

Strategi Optimalisasi Penerapan *E-Government* dalam Kebijakan M-Paspor pada Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat

Reza Pahlevi¹, Mala Sondang Silitonga², Hamka³
Politeknik STIA LAN Jakarta^{1,2,3}
Rezapalep03@gmail.com¹

Abstract

The development of globalization and the current digital era has made the development of information technology very rapid. In its development, the flow of incoming information requires readiness and responsiveness so that it can be useful in the development of various fields that are the goals of an organization. The provision of information technology will have a significant impact on public services. This relationship became a concept called Electronic Service Delivery (ESD) which later developed and became the beginning of the concept E-government. This requires the Directorate General of Immigration to innovate passport services using the concept e-government by launching a policy called Mobile Passport (M-Paspor) in 2022. Along with its implementation, the M-Paspor policy has experienced various problems and public complaints. The formulation of the problem examined in this paper is how to implement e-government in the M-Paspor policy at the Central Jakarta Class I Non-Checkpoint Immigration Office and how to optimize the implementation strategy e-government in the M-Paspor policy. The research method used is descriptive qualitative research. From the research results it can be seen that the application e-government in the M-Paspor policy at the Central Jakarta Class I Non-Checkpoint Immigration Office is still not optimal, namely in terms of communication, resources and bureaucratic structure. The strategy in optimizing the application of e-government can be done in terms of support, capacity, and value. This is a concern for the Directorate General of Immigration and the Central Jakarta Class I Non-Checkpoint Immigration Office in improving e-government in public service.

Keywords: *E-government; Mobile Passport; Implementation; Optimizing Strategy.*

Abstrak

Perkembangan globalisasi dan era digital saat ini membuat perkembangan teknologi informasi sangat pesat. Dalam perkembangannya, arus informasi yang masuk memerlukan kesiapan dan responsivitas agar dapat bermanfaat dalam pengembangan berbagai bidang yang menjadi tujuan suatu organisasi. Penyediaan teknologi informasi akan memberikan pengaruh yang signifikan dalam pelayanan publik. Hubungan ini menjadi sebuah konsep yang dinamakan *Electronic Service Delivery* (ESD) yang kemudian mengalami perkembangan dan menjadi awal adanya konsep *e-government*. Hal ini menuntut Direktorat Jenderal Imigrasi melakukan inovasi pelayanan paspor menggunakan konsep *e-government* dengan meluncurkan kebijakan *Mobile Paspor* (M-Paspor) pada tahun 2022. Seiring pelaksanaannya, kebijakan M-Paspor ini mengalami berbagai permasalahan dan keluhan masyarakat. Rumusan masalah yang diteliti dalam tulisan ini adalah bagaimana penerapan *e-government* dalam kebijakan M-Paspor pada Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat dan bagaimana strategi optimalisasi penerapan *e-government* dalam kebijakan M-Paspor. Metode penelitian yang digunakan penelitian kualitatif deskriptif. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa penerapan *e-government* dalam kebijakan M-Paspor pada Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat masih belum optimal yaitu dari segi komunikasi, sumber daya, dan struktur birokrasi. Adapun strategi dalam optimalisasi dalam penerapan kebijakan *e-government* dapat dilakukan dari segi *support*, *capacity*, dan *value*. Hal ini menjadi perhatian bagi Direktorat Jenderal Imigrasi dan Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat dalam meningkatkan *e-government* dalam pelayanan publik.

Kata Kunci: *E-government; Mobile Paspor; Penerapan; Strategi Optimalisasi.*

PENDAHULUAN

Di era digital saat ini, Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) sangat pesat dan terus berkembang sehingga arus informasi yang masuk memerlukan kesiapan dan responsivitas sistem informasi yang memadai agar dapat bermanfaat dalam pengembangan berbagai bidang yang menjadi tujuan suatu organisasi. Maka dari itu, perkembangan tersebut harus disikapi dengan positif untuk meningkatkan peran serta masyarakat dalam mewujudkan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) (Nugroho, 2016).

Dalam kaitannya dengan penerapan *good governance*, pemerintah perlu melakukan penyesuaian dengan perkembangan teknologi agar tidak tertinggal. Penyediaan teknologi informasi akan memberikan pengaruh yang sangat signifikan khususnya dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat yang akurat dan terpadu. Hubungan ini menjadi sebuah konsep yang dinamakan *Electronic Service Delivery* (ESD) yaitu pemerintah memberikan layanan kepada masyarakat melalui media elektronik dan digital. Konsep ESD inilah yang kemudian mengalami perkembangan dan menjadi awal dari adanya konsep *e-government* (Fitria, 2013).

Menurut PBB, *e-government* merupakan penggunaan teknologi informatika dan penerapannya oleh pemerintah dalam rangka menyediakan informasi dan memberikan layanan publik kepada masyarakat dengan tujuan agar lebih efektif dan efisien, memberikan pelayanan yang baik serta memberdayakan masyarakat melalui akses informasi dan partisipasi publik (Nur, 2021).

Melihat data yang dilansir oleh PBB yang ada pada *UN E-Government Knowledgebase* yang melakukan survey peringkat *e-government* di seluruh negara di dunia dengan 193 negara setiap 2 tahun sekali, terlihat bahwa Indonesia pada tahun 2022 naik menjadi peringkat 77 yang mana sebelumnya pada tahun 2020 berada pada peringkat 88. Perkembangan *e-government* di Indonesia juga selalu meningkat setiap 2 tahun sekali yang dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1
Peringkat Indonesia dalam pengembangan e-government di dunia.

Tahun	2014	2016	2018	2020	2022
Peringkat	106	116	107	88	77
Nilai	0,44874	0,44784	0,52580	0,66120	0,71600

Sumber: <https://publikadministration-un-org>.

Pada era globalisasi saat ini, mobilitas WNI yang keluar masuk Indonesia juga mengalami peningkatan pada tahun 2018 ke 2019 dan pada tahun 2022 (lihat Tabel 2). Terlihat bahwa terdapat penurunan perlintasan WNI dikarenakan pandemi Covid-19 pada tahun 2020 dan tahun 2021. Namun ketika kebijakan lalu lintas keimigrasian sudah mulai normal kembali pada akhir tahun 2022, peningkatan WNI yang keluar masuk wilayah Indonesia pada tahun 2022 mengalami peningkatan 691% dari tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa WNI sudah mulai kembali melakukan mobilitas keluar dan masuk Wilayah Indonesia.

Tabel 1
Jumlah Perlintasan WNI Masuk dan Keluar Wilayah Indonesia 5 Tahun Terakhir.

Tahun	2018	2019	2020	2021	2022
Jumlah	20.137.452	20.580.300	2.395.444	1.508.932	10.420.614

Sumber: LAKIP Direktorat Jenderal Imigrasi (2018 – 2022).

Hal tersebut juga sejalan dengan peningkatan kebutuhan paspor setiap tahunnya, apalagi pada tahun 2022, kebutuhan paspor meningkat cukup signifikan sejak wabah Covid-19 di Indonesia sudah melandai dan dicabutnya pemberlakuan PPKM oleh Bapak Presiden Joko Widodo. Terlihat bahwa terdapat penurunan dikarenakan pandemi Covid-19 pada tahun 2020 dan tahun 2021. Namun ketika kebijakan lalu lintas keimigrasian sudah mulai normal kembali, peningkatan permohonan paspor pada tahun 2022 meningkat 371% dari tahun sebelumnya (lihat Tabel 3). Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan paspor menjadi urusan publik yang perlu diperhatikan saat ini.

Tabel 2
Jumlah Penerbitan Paspor RI 5 Tahun Terakhir.

Tahun	2018	2019	2020	2021	2022
Jumlah	3.442.161	3.514.961	1.375.495	1.045.739	3.878.904

Sumber: LAKIP Direktorat Jenderal Imigrasi (2018 – 2022).

Pemberlakuan APAPO di seluruh Indonesia didasari oleh Surat Edaran Direktur Jenderal Imigrasi Nomor IMI-UM.01.01-4166 Tahun 2017 tentang Implementasi Aplikasi Pendaftaran Antrean Permohonan Paspor Secara *Online* (APAPO) di seluruh Indonesia. Versi pertama berhasil diluncurkan pada tahun 2017, namun terjadi perbaikan aplikasi sehingga diluncurkan kembali versi kedua yakni APAPO 2.0 bertepatan dengan Hari Bhakti Imigrasi Ke-69 tanggal 26 Januari 2019 (Chaharani et al., 2020). Selain memangkas waktu dan biaya, hadirnya APAPO juga memudahkan pemohon untuk melakukan permohonan sendiri dan menghindari orang-orang yang dengan sengaja mengambil keuntungan (calo-calo yang banyak berkeliaran di sekitar kantor imigrasi) (Handrisal et al., 2021). Oleh karena itu, kepastian waktu dan biaya menjadi terwujud dan transparan dengan hadirnya APAPO (lihat Tabel 4).

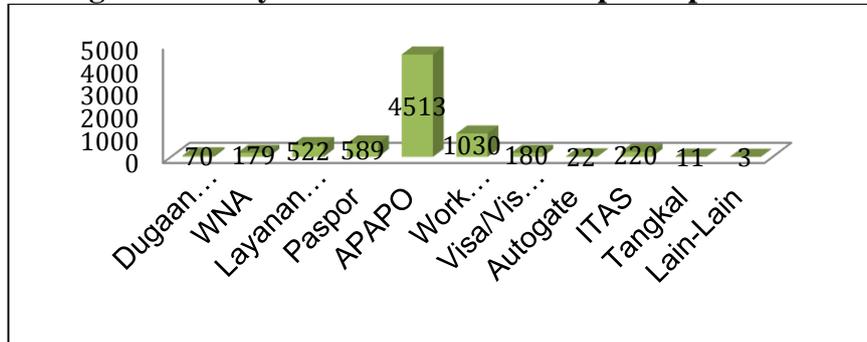
Tabel 3
Perbedaan pendaftaran paspor secara offline dan online (APAPO).

