	<i>One Stop Service</i>	Penyederhaan alur dan sistem pelayanan paspor
2	Antrian Paspor <i>Online</i>	Mempermudah masyarakat dalam mendapatkan nomor antrian paspor melalui antrian.imigrasi.go.id dan aplikasi Antrian Paspor di playstore.
3	Inovasi Layanan Terpadu	Memberikan kecepatan dalam hal menerima pengaduan masyarakat.
4	<i>Mobile Home Service Passport</i>	Memberikan pelayanan khusus kepada masyarakat pemohon paspor secara darurat.
5	Ruang khusus pelayanan lansia, disabilitas, dan anak 1-3 tahun	Memberikan pelayanan prioritas kepada pemohon lansia, disabilitas, dan anak usia 1-3 tahun yang hadir di kantor imigrasi kelas I khusus Surabaya.

6	Mesin Manajemen Pengambilan Paspor	Memberikan kemudahan dalam mendapatkan antrian pengambilan paspor melalui mesin manajemen pengambilan paspor agar antrian lebih tertata.
7	Nursing Room	Memberikan ruang khusus bagi ibu yang membutuhkan ruang untuk mengurus berbagai kebutuhan anak.
8	Pengecekan Status Pengambilan Paspor Via WA	Memberikan fasilitas informasi kepada pemohon terkait status paspor
9	Penggunaan Media Sosial	Memberikan akses informasi dan komunikasi yang lebih luas kepada masyarakat
10	ULP Maspion, Margorejo	Memberikan tambahan pilihan lokasi dan kuota layanan kepada masyarakat
11	Pembayaran via transfer dan bank di 76 bank tersedia	Menghapus proses pembayaran konvensional guna mencegah pungutan liar dan mempersingkat alur pelayanan paspor.
12	Kerjasama PT.Pos Indonesia	Memberikan tambahan pilihan pembayaran kepada masyarakat dan memberikan tambahan pelayanan berupa pengantaran paspor.
13	Penambahan Sarana Prasarana (Charging box, masjid, papan informasi syarat paspor)	Memberikan nilai tambah pelayanan dan memenuhi kebutuhan tempat ibadah kepada pemohon pelayanan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.
14	Mesin Pengecekan Barcode Antrian Online	Mengurangi data fisik yang harus di print oleh pemohon.

Sumber : Data Penelitian (Diolah\*)

Berbagai penerapan dengan memanfaatkan kemampuan *Information & Communication Technology* dalam pelayanan khususnya dalam penggunaan antrian paspor online ternyata memberikan dampak pada kualitas pelayanan paspor yang semakin baik dan berbagai penerapan inovasi pelayanan menjadi nilai tambah bagi pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I

Khusus Surabaya dari sudut pandang masyarakat.

## 2. Thinking Again

Dalam proses *thinking ahead* oleh pihak Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, ditemukan bahwa dari pihak kantor imigrasi cukup sering melakukan evaluasi terhadap berbagai kinerja pelayanan mereka, bisa dikatakan hampir setiap minggu pasti selalu dilakukan evaluasi, baik evaluasi yang dilakukan oleh kepala kantor imigrasi kepada setiap kepala bidangnya, kepala bidang kepada setiap kepala seksi, maupun kepala seksi kepada pegawai teknisnya.

Hal ini ternyata memberikan dampak pada proses pelayanan mereka yang terus mengalami perbaikan dalam pelayanan, terutama dalam membuat sistem pelayanan yang lebih *simple* dan cepat dan berbagai perubahan kebijakan dalam pelayanan paspor mereka, sehingga menjadikan kualitas sistem pelayanan mengalami perubahan yang cukup baik dimata masyarakat jika dibandingkan dengan sebelumnya.

