



Innovative Governance Dalam Penerapan *Eazy Passport* Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Denpasar

Devi Suthasih Saraswati *

Ni Putu Anik Prabawati

I Putu Dharmanu Yudharta

Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana

* Correspondence: devisuthasih@gmail.com

Abstract

The purpose of this research is to analyze Innovative Governance in the implementation of the Eazy Passport service as an effort to improve service quality at the Class I Immigration Office TPI Denpasar. The research method used is qualitative descriptive, with data collection techniques including observation, interviews, and documentation. Based on the field research results, the analysis is conducted using Bugge's success factor theory, which consists of: (1) Governance and Innovation, (2) Innovation Culture, (3) Capabilities and Tools, (4) Sources of Ideas for Innovation, (5) Objectives, Outcomes, Drivers, and Troubles, and (6) Collecting Innovation Data for Single Innovation. The research results show that the implementation of Innovative Governance in the Eazy Passport service at the Denpasar Immigration Office has been carried out in a structured manner and has shown an improvement in quality. However, in terms of technical aspects and implementation, there are deficiencies in optimizing the Eazy Passport service. Some of these shortcomings can be linked to the success factor indicators according to Bugge, which include: Governance and Innovation, where there is a discrepancy between the minimum number of participants required in the SOP and the implementation of the Eazy Passport service; Objectives, Outcomes, Drivers, and Troubles, where there is a lack of human resources, limited service quotas, and geographical constraints. Recommendations for these issues include optimizing the Eazy Passport service quota and increasing the number of human resources.

Keywords: *Innovative Governance, Eazy Passport, Class I Immigration Office TPI Denpasar, Service Quality, Bugge's Success Factor Theory.*

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis *Innovative Governance* dalam penerapan layanan *Eazy Passport* sebagai upaya peningkatan kualitas pelayanan di kantor imigrasi kelas I TPI Denpasar. Metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian lapangan dikaji menggunakan teori faktor keberhasilan menurut Bugge yang terdiri dari: (1) *Governance and Innovation*, (2) *Innovation Culture*, (3) *Capabilities and Tools*, (4) *Sources of Ideas for Innovation*, (5) *Objective, Outcomes, Drivers and Trouble*, (6) *Collecting Innovation Data for Single Innovation*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan *Innovative Governance* dalam penerapan *Eazy Passport* di Kantor Imigrasi Denpasar sudah dilaksanakan secara terstruktur dan menunjukkan peningkatan kualitas, namun secara teknis dan pengimplementasian dalam mengoptimalkan layanan *Eazy Passport* terdapat kekurangan. Beberapa kekurangan tersebut dapat peneliti kaitkan dengan indikator faktor keberhasilan menurut Bugge, yang meliputi: *Governance and Innovation*, terdapat ketidaksesuaian jumlah minimal peserta pada SOP dengan implementasi layanan *Eazy Passport*; *Objectives, Outcomes, Drivers, and Troubles*, terdapat kekurangan sumber daya manusia, kurangnya kuota layanan serta hambatan geografis. Rekomendasi atas permasalahan tersebut meliputi Optimalisasi Kuota Layanan *Eazy Passport* serta Peningkatan Jumlah Sumber Daya Manusia.

Kata Kunci: *Innovative Governance, Eazy Passport, Kantor Imigrasi Kelas I TPI Denpasar, Kualitas Pelayanan, Teori Faktor Keberhasilan Bugge.*

I. PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 mendatangkan banyak permasalahan baru pada tatanan hidup masyarakat bernegara. Berdasar pada Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2020 Tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar, seluruh

kegiatan masyarakat serba dibatasi. Dalam konteks pelayanan publik, sebagian besar instansi pemerintahan menggencarkan layanan online sementara layanan offline akan ditiadakan sementara waktu. Pemanfaatan teknologi dan pengembangan inovasi menjadi semakin penting ditengah-tengah dinamika global yang terus mengalami perubahan. Guna tetap merealisasikan asas penyelenggaraan pelayanan publik yang termaktub dalam Undang - Undang Nomor 25 Tahun 2009, yakni seluruh kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan atas benda, jasa maupun pelayanan adminisratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Dengan adanya pandemi Covid-19 yang mewabahi seluruh negara di dunia termasuk Indonesia, mengakibatkan arus keluar masuk negara Indonesia menjadi terhambat sehingga mencetuskan kebijakan-kebijakan adaptif seperti Penerapan Pembatasan Berskala Besar (PSBB) (Edwinarta, 2020). Kebijakan tersebut mengakibatkan tertutupnya aktivitas di perbatasan wilayah Indonesia secara sementara. Hal tersebut juga mempengaruhi keinginan masyarakat dalam pengurusan permohonan paspor, baik itu permohonan baru ataupun penggantian paspor, khususnya di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Denpasar.

Tabel 1. Data Penerbitan Paspor Kantor Imigrasi Kelas I TPI Denpasar Pada Tahun 2019-2021

No	Statistik	Jumlah
1	Penerbitan Paspor 2019	56.670
2	Penerbitan Paspor 2020	17.625
3	Penerbitan Paspor 2021	16.134

Sumber: Kantor Imigrasi Kelas I TPI Denpasar

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa penerbitan paspor mengalami penurunan drastis dari tahun 2019 hingga tahun 2021. Pada tahun 2019, Kantor Imigrasi Kelas I TPI Denpasar menerbitkan sebanyak 56.670 paspor, kemudian pada tahun 2020 mengalami penurunan sebanyak 68,9% hingga menjadi 17.625 penerbitan. Kemudian pada tahun 2021 kembali terjadi penyusutan penerbitan paspor sebanyak 8,46% hingga menjadi 16.134 penerbitan.