No	Secara <i>Offline</i>	Secara <i>Online</i> (APAPO)
1	Harus datang langsung untuk mendapatkan nomor antrean.	Harus daftar <i>Online</i> dan mendapatkan <i>QR Code</i> .
2	Harus mengantre dari pagi untuk dapat kuota.	Kuota dapat dilihat dalam aplikasi dan memilih jadwal sesuai keinginan.

Sumber: (Handrisal et al., 2021).

Berdasarkan data laporan pengaduan yang dihimpun oleh Direktorat Jenderal Imigrasi (lihat Gambar 1), dapat terlihat bahwa jumlah pengaduan terkait APAPO menduduki peringkat pertama yaitu sebanyak 4513 laporan dari 7339 atau sekitar 61,5% dari seluruh total pengaduan yang masuk ke Direktorat Jenderal Imigrasi.

Gambar 1
Jumlah Pengaduan Masyarakat Berdasarkan Topik Laporan Tahun 2018.

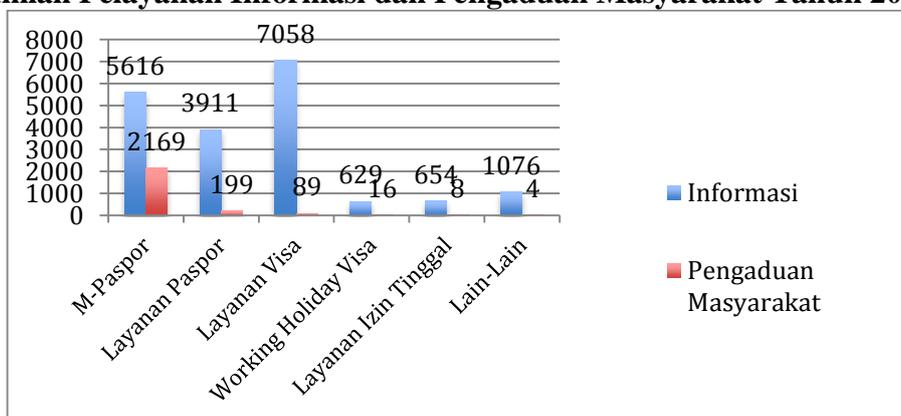


Sumber: Direktorat Jenderal Imigrasi dalam Syahrin (2019).

Semangat digitalisasi dalam layanan paspor terus dikembangkan dan diperbaharui. APAPO yang sebelumnya hanya untuk mendapatkan nomor antrean, kini digantikan dengan aplikasi baru yaitu M-Paspor (*Mobile Paspor*). Aplikasi M-Paspor diluncurkan pada tanggal 26 Januari tahun 2022 bertepatan dengan Peringatan Hari Bhakti Imigrasi Ke-62. Melalui aplikasi ini, pemohon paspor dapat mengunggah berkas persyaratan kedalam aplikasi, mendapatkan billing untuk melakukan pembayaran paspor, dan melakukan *reschedule* permohonan. Oleh karena itu, pelayanan paspor menjadi lebih singkat karena pemohon cukup datang untuk pengambilan foto dan sidik jari serta wawancara (Werdaningsih, 2022).

Kemudian Berdasarkan data rekapitulasi pelayanan informasi dan pengaduan masyarakat yang penulis ambil dari Direktorat Jenderal Imigrasi pada tahun 2022 (lihat Gambar 2), topik M-Paspor masih menjadi keluhan tertinggi pada masyarakat. Terdapat 2169 atau sekitar 87% klasifikasi data pengaduan khusus terkait M-Paspor dari total 2485 pengaduan yang masuk.

Gambar 1
Jumlah Pelayanan Informasi dan Pengaduan Masyarakat Tahun 2022.



Sumber: Direktorat Jenderal Imigrasi (2023).

Berdasarkan pengamatan penulis pada kedua *platform* tersebut di bulan Januari 2023, aplikasi M-Paspor masih mengalami beberapa permasalahan yang dibuktikan dengan penilaian ulasan aplikasi sebesar 1,5 dari 5 pada situs *google play* dan penilaian ulasan aplikasi 1,3 dari 5 pada *apple apps* (Lihat Tabel 5). Selain penilaian ulasan aplikasi yang sangat rendah, ulasan ataupun komentar dari masyarakat yang menggunakan aplikasi M-Paspor pada kedua platform ini juga sangat tidak memuaskan.

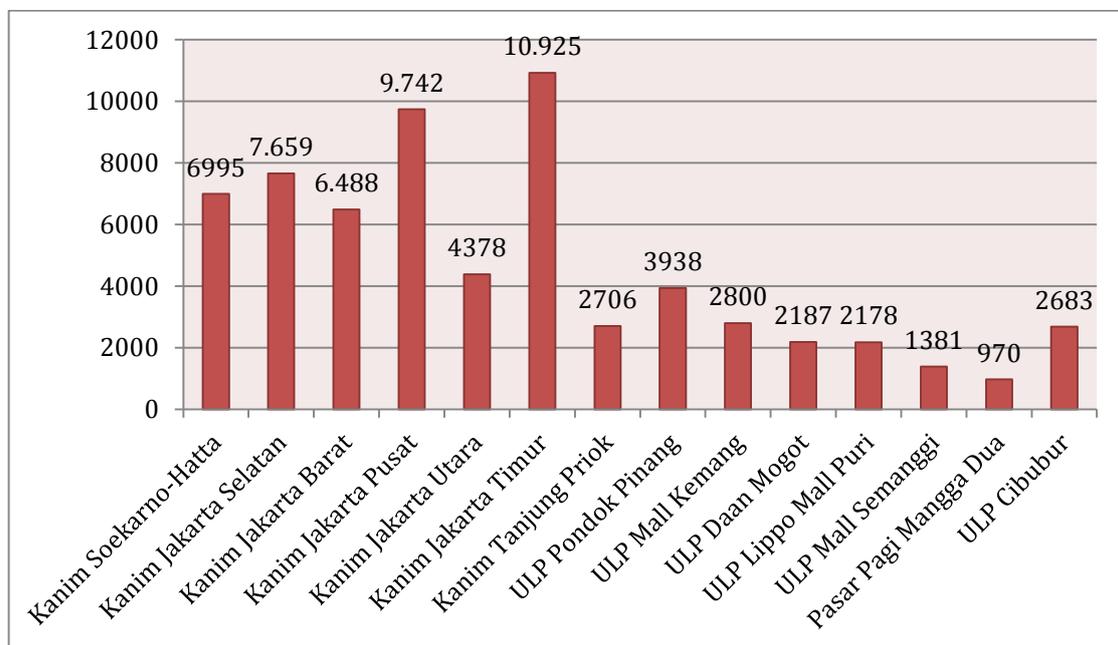
Tabel 5
Screenshot Rating Penilaian dan Ulasan M-Paspor pada Playstore dan Appstore.

	Rating Penilaian Aplikasi	Contoh Ulasan Masyarakat
<i>Play Store</i>	<p>Rating dan ulasan</p> <p>Rating dan ulasan diverifikasi dan berasal dari orang yang menggunakan jenis perangkat yang sama dengan yang Anda gunakan</p> <p>1,5</p> <p>16.898</p>	
<i>App Store</i>	<p>Penilaian & Ulasan</p> <p>1,3</p> <p>dari 5</p> <p>6.919 Penilaian</p>	

Sumber: Playstore dan Appstore (diambil pada tanggal 09/02/2023 Pukul 12.08 WIB).

Aplikasi ini digunakan diseluruh Unit pelaksana Teknis keimigrasian dalam proses pelayanan Warga Negara Indonesia khususnya pada proses pembuatan dokumen perjalanan. Aplikasi ini menjadi satu-satunya cara untuk mengajukan permohonan paspor, sehingga aplikasi M-Paspor menjadi wajib bagi setiap orang yang akan melakukan permohonan paspor dikecualikan bagi anak dibawah 12 tahun, lansia diatas 60 tahun, dan kaum disabilitas. Namun dalam penelitian ini, penulis hanya akan melakukan penelitian pada Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat. Hal ini didasari oleh jumlah pemohon paspor tertinggi kedua diantara 14 kantor imigrasi dan Unit Layanan Paspor (ULP) yang lain pada Wilayah DKI Jakarta dan merupakan pusat Ibukota DKI yang berada ditengah-tengah wilayah (lihat Gambar 3).

Gambar 2
Jumlah Pemohon Paspor Bulan Januari 2023 di Wilayah Kerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM DKI Jakarta.



Sumber: Data pada Kanwil Kemenkumham DKI Jakarta (2023).

Selain permohonan paspor yang ramai setiap harinya, Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat juga menjadi salah satu dari 3 kantor imigrasi pertama yang menerapkan aplikasi M-Paspor sesuai dengan Surat Direktur Lalu Lintas Keimigrasian Nomor IMI.2.UM.01.01-4.5801 tanggal 27 Desember 2021 tentang Penyampaian *Timeline* Persiapan *Launching Mobile* Paspor (M-Paspor) sehingga menarik untuk diteliti oleh peneliti. Selain itu, berdasarkan data pada Bulan Februari tahun 2023, Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat menerima laporan pengaduan dari media sosial bahwa banyak pemohon yang tidak dapat mengakses aplikasi M-Paspor dikarenakan aplikasi M-Paspor mengalami gangguan dan sedang perbaikan sehingga tidak dapat diakses dalam beberapa waktu ke depan dan Direktorat Jenderal Imigrasi terpaksa membuka pendaftaran paspor secara manual tanpa aplikasi.

Oleh karena itu, kendala dan permasalahan pada kebijakan M-Paspor tentunya dapat menjadi permasalahan publik yang harus diatasi dengan cepat dan perlu dicari strategi optimalisasi kebijakan M-Paspor sebagai bentuk suatu kebijakan publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat guna terwujudnya *e-government* khususnya

pada Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat. Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan terkait penerapan dan implementasi *e-government*. Peneliti melihat beberapa penelitian tersebut dan mencoba menganalisa perbedaan dan sebagai bahan perbandingan terhadap penelitian ini.