**Tabel 1.3 Perubahan kebijakan Pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya**

No	Perubahan Kebijakan	Tujuan
1	Penggunaan Antrian Online Secara Menyeluruh	Mengurangi antrian yang memanjang dan membatasi gerak ruang bagi calo
2	Penyederhaan Syarat Bagi Perpanjangan Paspor	Mempermudah pemohon dengan hanya membawa E-KTP dan Paspor lama (asli dan <i>fotocopy</i> )
3	Penambahan Jam Layanan Pengambilan Paspor	Menambah jam pelayanan kepada masyarakat untuk pengambilan paspor. (Sebelumnya : 13.00-16.00 menjadi 09.00-16.00)
4	Penghapusan Pembayaran	Memberikan kemudahan dalam sistem pembayaran,

	Secara Manual	mengurangi kasus pungutan liar dalam praktek pelayanan.
5	Sistem <i>walk-in</i> hanya diperbolehkan untuk pemohon berkebutuhan khusus.	Antrian <i>walk-in</i> ditujukan lebih tepat sasaran bagi pemohon yang benar-benar berkebutuhan khusus.
6	Sistem layanan <i>One Stop Service</i>	Menyederhanakan sistem pelayanan paspor dan mengurangi jumlah kedatangan pemohon dalam pengurusan paspor.

Meskipun begitu, pihak kantor imigrasi memaparkan untuk meminta *feedback* kepada masyarakat terkait pelayanan yang telah mereka berikan selama ini sangat minim dilakukan. Dari pemaparan masyarakat juga mengatakan bahwa kantor imigrasi tidak pernah mencoba meminta *feedback* dan menggali secara lebih mendalam tentang pendapat masyarakat, padahal ada beberapa hal yang masyarakat ingin memberikan masukan kepada pihak kantor imigrasi, terutama terkait dengan *attitude* dan responsivitas pegawai terhadap pemohon paspor yang dianggap masih perlu diperbaiki.

## 3. Thinking Across

Proses *thinking across* Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya direalisasikan melalui kegiatan studi banding yang dilakukan ke kantor imigrasi lain dengan mempelajari berbagai praktik pelayanan yang dilakukan oleh kantor imigrasi lain untuk diambil pelajarannya sehingga berbagai praktik yang baik diambil dan berbagai kesalahan-kesalahan yang dilakukan di kantor imigrasi lain diantisipasi untuk tidak sampai terjadi di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.

**Tabel 1.3 Daftar Kunjungan dan Kedatangan Studi Banding yang Dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya**

No	Kunjungan/Kedatangan	Waktu
1	Kedatangan dari Kantor Imigrasi Banten Ke Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya	Januari 2018
2	Kedatangan dari Kantor Imigrasi Palembang Ke Kantor Imigrasi Kela I Khusus Surabaya	Januari 2018
3	Kunjungan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya ke Keimigrasian Kota Manado	Desember 2017
4	Kunjungan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya ke Keimigrasian Jakarta	April 2018
5	Kunjungan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya ke Keimigrasian Bali	April 2018

Meskipun begitu, Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, yaitu bahwa pihak kantor imigrasi masih minim dan belum pernah melakukan studi banding untuk mempelajari kualitas pelayanan dengan pihak swasta maupun dengan pihak imigrasi luar negeri, padahal sebagian pemohon selalu menganggap pihak kantor imigrasi perlu untuk belajar juga dari pihak swasta dan dari pelayanan kantor imigrasi di luar negeri dalam memberikan pelayanan, sebagian pemohon menganggap bahwa Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sudah cukup baik di dibandingkan dengan Kantor Imigrasi lain namun belum sebaik seperti pelayanan di sektor swasta dan luar negeri. Pihak kantor imigrasi seharusnya sudah menaikkan standard pembelajaran mereka lebih tinggi lagi agar kualitas pelayanan juga menjadi lebih berkembang melewati batas-batas standard pelayanan keimigrasian di Indonesia saat ini.

Selain itu pula, Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya masih terkesan lebih senang untuk menunggu diajak kerjasama daripada secara *proactive*

mengajak pengembangan kerjasama dengan *stakeholder*, terutama dalam mengembangkan mini *booth* untuk bank agar menyediakan pelayanan pembayaran yang ternyata telah menjadi kebutuhan baru bagi pemohon paspor saat ini.