Berdasarkan penjabaran dari latar belakang masalah di atas, permasalahan yang muncul dapat di klasifikasikan sebagai berikut:

1. Jumlah laporan pengaduan pada tahun 2017 dan 2018 terhadap APAPO dan laporan pengaduan pada tahun 2022 terhadap aplikasi M-Paspor masih menjadi tertinggi dari seluruh pengaduan yang ada pada *database* Direktorat Jenderal Imigrasi.
2. Hasil penilaian aplikasi M-Paspor sebesar 1,5 dari 5 pada *play store* dan 1,3 dari 5 pada *app store* serta ulasan atau komentar negatif sebagai bentuk tanggapan para pengguna M-Paspor. Sehingga kebijakan M-Paspor ini dirasa terburu-buru dan belum matang untuk diluncurkan secara publik.
3. Kebijakan M-Paspor ini menjadi satu-satunya kebijakan bagi masyarakat yang ingin membuat paspor, dikecualikan bagi anak dibawah 12 tahun, lansia diatas 60 tahun, dan kaum disabilitas. Sehingga jika terjadi kendala dalam aplikasi, tidak ada kebijakan secara sistem lain seperti melalui *website* dan terpaksa menggunakan manual.
4. Kebijakan pembayaran di awal dalam M-Paspor menjadi masalah karena aturan pengembalian PNPB ketika penolakan permohonan paspor hanya mengakomodir untuk alasan kelebihan pembayaran dan kesisteman.
5. Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat memiliki permohonan paspor yang ramai dan merupakan salah satu lokasi yang menjadi uji coba pertama penerapan kebijakan M-Paspor dan pada tahun 2023 terdapat pengaduan dari banyak pemohon yang mengeluhkan aplikasi M-Paspor yang tidak dapat diakses.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini ialah:

1. Bagaimana penerapan *e-government* dalam kebijakan M-Paspor pada Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat ?
2. Bagaimana strategi untuk mengoptimalkan penerapan *e-government* dalam kebijakan M-Paspor pada Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat ?

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penulisan ini adalah:

1. Untuk menggambarkan penerapan *e-government* dalam kebijakan M-Paspor pada Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat.
2. Untuk menentukan strategi optimalisasi penerapan *e-government* dalam kebijakan M-Paspor pada Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat.

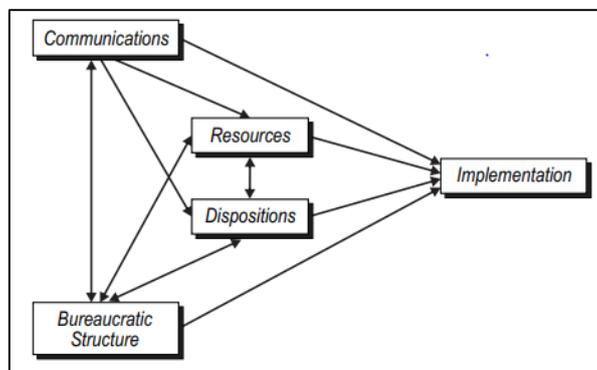
KAJIAN LITERATUR

Teori Implementasi Kebijakan

Penerapan kebijakan publik jika menggunakan suatu kerangka atau model pemikiran tertentu akan lebih mudah dipahami. Suatu kerangka tertentu akan memberikan gambaran secara lengkap mengenai suatu proses, situasi, dan objek yang mana terdapat komponen-komponen di dalamnya yang saling berhubungan antara satu dengan yang lainnya (Tachjan, 2006). Model Implementasi Kebijakan George C. Edwards III, Model ini dikembangkan oleh George C. Edward III pada tahun 1980. Menurut Edwards III (1980)

keberhasilan suatu implemantasi kebijakan dipengaruhi oleh 4 variabel yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Keempat variabel tersebut saling berhubungan satu sama lain dan harus berjalan secara simultan (lihat Gambar 2.8).

Gambar 4
Model Implementasi Kebijakan Edwards III.



Sumber: (Edward III, 1980).

Penelitian ini melihat bahwa model implementasi kebijakan Edward III paling sesuai karena memiliki kelebihan yaitu mampu menyederhanakan fenomena-fenomena yang kompleks menjadi suatu model implementasi kebijakan yang tidak rumit dan sederhana, walaupun memiliki kekurangan karena tidak mampu mengidentifikasi faktor-faktor di luar organisasi pelaksana.

Selain itu menurut hemat peneliti, penggunaan model implementasi kebijakan dari Edward III ini juga berdasar pada kecocokan asumsi yang mendasar dalam penanganan *e-government* dan masih relevan yang telah diteliti oleh beberapa penelitian terdahulu yang mana penggunaan teori dan model implementasi kebijakan Edward III cocok untuk diterapkan dalam kebijakan *e-government* seperti penelitian dari Citra Annisa (2011) yang menggunakan model implementasi kebijakan Edward III pada implementasi *e-government* melalui “Bursa Kerja Online” pada Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi (lihat Penelitian Terdahulu). Hal ini juga sejalan dengan penelitian lain dari Vidya Marselia Ningrum (2022) yang menggunakan model implementasi kebijakan Edward III terkait implementasi kebijakan *e-government* pada pelayanan perizinan online berupa aplikasi “SIPANJIMAS” pada Dinas Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Banyumas.

Teori *E-Government*

Pengertian *E-Government* merupakan penggunaan teknologi informasi yang dapat meningkatkan hubungan antara pemerintah dengan pihak-pihak lain sehingga terciptanya sebuah hubungan baru seperti: G2C (*Government to Citizen*), G2B (*Government to Business Enterprises*), dan G2G (*Inter-agency Relationship*). Adapun yang dimaksud dengan *Government to Citizen* (G2C) adalah tipe yang menerapkan berbagai portofolio teknologi informasi dengan tujuan membangun relasi antar pemerintah dengan masyarakat atau warga negaranya. Dengan begitu lebih mendekatkan hubungan antara pemerintah dengan rakyatnya melalui kanal atau aplikasi yang dapat diakses oleh masyarakat dengan mudah sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan sehari-hari. Manfaat dari adanya konsep *e-government* sangat bermanfaat bagi pemerintah dalam melakukan transformasi diberbagai bidang dan aspek sehingga membawa perubahan yang lebih baik dalam sistem tata kelola dan tata kerja pemerintahan sebuah negara.

Elemen Sukses Penerapan *E-Government*, Berdasarkan kajian dan riset yang dilakukan oleh *Harvard JFK School of Government*, dalam penerapan konsep digitalisasi pada sektor publik, ada 3 elemen yang perlu diperhatikan dan dimiliki oleh pemerintah untuk membuat penerapan *e-government* menjadi sukses yaitu *Support*, *Capacity*, dan *Value* (Indrajit, 2016).

a) *Support*

Elemen ini merupakan elemen yang paling penting dalam penerapan *e-government*. Elemen ini juga biasa disebut dengan *Political Will* (keinginan politis) yang harus dimiliki oleh pimpinan. Dukungan dari berbagai kalangan mulai pejabat publik dan politik diperlukan sehingga bukan hanya sekedar mengikuti *trend* dalam menerapkan digitalisasi. Tanpa adanya dukungan ini maka berbagai macam inovasi pembangunan/pelayanan akan sulit dilakukan.

b) *Capacity*

Adapun yang dimaksud dari elemen kedua ini adalah kemampuan atau keberdayaan dari pemerintah dalam mewujudkan konsep *e-government* dalam penerapannya. Terdapat 3 hal yang perlu dimiliki atau berhubungan adalah sebagai berikut:

- i. Kemampuan dalam menyediakan sumber daya yang cukup untuk melaksanakan penerapan *e-government* terutama sumber daya materi atau finansial.
- ii. Kemampuan dalam menyediakan infrastruktur teknologi informasi yang memadai untuk menunjang penerapan *e-government*.
- iii. Kemampuan menyediakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkompeten dan ahli dalam menunjang penerapan *e-government* agar tercipta manfaat yang diharapkan.

c) *Value*

Elemen ketiga ini merupakan elemen yang berbeda dari yang pertama dan kedua karena elemen *value* (nilai/manfaat) adalah elemen yang dilihat dari sisi masyarakat (*demand side*) yang menuntut jasa sedangkan elemen pertama dan kedua dilihat dari sisi pemerintah (*supply side*) yang merupakan pemberi jasa. Oleh karena itu, pemerintah wajib teliti dalam memilih jenis aplikasi *e-government* yang prioritas agar benar-benar memberikan manfaat bagi masyarakat.

Kerangka berfikir menjelaskan bahwa kondisi penerapan *e-government* dalam kebijakan aplikasi M-Paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat belum optimal. Maka dari itu, kondisi tersebut diangkat menjadi permasalahan dalam penulisan ini. Permasalahan tersebut kemudian akan diteliti dengan menghubungkannya dengan teori implementasi kebijakan dari George C. Edward III yaitu melihat dari beberap indikator yang terdiri dari komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi.

Kebijakan pelayanan dari aplikasi M-Paspor yang masih belum optimal tersebut memerlukan sebuah strategi sebagai kunci sukses optimalisasi *e-government* melalui beberapa elemen dari penelitian pada *Harvard JFK School*. Adapun strategi tersebut dapat dilihat dari elemen *support* (dukungan), *capacity* (kapasitas), dan *value* (nilai/manfaat). Adapun dukungan yang dimaksud untuk diberikan adalah seperti disepakatinya kesepakatan bersama terkait konsep *e-government* oleh seluruh *stakeholders* yang terlibat, dan sosialisasi konsep *e-government* secara merata,

keseluruhan, berkelanjutan dan konsisten baik dari pihak pemerintah maupun masyarakat secara luas.

Adapun yang dimaksud dari elemen kapasitas adalah kemampuan atau keberdayaan dari pemerintah dalam mewujudkan konsep *e-government* dalam penerapannya. Terdapat 3 hal yang perlu dimiliki atau berhubungan adalah kemampuan dalam menyediakan sumber daya yang cukup untuk melaksanakan penerapan *e-government* terutama sumber daya materi atau finansial, kemampuan dalam menyediakan infrastruktur teknologi informasi yang memadai untuk menunjang penerapan *e-government*, kemampuan menyediakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkompeten dan ahli dalam menunjang penerapan *e-government* agar tercipta manfaat yang diharapkan.

Elemen nilai manfaat merupakan elemen yang berbeda dari yang pertama dan kedua karena elemen *value* (nilai/manfaat) adalah elemen yang dilihat dari sisi masyarakat (*demand side*) yang menuntut jasa sedangkan elemen pertama dan kedua dilihat dari sisi pemerintah (*supply side*) yang merupakan pemberi jasa. Maka dari itu, melalui beberapa elemen dan data yang dikumpulkan dari lapangan dapat diolah yang kemudian menjadi strategi optimalisasi kebijakan aplikasi M-Paspor.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif karena sesuai dengan tujuan dari penelitian kualitatif menurut Nugrahani (2014) dalam bukunya yaitu untuk memahami kondisi suatu konteks dengan mengarahkan pada pendeskripsian secara rinci dan mendalam mengenai potret kondisi yang nyata dalam suatu konteks yang alami tentang apa yang sebenarnya terjadi di lapangan. Metode penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2015) dalam bukunya adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti sebagai instrumen kunci. Menurut Basrowi dan Suwandi dalam Nugrahani (2014) melalui pendekatan kualitatif, peneliti dapat mengenali subjek, merasakan apa yang dialami subjek dalam kehidupan sehari-hari karena dalam penelitian kualitatif, peneliti ikut terlibat dalam konteks dengan situasi dan keadaan fenomena alami sesuai yang sedang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penerapan Sistem Aplikasi M-Paspor

Tujuan dari penggunaan teknologi informasi pada suatu instansi publik adalah meningkatkan kinerja instansi dengan efektif dan efisien secara keseluruhan. Teknologi informasi memang sangat membantu dalam pengolahan data dan lain sebagainya. Kemudian, penggunaan teknologi informasi juga akan mengurangi biaya administrasi dalam interaksi pelayanan publik. Hal ini tentu akan meningkatkan hubungan interaksi yang baik antara instansi pemerintah, pemerintah dengan swasta, dan pemerintah dengan masyarakat sebagai pengguna layanan publik. Melalui kebijakan *e-government*, diharapkan masyarakat dapat lebih mudah berinteraksi dengan pemerintah sehingga terciptalah suatu kondisi pelayanan publik yang demokratis.

Adapun menurut George C. Edward II (1980), penerapan suatu kebijakan dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

1. Komunikasi

Dalam variabel ini akan melihat dari sisi komunikasi penerapan *e-government* dalam kebijakan M-Paspor pada Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat sudah baik atau buruk. Dalam pola hubungan komunikasi, pertama harus dilihat dari sisi transmisi, yaitu penyaluran komunikasi yang baik agar implementasi kebijakan dapat dilaksanakan dengan baik. Permasalahan yang biasa terjadi adalah adanya miskomunikasi sehingga informasi yang ada terdistorsi karena tingkatan birokrasi yang harus dilalui.

Pada pelaksanaannya, pola komunikasi antara Direktorat Jenderal Imigrasi selaku kantor pusat dengan Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat selaku Unit Pelaksana Teknis (UPT) di daerah, dapat dilihat bahwa jika terjadi permasalahan terkait layanan M-Paspor, maka kantor imigrasi berkomunikasi ke kantor pusat melalui sistem *helpdesk* yang nantinya akan ditindaklanjuti oleh kantor pusat. Hal ini dilakukan secara *online* dan dapat langsung ditindaklanjuti oleh tim IT di kantor pusat.

Sistem *helpdesk* menjadi salah satu pola komunikasi bagi Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat dalam memberikan laporan permasalahan kepada Tim IT Direktorat Sistem dan Teknologi Keimigrasian. Tim IT akan menindaklanjuti sesuai dengan sifat urgensi laporan *helpdesk* yang diberikan oleh kantor imigrasi. Kemudian Tim IT akan menjawab dan menindaklanjuti sesuai dengan tiket laporan dari kantor imigrasi yang paling awal. Selain menggunakan sistem *helpdesk*, pola komunikasi dari kantor pusat ke UPT dalam memberikan informasi juga menggunakan via surat secara formal dan *whatsapp group* secara non formal untuk percepatan informasi dan komunikasi.

Permasalahan pada komunikasi kebijakan yang ada adalah ketika ada kebijakan baru dalam M-Paspor oleh kantor pusat, Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat tidak diberi tahu baik melalui surat edaran atau apapun sehingga pelaksana pada kantor imigrasi tidak terinfo sebelumnya (Hasil wawancara dengan *Key Informant III* dan *V*). Adapun kebijakan baru yang dimaksud berupa adalah penambahan fitur yaitu kebijakan percepatan paspor yang memungkinkan pemohon untuk meminta percepatan paspor selesai pada hari yang sama melalui M-Paspor. Kebijakan percepatan paspor ini harus dilakukan pada pagi hari dan dibayarkan sebelum pukul 12.00 WIB dan menjadi tanggung jawab UPT untuk mencetak paspor pada sore harinya.

Namun demikian hal ini tidak sejalan dengan yang disampaikan oleh *Key Informant I* bahwa dari Direktorat Jenderal Imigrasi sudah memberikan informasi kepada seluruh kantor imigrasi termasuk Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat saat rapat virtual dan juga sudah disampaikan melalui sosial media seperti instagram dan lain sebagainya. Hal ini dapat diartikan bahwa ada koordinasi dan monitoring yang kurang baik dalam komunikasi antara Direktorat Jenderal Imigrasi dengan Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat. Seharusnya kantor pusat dapat selalu melakukan monitoring kepada UPT terhadap kebijakan baru pada M-Paspor dan UPT juga harus *aware* terhadap setiap perubahan kebijakan.

Jadi dari segi transmisi data, dapat dikatakan bahwa terdapat permasalahan antara kantor pusat dengan UPT. Hal ini berpotensi menimbulkan pertentangan kebijakan yang mungkin terjadi antara pelaksana kebijakan yaitu UPT dengan perintah yang dikeluarkan oleh pembuat kebijakanyaitu kantor pusat. Komunikasi kebijakan menjadi terhambat

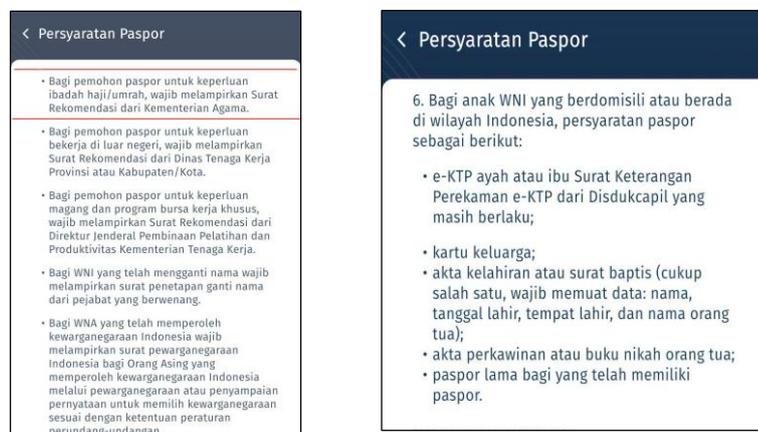
karena adanya miskomunikasi yang terjadi. Menurut hemat peneliti, setiap penambahan kebijakan baru pada M-Paspor lebih baik dapat diinfokan melalui surat secara formal kepada UPT.

Kemudian selain transmisi data, komunikasi yang diterima pelaksana juga harus jelas serta konsisten dan tidak membingungkan atau tidak ambigu. Bukan hanya kepada para pelaksana di UPT, namun kejelasan informasi pada kebijakan M-Paspor yang diterima masyarakat juga sangat penting. Pada pelaksanaannya, SOP dari kebijakan M-Paspor ini sudah ada dan sudah jelas diterima oleh para pelaksana di Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat, namun yang menjadi permasalahan adalah kejelasan informasi yang diterima oleh masyarakat. Hal ini dikarenakan pada aplikasi M-Paspor terdapat bagian informasi yang kosong atau tidak ada sama sekali yaitu SOP M-Paspor dari *Manual Book* M-Paspor. Sehingga masyarakat tidak mengetahui kejelasan informasi dan bingung terkait proses pembuatan paspor dan alur penggunaan aplikasi (Hasil wawancara dengan *Key Informant VII*).

Namun demikian, setelah dikonfirmasi kepada *Key Informant I* dan *II*, pihak pusat sudah memiliki SOP pada Direktorat Lalu Lintas Keimigrasian dan *Manual Book* pada Direktorat Sistem dan Teknologi Keimigrasian. Namun komunikasi diantara kedua Direktorat belum optimal dan lebih fokus kepada perbaikan sistem yang *error* sehingga layanan informasi dalam kebijakan M-Paspor yang seharusnya untuk masyarakat malah terabaikan. Kemudian informasi lain yang juga membuat ambigu yaitu tidak sinkronnya kebijakan persyaratan paspor yang sudah ditetapkan dengan kebijakan pada M-Paspor seperti kebijakan persyaratan untuk tujuan Haji/Umroh dan persyaratan paspor untuk anak (Hasil wawancara *Key Informant VII*).

Direktur Jenderal Imigrasi pada tanggal 22 Februari 2023 sudah menetapkan kebijakan melalui Surat Nomor IMI-GR.01.01-0070 Hal Pelayanan Penerbitan Paspor RI Bagi Jemaah Haji dan Umroh bahwa tidak lagi pemohon paspor yang akan pergi Haji/Umroh untuk melampirkan surat rekomendasi dari Kementerian Agama. Namun pada aplikasi M-Paspor masih tertulis kewajiban persyaratan yang dicantumkan (lihat Gambar 4.4). Walaupun pada M-Paspor, persyaratan yang diminta tidak mandatori dan tetap bisa dilanjutkan secara sistem namun tetap saja informasi yang harus diberikan kepada masyarakat harus jelas.