### **PROSES TERBENTUKNYA KAPABILITAS DINAMIS KANTOR IMIGRASI KELAS I KHUSUS SURABAYA DALAM PENYELENGGARAAN PELAYANAN PASPOR**

Proses *thinking ahead* Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya terbentuk dikarenakan intensitas pertemuan yang dilakukan oleh kepala Kantor Imigrasi kepada pegawainya untuk membicarakan inovasi apa yang dapat diterapkan dan keterbukaan pemikiran beliau pada berbagai hal yang akan menjadi kebutuhan pemohon paspor di Kantor Imigrasi tersebut. Hal tersebut menjadikan pegawai Kantor Imigrasi juga terpacu untuk memikirkan berbagai inovasi pelayanan agar memberi nilai tambah dalam pelayanan mereka, dan baiknya kepala kantor imigrasi cukup terbuka untuk menerima bahkan memacu pegawainya untuk selalu menekankan inovasi dalam aktivitas pelayanan paspor mereka.

Proses *thinking again* Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya terbentuk dikarenakan intensitas evaluasi yang dilakukan oleh kepala kantor imigrasi kepada staff kepala bidang dan kepala seksinya. Sehingga dengan hasil-hasil evaluasi yang sering dilakukan tersebut juga secara langsung berdampak pada seringnya pula hasil evaluasi tersebut harus di-*floor*kan kepada pegawai yang melakukan pelayanan teknis. Hal ini menyebabkan pegawai-pegawai pada tingkat pelaksana teknis pelayanan secara otomatis juga sering melakukan evaluasi untuk merespon



berbagai hasil evaluasi dari rapat antara kepala kantor dengan kepala bidang dan kepala seksi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.

Sedangkan proses *thinking across* Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya terbentuk dikarenakan kebutuhan dari pegawai kantor imigrasi sendiri untuk mau belajar dari kantor imigrasi lain, mempelajari apa saja kelebihan dan kekurangan pelayanan di Kantor Imigrasi lain tersebut, dan menjadikannya pelajaran dalam aktivitas pelayanan mereka, dan hal itu juga didukung oleh kepala kantor imigrasinya sendiri jika pegawainya merasa perlu untuk melakukan studi banding di kantor imigrasi lain. Selain itu pula, Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya juga merupakan salah satu kantor imigrasi yang cukup sering memelopori berbagai inovasi pelayanan menyebabkan cukup seringnya Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya menerima kunjungan dari kantor imigrasi lain untuk melakukan *sharing* dan pembelajaran bersama, hal ini yang menyebabkan pula pihak Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya sudah terbiasa untuk melakukan pembelajaran dengan kantor imigrasi lain dan bagi mereka hal itu bermanfaat bagi kemajuan aktivitas pelayanan paspor mereka.

## **KESIMPULAN**

Kapabilitas dinamis Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dalam penyelenggaraan pelayanan paspor cukup mampu menghasilkan berbagai perubahan pelayanan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya yang berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan paspor menjadi lebih baik dimata masyarakat, meskipun masih terdapat beberapa hal yang kurang diterapkan dalam proses pola pikir kapabilitas dinamis tersebut, terutama untuk melakukan menggali *feedback* kepada

pemohon paspor secara lebih mendalam untuk realisasi pola pikir *thinking again*, dan mempelajari praktek pelayanan dengan pihak swasta ataupun keimigrasian luar negeri untuk realisasi pola pikir *thinking across*.

Adapun proses terbentuknya kapabilitas dinamis Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya diawali dengan peran kepemimpinan dari kepala kantor imigrasi untuk selalu melakukan pertemuan kepada pegawainya, selanjutnya pegawai tersebut menjadi terdorong untuk mampu menciptakan berbagai inovasi pelayanan yang menjadi realisasi dari pola pikir *thinking ahead*, aktivitas evaluasi kinerja pelayanan menjadi cukup rutin dan berdampak pada perubahan berbagai kebijakan pelayanan yang merupakan realisasi dari pola pikir *thinking again*, dan sikap mau mempelajari praktik pelayanan dari pihak lain melalui kegiatan studi banding dengan kantor imigrasi lain yang merupakan realisasi dari pola pikir *thinking across*.