Gambar 7
Kebijakan Persyaratan Paspor yang tidak sesuai dengan Kebijakan M-Paspor.



Sumber: Aplikasi M-Paspor (diolah oleh Peneliti, 2023).

Selanjutnya, pada Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 18 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 8 Tahun 2014 tentang Paspor Biasa dan Surat Perjalanan Laksana Paspor Pasal 5 huruf e dan g menyatakan bahwa terdapat persyaratan berupa paspor lama orang tua bagi yang telah memiliki paspor dan surat pernyataan kedua orang tua. Namun pada kebijakan M-Paspor tidak tercantum persyaratan itu (lihat Gambar 7), sehingga orang tua yang membawa anaknya harus memenuhi kekurangan persyaratan ketika datang ke Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat (Hasil wawancara *Key Informant V*).

Hal ini menggambarkan bahwa terdapat ketidakjelasan dan tidak konsistennya informasi kebijakan yang sudah ditetapkan dengan kebijakan yang ada pada M-Paspor. Kebijakan yang tidak konsisten dan tidak jelas berpotensi menimbulkan kebingungan atau ambiguitas di tengah masyarakat sehingga penerapan kebijakan menjadi kurang optimal.

2. Sumber Daya

Sumber daya sangat diperlukan dalam suatu organisasi publik dalam mencapai tujuan. Adapun kualitas dan kuantitas pada pelaksana pelayanan paspor pada Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat tidak mengalami permasalahan. Hal ini diungkapkan oleh *Key Informant III* dan *V* bahwa jumlah pelaksana pada pelayanan paspor cukup memadai dengan total 30 orang petugas yang menangani pelayanan paspor dan 3 orang petugas humas yang menangani aduan M-Paspor yang datang langsung ataupun melalui media sosial. Kompetensi para petugas di Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat juga mumpuni dalam mengoperasikan sistem M-Paspor di lapangan dan tidak ada permasalahan terkait hal itu karena sejatinya aplikasi M-Paspor lebih besar bertumpu pada kantor pusat.

Namun demikian, hal ini tidak terjadi pada kantor pusat seperti informasi dari *Key Informant II* dan *IV* bahwa yang menjadi permasalahan adalah pelaksana pada kantor pusat khususnya pada Direktorat Sistem dan Teknologi Keimigrasian. Staf yang menangani M-Paspor hanya terdiri dari 4 orang operator M-Paspor untuk melayani 126 kantor imigrasi di seluruh Indonesia. Keempat operator tersebut membagi tugas menjadi 4 wilayah sehingga 1 orang bertanggung jawab terhadap wilayahnya sendiri. Sehingga operator kewalahan dalam menangani permasalahan M-Paspor (Hasil wawancara dengan *Key Informant II* dan *IV*).

Pada Gambar 8 merupakan hasil dokumentasi yang diambil peneliti terkait laporan *helpdesk* kebijakan M-Paspor yang masuk pada tanggal 14 Maret 2022 dari Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat yang akan ditindaklanjuti oleh operator M-Paspor pada Direktorat Sistem dan Teknologi Keimigrasian. Pada kasus diatas merupakan laporan terkait data dari pemohon M-Paspor yang tidak muncul di sistem DPRI Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat. Tindaklanjut baru dilakukan pada tanggal 16 Maret 2022 atau baru diselesaikan sampai dengan 2 hari lamanya dengan mengirimkan data tersebut ke sistem. Hal ini menunjukkan bahwa penyelesaian permasalahan terkendala karena kurangnya operator dalam menangani permasalahan M-Paspor. Menurut hemat peneliti, perlu adanya jangka waktu penyelesaian aduan *helpdesk* dan penambahan operator agar permasalahan dapat segera diatasi

fasilitas sudah sangat baik dan terpenuhi (Hasil wawancara dengan *Key Informant* III dan V).

Namun demikian, masih terdapat hal-hal yang menjadi permasalahan dari segi infrastruktur seperti yang diungkapkan oleh *Key Informant* II bahwa infrastruktur dari M-Paspor ini awalnya berada di Direktorat Jenderal Imigrasi, namun kini sudah berada pada Pusat Data Nasional (PDN) dibawah Kementerian Komunikasi dan Informatika. Permasalahan sistem *error* dan lain sebagainya salah satunya disebabkan karena jaringan dari PDN tersebut. Hal ini sudah menjadi kebijakan nasional dan amanat Presiden dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Pasal 4 yang menyatakan bahwa Setiap Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah harus menggunakan Pusat Data Nasional untuk meningkatkan efisiensi, integrasi, dan berbagi pakai.

3. Disposisi

Disposisi berhubungan dengan watak dan sikap serta komitmen para pelaksana kebijakan. Para pelaksana bukan hanya harus mengetahui apa yang harus dikerjakan dan memiliki kapasitas untuk melakukannya, namun juga harus memiliki kehendak (sikap) dalam melakukan suatu kebijakan tersebut. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Edwrad III (1980) "*Implementors not only must know what to do and have the capability to do it, but they must also desire to carry out a policy*".

Sikap dari para pelaksana pada Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat sangatlah mendukung dengan hadirnya kebijakan M-Paspor. Digitalisasi pelayanan membuat pelayanan semakin transparan karena mengurangi para calo paspor. Selain itu, kebijakan M-Paspor juga memangkas tahapan layanan berupa antrean paspor yang terakomodir, *upload* berkas secara mandiri, dan pembayaran di awal tahapan. Tentu hal-hal tersebut sangat membantu para staf khususnya staf pada bidang wawancara dan pengambilan biometrik. Selain memudahkan, hadirnya kebijakan M-Paspor ini juga meningkatkan citra positif bagi Imigrasi di mata masyarakat (Hasil wawancara dengan *Key Informant* III dan V).

Selanjutnya terkait insentif, merupakan salah satu cara yang digunakan untuk mengatasi masalah sikap para pelaksana kebijakan karena pada dasarnya orang bergerak atas kepentingannya sendiri (Annisa, 2011). Pada pelaksanaan layanan M-Paspor ini sendiri, jika M-Paspor mengalami kendala dan mengharuskan pegawai untuk lembur maka insentif lembur diberikan sesuai porsinya. Hal ini pernah dilakukan pada Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat saat M-Paspor mengalami kendala kesisteman sehingga mengharuskan membuka kuota secara *offline* dan penyelesaian layanan melebihi waktu kerja (Hasil wawancara dengan . *Key Informant* III).

4. Struktur Birokrasi

Struktur organisasi yang memiliki tugas menerapkan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan. Aspek dari struktur birokrasi adalah Standar Operasional Prosedur (SOP) dan fragmentasi. Struktur organisasi yang terlalu panjang seperti prosedur yang rumit dan kompleks akan menjadikan aktivitas organisasi tidak fleksibel. SOP sebagai bentuk ukuran dasar kerja yang berkembang dalam internal organisasi untuk kedisiplinan dan keseragaman dalam bekerja yang organisasinya tersebar luas (Pramono, 2020).

SOP atau prosedur dalam kebijakan M-Paspor sudah diatur yang menjadikan panduan bagi Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat menerapkan kebijakan. Terlihat jelas bahwa SOP sudah cukup baik dan mudah dipahami. SOP juga tidak berbelit-belit dan sederhana sehingga para pelaksana khususnya petugas layanan dapat mengerti (Hasil wawancara dengan *Key Informant V*). Hubungan Direktorat Jenderal Imigrasi dengan Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat merupakan bentuk kordinasi birokrasi dengan prosedur kerja dan tanggung jawab, yang mana kordinasi berjalan cukup baik. Adapun terkait SOP dari kebijakan M-Paspor ini tertuang di dalam 4 SOP yaitu sebagai berikut:

- a) SOP Direktorat Jenderal Imigrasi Nomor: IMI-0003.GR.01.02 Tahun 2022 Tanggal 5 April 2022 tentang Penerbitan Baru dan Penggantian Paspor Biasa Melalui M-Paspor.
- b) SOP Direktorat Jenderal Imigrasi Nomor: IMI-0004.GR.01.02 Tahun 2022 Tanggal 5 April 2022 tentang Penerbitan Baru dan Penggantian Paspor Biasa Melalui *Walk-in*.
- c) SOP Direktorat Jenderal Imigrasi Nomor: IMI-0005.GR.01.02 Tahun 2022 Tanggal 5 April 2022 tentang Penerbitan Paspor Biasa Penggantian Dikarenakan Hilang/Rusak/Perubahan Data Melalui *Walk-in*.
- d) SOP Direktorat Jenderal Imigrasi Nomor: IMI-0006.GR.01.02 Tahun 2022 Tanggal 5 April 2022 tentang Pelayanan Bagi Pemohon Paspor Biasa Kelompok Rentan/Berkebutuhan Khusus/Penyandang Disabilitas.

Dari seluruh SOP yang sudah dibuat, masih ada permasalahan yang terjadi di masyarakat yang belum memiliki SOP nya yaitu SOP *reschedule* khusus dan SOP pengembalian biaya PNBP dalam kebijakan M-Paspor. Perlu adanya kepastian hukum kepada masyarakat terkait hal ini dan penyampaian informasi yang jelas sehingga meminimalisir pengaduan yang masuk.

Berdasarkan Surat Direktur Lalu Lintas Keimigrasian Nomor IMI.2-UM.01.01-4.0700 Hal Tindak Lanjut Implementasi dan Kebijakan Pelaksanaan *Mobile* Paspor (M-Paspor) pada Kantor Imigrasi, sudah disampaikan bahwa terdapat kebijakan *reschedule* khusus bagi pemohon M-Paspor yang tidak dapat ke kantor imigrasi sesuai jadwal kedatangan yang dipilih dan belum melakukan *reschedule* via aplikasi M-Paspor atau sudah datang ke kantor imigrasi sesuai jadwal kedatangan namun tidak melanjutkan proses pengambilan biometrik dan wawancara yang disebabkan oleh alasan-alasan tertentu seperti permasalahan kesisteman dari Imigrasi, positive Covid-19 atau terjadi keadaan kahar. Namun demikian, sampai saat ini belum ada SOP terkait *reschedule* khusus dan juga belum ada informasi kepada masyarakat terkait hal tersebut.

Selanjutnya terkait SOP pengembalian dana PNBP bagi pemohon paspor. Berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pembayaran Penerimaan Negara Bukan Pajak Keimigrasian Melalui Bank Persepsi atau Pos Persepsi menyatakan bahwa pengembalian PNBP dapat dilakukan karena keterlanjuran setoran atau kesalahan eksekusi kode *billing* oleh Bank/Pos Persepsi. Namun demikian, sampai saat ini belum ada SOP terkait pengembalian PNBP pemohon paspor bagi pemohon yang membayar via M-Paspor dan juga belum ada informasi kepada masyarakat terkait hal tersebut.

Kemudian berkaitan dengan fragmentasi, yaitu adanya penyebaran tanggung jawab dalam suatu lingkup kebijakan diantara beberapa unit organisasi. Adapun fragmentasi kordinasi

antara Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat dan Direktorat Jenderal Imigrasi harus melalui Kepala Divisi Keimigrasian pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM DKI Jakarta. Hal ini sesuai dengan amanat yang ada pada Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 30 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Pasal 57 ayat (3) yang menyatakan bahwa Kepala Unit Pelaksana Teknis berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal atau Kepala Badan melalui Kepala Divisi terkait.

Hal ini sejalan pada Pasal 28 yang menjelaskan bahwa Divisi Keimigrasian mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal Imigrasi di Wilayah. Artinya bahwa terdapat fragmentasi yang dilimpahkan. Namun pada pelaksanaannya, koordinasi tidak selalu melalui divisi keimigrasian dan sering langsung ke Direktorat teknis terkait. Hal ini dinilai lebih efektif dan memotong birokrasi yang cukup panjang dan memerlukan waktu (Hasil wawancara dengan *Key Informant III*).

B. Strategi Optimalisasi Penerapan *E-government* dalam kebijakan M-Paspor

Menurut Winardi yang dikutip oleh Fitriyanti (2016), optimalisasi diartikan sebagai ukuran yang membuat suatu tujuan dapat dicapai dan jika dipandang dari segi usaha maka optimalisasi merupakan sebuah usaha memaksimalkan kegiatan untuk mewujudkan kehendak yang diinginkan. Hal ini juga sejalan dengan pendapat dari Poerwadarminta dalam Wulandaru (2019) yang mendefinisikan optimalisasi sebagai hasil yang ingin dicapai sesuai harapan dengan efektif dan efisien atau ukuran dimana semua kebutuhan dapat terpenuhi dari kegiatan-kegiatan yang dilakukan.

Dari beberapa pengertian optimalisasi dari para ahli diatas, maka dapat diartikan bahwa optimalisasi kebijakan adalah sebuah tindakan atau cara untuk membuat sebuah kebijakan yang mengatur agar lebih efektif dan efisien agar tercapai tujuan bersama yang diinginkan melalui serangkaian kegiatan-kegiatan yang dilakukan.

Berdasarkan kajian dan riset yang dilakukan oleh *Harvard JFK School of Government*, dalam penerapan konsep digitalisasi pada sektor publik, ada 3 elemen yang perlu diperhatikan dan dimiliki oleh pemerintah untuk membuat penerapan *e-government* menjadi sukses yaitu *Support*, *Capacity*, dan *Value* (Indrajit, 2016).

1. Support

Berkaitan dengan elemen yang pertama ini yang harus dimiliki di dalam penerapan *e-government* adalah *support* atau dukungan baik dari Direktorat Jenderal Imigrasi, para *stakeholders* yang lain, dari segi sumber daya, infrastruktur, serta sosialisasi yang dilakukan. Adapun dukungan-dukungan tersebut dapat dilakukan dalam bentuk sebagai berikut:

a. Disepakatinya Kerangka *E-Government* Sebagai Prioritas Utama

Pemerintah dalam hal ini para pimpinan yang tertinggi sampai kepada pelaksana dari Direktorat Jenderal Imigrasi selaku kantor pusat dan Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat selaku UPT harus sepakat bahwa pelaksanaan *e-government* kini menjadi salah satu kunci suksesnya pelayanan publik sehingga harus menjadi prioritas utama.

Aplikasi M-Paspor ini harus menjadi prioritas kebijakan karena pelayanan paspor merupakan salah satu pelayanan terbesar Direktorat Jenderal Imigrasi selain Visa.

Berdasarkan Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Imigrasi Tahun 2022, Direktorat Jenderal Imigrasi berhasil menyumbang PNBPN tertinggi sepanjang sejarah yaitu sebesar Rp. 4.624.994.478.251 atau 231,25% dari target sebesar Rp. 2.000.000.000 atau meningkat sebesar 326,21% dibanding tahun 2021 yang mana salah satu inovasi layanan yang diberikan kepada masyarakat adalah hadirnya kebijakan M-Paspor.

Namun demikian, apakah arti PNBPN yang meningkat signifikan dibandingkan dengan permasalahan belum adanya SOP pengembalian PNBPN paspor via M-Paspor dan *reschedule* khusus bagi masyarakat. Maka dari itu sudah sejatinya Direktorat Jenderal Imigrasi dapat mendukung dari segi perumusan kebijakan dan penyiapan serta pengembangan aplikasi kedepannya agar aplikasi M-Paspor dapat lebih baik. Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat juga harus mendukung penerapan kebijakan M-Paspor dalam pelaksanaannya di lapangan dan memberikan masukan kepada pusat dari apa yang terjadi di lapangan.

b. Sosialisasi Konsep *E-government* secara Merata, Menyeluruh Konsisten, dan Berkelanjutan

Pengembangan *e-government* dalam pelayanan paspor tidak terlepas dari peran Direktorat Jenderal Imigrasi dan Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat dalam melakukan sosialisasi kepada masyarakat. Sosialisasi dilakukan melalui dua jalur yaitu jalur sosial media dan jalur langsung ke suatu tempat seperti sekolah, perkantoran, kantor kecamatan dan lain sebagainya. Adapun sosialisasi telah dilakukan pada awal tahun 2022 yang merupakan awal pelaksanaan aplikasi M-Paspor ini (Hasil wawancara dengan *Key Informant VI*).

Sosialisasi melalui sosial media telah dilakukan secara intens dengan memberikan informasi terkait M-Paspor melalui *Instagram, Tiktok, Twitter, Facebook, Youtube* dan lain sebagainya oleh Direktorat Jenderal Imigrasi. Strategi sosialisasi dengan sosial media ini sudah sangat baik dilakukan karena dapat menjangkau masyarakat secara luas. Salah satu sosial media yang paling aktif saat ini adalah Instagram dan Tiktok Direktorat Jenderal Imigrasi dengan akun @ditjen_imigrasi yang selalu *update* memberikan informasi setiap harinya. Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat juga selaku UPT memiliki sosial media dalam memberikan sosialisasi kebijakan M-Paspor dengan akun @kanimjakpus_ yang memberikan informasi terkait kuota M-Paspor yang ada di kantor dan informasi lainnya.

Selain di sosial media, sosialisasi secara langsung juga dilakukan jika terdapat event-event tertentu seperti yang baru saja dilakukan oleh Direktorat Jenderal Imigrasi pada event Gebyar Wisata Nusantara Expo di Smesco Exhibition Hall yang menampilkan informasi destinasi wisata di seluruh Indonesia yang diselenggarakan pada tanggal 8-11 Juni 2023. Kemudian Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat juga sudah melakukan sosialisasi secara langsung / *offline* di sekolah pada Wilayah Kota Jakarta Pusat. Sekolah yang dituju adalah SMAN 77 Jakarta pada tanggal 8 Juni 2022 (Hasil wawancara dengan *Key Informant V*).

Strategi lain menurut hemat peneliti yang bisa dilakukan adalah dengan sosialisasi kepada instansi-instansi yang berhubungan erat dengan pembuatan paspor seperti Kementerian

Agama, Kementerian Ketenagakerjaan, Kementerian Pariwisata, Travel Umroh, Travel Perjalanan, dan lain sebagainya agar mereka dapat menjadi penghubung informasi kepada masyarakat yang akan membuat paspor dan target masyarakat yang dituju lebih tepat sasaran. Selain itu, sosialisasi dapat juga dilakukan melalui radio karena masih banyak masyarakat yang masih mendengarkan radio baik di rumah maupun saat berkendara.