## **SARAN**

Sehingga berdasarkan hasil pemaparan dan kesimpulan dari penelitian ini mengenai kapabilitas Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya, maka dengan ini terdapat beberapa saran yang dihasilkan, yaitu :

1. Pihak Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya akan lebih baik untuk lebih sering melakukan penyaringan *feedback* dalam bentuk meminta kritik dan saran kepada masyarakat sebagai penerima layanan, hal ini akan sangat membantu dalam proses evaluasi yang lebih baik, pihak kantor imigrasi lebih kaya akan informasi dan analisis evaluasi pelayanan akan menjadi lebih mendalam, sehingga perbaikan sistem pelayanan akan lebih baik pula tidak hanya dari sudut pandang penyelenggara layanan, namun juga dari pihak penerima layanan

yaitu masyarakat pemohon paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.

2. Pihak Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya akan lebih baik untuk lebih terbuka dalam mempelajari bagaimana organisasi swasta seperti layanan di perbankan dapat memberikan pelayanan dengan begitu baik atau melakukan pembelajaran dengan keimigrasian luar negeri. Hal ini dikarenakan sebagian besar masyarakat masih merasakan cara pemberian pelayanan dari pihak swasta masih lebih baik dari segi cara penyambutan, cara melayani dan *attitude* pelayanan dibanding dengan pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dan perlunya pihak imigrasi untuk mengembangkan pembelajarannya dengan keimigrasian luar negeri sehingga didapat informasi, ide dan gagasan pengembangan pelayanan yang lebih variatif guna mendukung penyelenggaraan pelayanan paspor yang lebih baik.

3. Pihak Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya akan lebih baik jika mau lebih *proactive* daripada hanya sekedar menunggu ajakan kerjasama untuk dari pihak stakeholder yang bekerjasama untuk mengembangkan kerjasama yang lebih luas dalam penyelenggaraan pelayanan paspor. Dalam hal ini terutama dengan pihak perbankan untuk menambahkan booth pelayanan mini disekitar lingkungan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya karena telah menjadi kebutuhan bagi masyarakat pemohon

## DAFTAR PUSTAKA

Anonim. Permintaan E-Paspor Tahun ini Meningkatkan. <https://www.jawapos.com/read/2017/12/20/176348/permintaan-e-paspor-tahun-ini-meningkat>. Diakses pada 22 Mei 2018 pukul 10.26

Anwar, Rozan. 2010. *Development of Dynamic Capabilities of Education Service Policy Process di Jembrana, Bali. Journal of Administrative Sciences & Organization*. 17 (3) : 218-227

Helfat, C.E. dkk. 2007. “*Dynamic Capabilities : Understanding Strategic Change in Organizations*”. Malden : Blackwell Publishing Ltd. Halaman 2.

Humas Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. Tahun 2017 Permohonan Paspor Meningkatkan, Ditjen Imigrasi Investigasi Pemohon Fiktif. <http://setkab.go.id/tahun-2017-permohonan-paspor-meningkat-ditjen-imigrasi-investigasi-pemohon-fiktif/> Diakses pada 22 Mei 2018 pukul 10.23.

Kasim, A., Huseini, M., Anwar, R., dan Siong, N.B. 2015. *Merekonstruksi Indonesia : Sebuah Perjalanan Menuju Dynamic Governance*. Jakarta : PT Kompas Media Nusantara.

Neo, Boon Siong dan Chen, Geraldine. 2007. *Dynamic Governance : Embedding Culture, Capabilities and Changes in Singapore*. Singapore : World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2015 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019

Peraturan Preseiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025

Sinambela, Lijan P., dkk. 2011. *Reformasi Pelayanan Publik : Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta : PT Bumi Aksara.