2. Capacity

Ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan dalam upaya pengembangan dan pembangunan konsep *e-government* menjadi strategi selanjutnya dalam upaya optimalisasi penerapan *e-government*. Dalam upaya pengembangan tersebut, paling tidak harus memiliki sumber daya dalam hal:

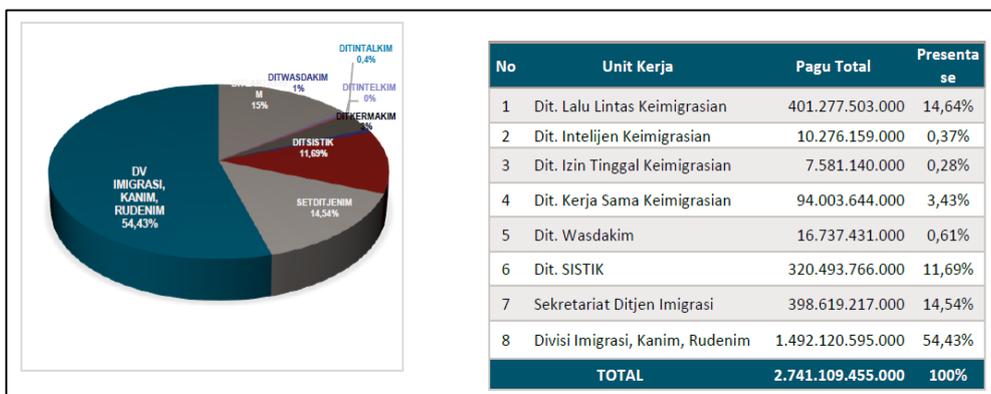
a. Ketersediaan Sumber Daya Finansial yang Cukup dalam Melaksanakan Berbagai Inisiatif *E-Government*

Anggaran menjadi hal yang utama dalam menentukan dan melakukan suatu tindakan. Semakin tercukupinya anggaran yang ada, maka semakin banyak opsi kebijakan dan inisiatif yang dapat dilakukan. Aplikasi M-Paspor sendiri dibangun melalui kerjasama menggunakan pihak vendor atau pihak ketiga. Hal ini tentu membutuhkan biaya untuk membuat aplikasi M-Paspor dan pengembangannya. Setiap tahun, Direktorat Jenderal Imigrasi perlu melakukan penyusunan RKA-K/L dengan memperhitungkan kebutuhan di tahun berikutnya.

Secara anggaran menurut informasi yang disampaikan oleh *Key Informant II*, tidak ada masalah dalam kebijakan M-Paspor terkait pembangunan aplikasi M-Paspor dan perkembangannya. Berdasarkan data pada Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Imigrasi Tahun 2022, bahwa dari total pagu anggaran Direktorat Jenderal Imigrasi sebesar 2,74 Triliun Rupiah, Direktorat Lalu Lintas Keimigrasian dan Direktorat Sistem dan Teknologi Keimigrasian (SISTIK) mendapatkan alokasi anggaran yang cukup besar diantara Direktorat yang lain (lihat Gambar 9).

Dari anggaran yang sudah teralokasi cukup besar, kebijakan M-Paspor sudah semestinya dapat dikembangkan menjadi lebih baik dengan keunggulan fitur-fitur pada aplikasi dan berbagai inisiatif kebijakan M-Paspor yang bisa dibuat.

Gambar 9
Alokasi Anggaran Direktorat Jenderal Imigrasi Tahun 2022.



Sumber: Lakip Direktorat Jenderal Imigrasi Tahun 2022.

b. Ketersediaan Infrastruktur Teknologi Informasi yang Memadai

Seperti yang sudah disampaikan sebelumnya bahwa infrastruktur dari aplikasi M-Paspor ini berada di PDN Kementerian Kominfo. Hal ini menjadi salah satu penghambat yang disampaikan oleh *Key Informant II* bahwa salah satu penyebab sering terjadinya *error* pada aplikasi M-Paspor karena koneksi jaringan yang terganggu pada infrastruktur di PDN. Namun masyarakat tidak mengetahui hal ini dan beranggapan Direktorat Jenderal Imigrasi lah yang memiliki aplikasi buruk karena sering terjadinya *error*.

Berdasarkan data pengaduan masyarakat pada Direktorat Jenderal Imigrasi yang peneliti himpun selama tahun 2022, terdapat 5 kategori terkait sistem yang paling banyak dikeluhkan masyarakat yaitu: Pertama, *Request Time Out (RTO)*; Kedua, tidak bisa *download* surat pengantar; Ketiga, status pembayaran tidak berubah; Keempat, *e-mail* atau OTP tidak valid; dan yang Kelima, kode *billing* tidak diterima.

Setelah peneliti konfirmasi kepada *Key Informant II* dan *IV*, terkait kode *billing* dan status pembayaran terdapat waktu tunggu dari SIMPONI Kementerian Keuangan kurang lebih 15 menit sehingga masyarakat perlu menunggu terlebih dahulu. Namun hal ini tidak sesuai dengan yang disampaikan *Key Informant V* yang mana masyarakat banyak yang mengadukan kode *billing* yang lama dan kadaluarsa serta status pembayaran yang tidak berubah selama beberapa hari bahkan ada yang sampai 15 hari tidak terverifikasi.

Strategi yang dapat dilakukan menurut peneliti adalah dengan terus intens melakukan komunikasi serta rutin melakukan pengecekan pada infrastruktur aplikasi M-Paspor yang ada di PDN Kementerian Kominfo. Kemudian terus memperbaiki sistem dan jaringan yang ada bersama vendor, memperkuat integrasi sistem terutama dengan Kementerian Keuangan dan Disdukacapil, selalu melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan kebijakan dan aduan masyarakat. Untuk Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat sendiri tidak memiliki hubungan terhadap infrastruktur karena semuanya dilaksanakan oleh kantor pusat.

c. Ketersediaan Sumber Daya Manusia yang Cukup dan Berkompeten

Seperti yang sudah disampaikan sebelumnya bahwa pada Direktorat Sistem dan Informasi Keimigrasian kekurangan jumlah operator yang menangani M-Paspor. Hanya terdapat 4 orang yang menangani seluruh Kantor Imigrasi di Indonesia sehingga memerlukan waktu yang cukup lama jika ada pengaduan dari kantor imigrasi. Kemudian permasalahan lain adalah dikarenakan aplikasi M-Paspor ini masih kerjasama dengan pihak ketiga atau vendor. Hal ini dikarenakan belum mampunya pegawai imigrasi untuk berdiri sendiri membuat aplikasi (Hasil wawancara dengan *Key Informant II*).

Strategi yang tepat dilakukan adalah dengan menambah jumlah operator dengan kompetensi yang sesuai seperti memiliki keahlian di bidang informasi dan teknologi. Penambahan operator dapat memaksimalkan penyelesaian permasalahan M-Paspor lebih cepat. Kemudian memberikan pelatihan dan *workshop* secara rutin dan berkala terkait sistem informasi dan teknologi guna pengembangan dan peningkatan kompetensi dan keahlian. Hal ini perlu dilakukan karena perkembangan sistem informasi dan teknologi yang terus meningkat dan dinamis.

3. *Value*

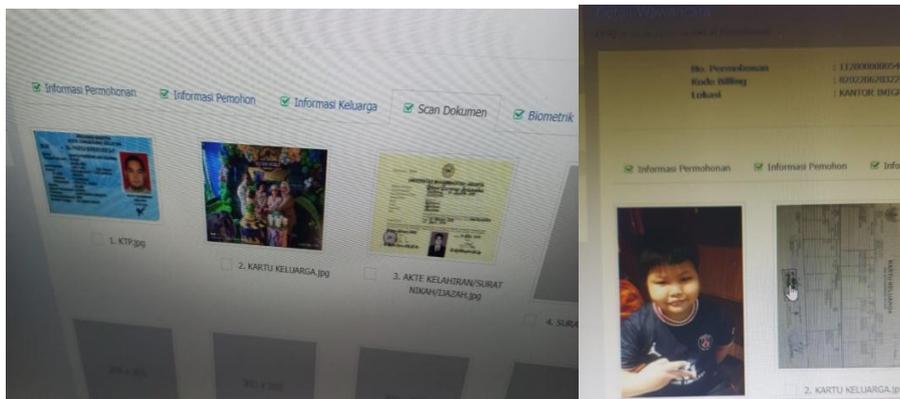
Seperti yang sudah dijelaskan diatas bahwa elemen *value* atau manfaat dinilai dari pengguna atau penerima layanan yaitu masyarakat. Masyarakat menentukan besar tidaknya manfaat yang dirasakan dari penggunaan *e-government* dalam pelayanan publik.

Dalam penerapannya, aplikasi M-Paspor ini sudah dirasakan manfaatnya oleh para pemohon paspor. Pemohon tidak perlu lagi harus mengambil nomor antrian dari pagi dan dapat memilih sendiri jadwal kedatangan serta kantor imigrasi yang diinginkan. Jika tidak dapat hadir karena berhalangan, fitur *resechedule* juga tersedia sehingga sangat memudahkan masyarakat (Hasil wawancara dengan *Key Informant I*).

Hal ini juga sejalan dengan yang dirasakan oleh *Key Informant VII* bahwa selain memberikan kemudahan terkait antrian dan pemilihan jadwal dan lokasi kedatangan, kebijakan M-Paspor ini juga *paperless* karena pemohon paspor diwajibkan *upload* berkas persyaratan secara mandiri menggunakan foto kamera *handphone* pribadi. Hal ini juga dirasakan kemudahannya dari sisi petugas yang tidak perlu *upload* berkas persyaratan pemohon paspor dan memangkas waktu pelayanan. Namun demikian hal ini tidak sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh *Key Informant V*, karena di Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat masih banyak masyarakat yang salah *upload* foto berkas dan M-Paspor belum bisa mendeteksi objek yang di fotokan oleh masyarakat.

Hal ini sering terjadi pada Kantor Imigrasi Jakarta Pusat yang mana dokumen yang dimintakan tidak sesuai dengan yang di *upload*. Gambar 10 menunjukkan bahwa terdapat kesalahan yang dilakukan oleh masyarakat yang seharusnya *upload* foto KTP dan kartu keluarga namun tidak sesuai dengan yang seharusnya. Aplikasi M-Paspor tidak dapat mendeteksi hal tersebut, sehingga yang masuk ke sistem DPRI di Kantor Imigrasi Jakarta Pusat tidak sesuai dan harus *upload* ulang saat di kantor.

Gambar 10
Kesalahan upload foto oleh pemohon pada aplikasi M-Paspor yang tidak terdeteksi sistem.



Sumber: Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat (2023).

Nilai dan manfaat yang diberikan kepada masyarakat dengan hadirnya kebijakan *e-government* melalui aplikasi M-Paspor ini sesungguhnya sudah sangat baik dan cukup dirasakan perubahannya dari kondisi sebelumnya oleh para pemohon paspor. Namun dalam implementasinya masih banyak kendala yang dihadapi yang membuat nilai atau manfaat yang dirasakan belum optimal sehingga perlu adanya dukungan maksimal dari para *stakeholders* dari segi sumber daya dan kualitas sistem informasi yang dihadirkan. Kebijakan M-Paspor ini juga dapat dikembangkan untuk memberikan nilai dan manfaat yang berkelanjutan seperti terlampirnya data paspor masyarakat pada aplikasi dan data historis perjalanan yang bersangkutan sehingga M-Paspor bukan hanya dirasakan dan

digunakan hanya untuk pembuatan paspor yang kemudian dalam 10 tahun kedepan tidak digunakan lagi namun dapat dirasakan manfaatnya secara berkelanjutan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan, maka peneliti menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Dalam hal implemmentasi *e-government* melalui kebijakan M-Paspor pada Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat, masih belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari segi komunikasi antara Direktorat Jenderal Imigrasi selaku kantor pusat dan Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat selaku Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang masih terdapat miskomunikasi terhadap kebijakan baru dalam M-Paspor sehingga informasi yang ingin disampaikan terdistorsi dan tidak tersampaikan. Kejelasan informasi terkait kebijakan M-Paspor juga belum tersampaikan dengan baik kepada masyarakat khususnya terkait persyaratan paspor dan *manual book* aplikasi M-Paspor serta alur pelayanan menggunakan M-Paspor. Selain komunikasi, dari segi sumber daya juga belum memadai. Hal ini dapat dilihat dari jumlah operator M-Paspor yang masih kurang dalam menangani masalah M-Paspor dan kompetensi tim IT yang belum mampu membuat aplikasi M-Paspor sendiri sehingga masih harus bekerjasama dengan vendor/pihak ketiga. Kualitas sistem dan infrastruktur jaringan juga masih belum baik sehingga masih sering terjadi *error* dan lain sebagainya. Terkait disposisi, sejatinya seluruh pelaksana dari atasan sampai kepada bawahan baik kantor pusat yaitu Direktorat Jenderal Imigrasi dan Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat selaku UPT selalu mendukung dengan baik terhadap kebijakan M-Paspor ini dan adanya insentif lembur dari atasan jika kebijakan M-Paspor ini mengalami gangguan. Untuk yang terakhir dapat dilihat dari sisi struktur birokrasi bahwa masih belum adanya SOP dari hadirnya kebijakan M-Paspor ini yaitu SOP *reschedule* khusus dan SOP pengembalian PNBP paspor via M-Paspor.
2. Dalam rangka optimalisasi penerapan kebijakan *e-government* melalui M-Paspor pada Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat, perlu adanya strategi dalam beberapa hal. Dari segi *Support* berupa dukungan dari para pemangku kepentingan dengan melakukan perumusan kebijakan membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) terkait *resechedule* khusus dan SOP pengembalian biaya PNBP via M-Paspor sebagai langkah kepastian hukum bagi masyarakat yang melakukan permohonan paspor namun tidak dapat hadir ke kantor imigrasi atau tidak dapat melanjutkan proses permohonan paspor karena suatu alasan dan lain sebagainya. Kemudian strategi dari sisi *Capacity* dapat dilakukan melalui penambahan operator M-Paspor dengan 1 operator setiap provinsi agar permasalahan M-Paspor dapat ditangani dengan cepat serta memberikan *workshop* atau pelatihan secara rutin agar kompetensi para pelaksana khususnya dibidang IT menjadi meningkat dan tidak perlu lagi menggunakan vendor/pihak ketiga. Meningkatkan kualitas sistem dan infrastruktur dari M-Paspor agar tidak ada lagi aduan masyarakat terkait sistem yang *error*. Dan yang terakhir yaitu strategi meningkatkan *Value* atau nilai manfaat kebijakan M-Paspor dimata masyarakat dengan memberikan nilai dan manfaat yang berkelanjutan seperti terlampirnya data paspor masyarakat pada M-Paspor dan data historis perjalanan yang bersangkutan sehingga M-Paspor bukan hanya dirasakan dan digunakan untuk pembuatan paspor yang kemudian dalam 10 tahun kedepan tidak digunakan lagi namun dapat dirasakan manfaatnya secara berkelanjutan oleh masyarakat.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan dalam rangka mewujudkan pelaksanaan *e-government* dalam layanan paspor yang optimal, maka peneliti memberikan saran baik dari segi akademis maupun dari segi praktis sebagai berikut:

1. Segi akademis: peneliti berharap kepada seluruh pihak khususnya para akademisi untuk dapat berpikir lebih jauh dan mendalam tentang konsep *e-government* dan pengembangannya terutama dalam pelayanan paspor agar lebih baik melalui berbagai media dan forum serta terjun langsung untuk memberikan sosialisasi guna membantu pelayanan Imigrasi lebih optimal.
2. Segi Praktis: peneliti menyarankan kepada Direktorat Jenderal Imigrasi selaku pemerintah pusat dan Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat untuk menerapkan konsep *e-government* dengan optimal khususnya pada layanan paspor melalui komunikasi dan integrasi antar instansi serta pembenahan kualitas infrastruktur sistem dan jaringan agar masyarakat dapat merasakan manfaatnya.

PENGAKUAN

Peneliti mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah berkontribusi terhadap penelitian ini. Terima kasih juga peneliti sampaikan kepada Direktorat Jenderal Imigrasi dan Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat yang sudah membantu memberikan data terhadap penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Annisa, C. (2011). *Implementasi E-Government Melalui Bursa Kerja Online pada Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi*. Universitas Indonesia.
- Basrowi, & Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Rineka Cipta.
- Chaharani, N. A., Adi, T. P., & Hasmi, D. L. (2020). Penerapan Aplikasi Pendaftaran Antrian Paspor Online (Apapo) Dalam Perspektif E-Government. *Jurnal Kebijakan Publik*, 11(2), 83. <https://doi.org/10.31258/jkp.11.2.p.83-88>
- Dalimunthe, K. R. K. (2022). *Kepuasan Pemohon Paspor Terhadap Pelayanan M-Paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Non TPI Jakarta Selatan*. Politeknik Imigrasi.
- Edward III, G. C. (1980). *Implementing Public Policy*. Congressional Quarterly Press.
- Fitriyanti, R. (2016). Optimalisasi Penerapan Penilaian Autentik dalam Mengukur Sikap dan Keterampilan Siswa pada Sub Konsep Daur Ulang Limbah. *Politika*, 11–56.
- Handrisal, H., Nazaki, N., & Hafiz, M. (2021). Inovasi Pelayanan Berbasis Electronic Government Melalui Aplikasi Pendaftaran Antrian Paspor Online (Apapo) Di Kantor Imigrasi Kelas I Tanjungpinang Tahun 2019. *KEMUDI: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 5(02), 179–198. <https://doi.org/10.31629/kemudi.v5i02.3104>

- ICAO. (2017). Annex 9 to Convention on International Civil Aviation: Facilitation. In *Volume IV Surveillance Radar and Collision Avoidance Systems* (Issue October 2017).
- Indrajit, R. E. (2016). *Electronic Government* (2nd ed.). Preinexus.
- Li, Y., & Shang, H. (2020). Service quality, perceived value, and citizens' continuous-use intention regarding e-government: Empirical evidence from China. *Information and Management*, 57(3), 103197. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103197>
- Marselia Ningrum, V. (2022). Implementasi Kebijakan E-Government Pada Pelayanan Perizinan Online Di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Banyumas. *IPDN*, 1–12. <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>
- Martono, N. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Raja Grafindo Persada.
- Miles, B. M., & Huberman, M. (1992). *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. UI Press.
- Nugrahani, F. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*. Cakra Books.
- Nur, M. (2021). Faktor Sukses Penerapan E-Government Dalam Program Sistem Informasi Kesejahteraan Sosial Next Generation (SIKS-NG) Di Kabupaten Gowa. In *Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*. Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Nurrahman, A. (2022). *Kemenlu Catat Ada 9 Juta WNI Di Luar Negeri*. <https://validnews.id/nasional/kemenlu-catat-ada-9-juta-wni-di-luar-negeri>
- Okunola, Olaseni, M., & Rowley, J. (2019). User Experience of E-Government: The Nigeria Immigration Service. *Library Hi Tech*, 6914, 355–373.
- Pahlevi, R. (2020). *Evaluasi Layanan Percepatan Paspor RI Menggunakan Perspektif Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik Pada Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Jakarta Pusat*. Politeknik Imigrasi.
- Panthee, M., & Sharma, Y. K. (2019). *Review of E-Government Implementation*. 6(1), 26–30.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2011). *Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2011 tentang Keimigrasian*.
- Pramono, J. (2020). Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik. In Sutoyo (Ed.), *Kebijakan Publik* (1st ed.). Press, Unisri.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Alfabeta.

- Syahrin, M. A. (2019). *Audit Hukum Regulasi Aplikasi Pendaftaran Antrian Permohonan Paspor Secara Online (Apapo) Dalam Pelayanan Paspor Ri Berbasis E-Government : Studi Dogmatik Keimigrasian Dengan Pendekatan Critical Legal Studies*. 6(Imi), 23–56.
- Tachjan. (2006). *Implementasi Kebijakan Publik* (D. Mariana & C. Paskarina (eds.); 1st ed.). AIPI Bandung.
- Untari, F. (2018). *Penerapan E-Government Dalam Pelayanan Publik Melalui Sistem Pajak Online (E-Tax)*. Universitas Brawijaya.
- Wahyudi Agung Nugroho, T., & Lukito, I. (2021). Analisis Sistem Aplikasi Pendaftaran Antrian Paspor Online pada Kantor Imigrasi. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*. <https://doi.org/10.30641/kebijakan.2021.V15.347-360>
- Werdaningsih, R. (2022). *Implementasi Kebijakan Publik Terhadap Aplikasi M-Paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta*. 15.
- Wulandaru, F. P. T. (2019). *Optimalisasi Pengamatan Cuaca dan Penentuan Prakiraan Cuaca dalam Dunia Pelayaran di Wilayah Kerja BMKG Tanjung Emas Semarang*.