Dengan adanya penurunan Paspor tersebut, sebagian besar instansi pemerintahan, termasuk Kantor Imigrasi Kelas I TPI Denpasar didesak untuk mencetuskan berbagai penyesuaian dan inovasi sebagai bentuk pendekatan baru guna meningkatkan kualitas pelayanan pada publik. Inovasi dalam tata kelola pemerintahan dapat disebut sebagai *Innovative Governance*. *Innovative governance* memiliki makna sebagai tata kelola pemerintahan yang inovatif (Rahman dan Tarigan, 2020). Pemerintah mencetuskan inovasi-inovasi yang terus berkembang guna melakukan perbaikan-perbaikan terkait pelayanan dan produk-produk pemerintahan serta menjawab keresahan atau permasalahan yang ada di masyarakat.

Inovasi sebagaimana yang termaktub dalam Peraturan Pemerintah (PP) RI Nomor 38 Tahun 2017 mengenai Inovasi Daerah menjelaskan bahwa inovasi diimplementasikan oleh pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan kualitas pelayanan publik, meningkatkan partisipasi masyarakat, memberdayaan masyarakat serta menciptakan daya saing antar instansi di suatu daerah. Sebuah inovasi yang akan dilaksanakan oleh pemerintah haruslah memiliki daya guna dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Hal serupa dikemukakan pula oleh Albury dalam Suwarno (2008) yang mengatakan bahwa pemerintahan yang inovatif merupakan strategi pemerintah guna merangsang pelayanan yang optimal dengan tetap menyesuaikan dengan potensi dan perkembangan teknologi di suatu wilayah.

Berdasarkan Undang – Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik, Direktorat Jendral Keimigrasian terus berupaya meningkatkan sistem pelayanan keimigrasian yang mampu bersaing ditengah dinamika global serta sesuai dengan kebutuhan masyarakat, sehingga masyarakat dapat terus mendapatkan akses layanan yang optimal meskipun tengah dalam keadaan krisis. Dengan adanya pembatasan pelayanan pada sektor publik di hampir seluruh instansi pemerintah, Direktorat Jendral Keimigrasian menganggap perlu adanya penyempurnaan sistem pelayanan publik yang menyangkut perbaikan metode dan prosedur pelayanan publik. Oleh karena itu,

Direktorat Jendral Keimigrasian mencetuskan inovasi baru dalam peningkatan pelayanan paspor kepada masyarakat yang disebut dengan layanan *Eazy Passport*.

Layanan *Eazy Passport* tercipta semenjak tercetusnya SE Direktorat Jendral Imigrasi Nomor IMI-GR.01.1-2114 Tentang Pembatasan Layanan Keimigrasian dalam Rangka Pencegahan Covid-19 di lingkungan kerja Kantor Imigrasi. Dengan adanya pembatasan kegiatan di lingkungan kerja kantor imigrasi demi pencegahan penyebaran virus Covid-19, maka tercetus juga SE Direktorat Jendral Imigrasi Nomor IMI-1060.GR.01.01 Tahun 2020 Tentang Layanan *Eazy Passport* yang secara rinci dipublikasikan pada tanggal 30 Juni 2020. Hal tersebut juga selaras dengan Rencana Strategis 5 tahunan Kantor Imigrasi Kelas I TPI Denpasar 2020-2024 yang merancang layanan *Eazy Passport* guna meningkatkan pelayanan kualitas pelaksanaan tugas dan fungsi keimigrasian.

Layanan *Eazy Passport* ialah sebuah inovasi layanan pembuatan maupun penggantian paspor yang telah habis masa berlaku ataupun habis halaman dengan implementasi layanan di luar kantor imigrasi. Dengan kata lain, petugas imigrasi yang akan mendatangi lokasi pemohon kemudian melakukan pelayanan pembuatan paspor di lokasi tersebut. Golongan masyarakat yang menjadi target utama pelayanan *Eazy Passport* ini ialah: Institusi pendidikan, yang mencakup sekolah, perguruan tinggi, asrama hingga pesantren; Komplek perumahan warga; Perkantoran pemerintah, yang meliputi kantor BUMN, BUMD, POLRI, TNI, Sawasta; serta komunitas atau organisasi.

Layanan *Eazy Passport* dicetuskan untuk memenuhi salah satu dari tiga fungsi keimigrasian yaitu fungsi pelayanan keimigrasian yang meliputi pemberian pelayanan kepada WNI maupun WNA yang meliputi: pemberian tanda bertolak atau masuk, Pos Lintas Batas atau PLB, Surat Perjalanan Laksana Paspor (SPLP), perpanjangan izin tinggal, serta pembuatan paspor itu sendiri. Kebijakan layanan *Eazy Passport* ini hadir untuk meningkatkan intensitas layanan kepada masyarakat dengan tetap memenuhi protokol pencegahan penularan covid-19 di setiap rangkaian kegiatannya. Layanan *Eazy Passport* juga membantu masyarakat yang membutuhkan dokumen perjalanan paspor dengan cepat, seperti sedang dalam keadaan darurat atau keperluan perjalanan yang mendesak.

Adapun persyaratan yang harus dilakukan mitra pemohon untuk merasakan layanan *Eazy Passport* ini ialah: **pertama**, pimpinan atau perwakilan perusahaan mengajukan surat permohonan pembuatan paspor ke kantor imigrasi yang menjadi otoritas wilayahnya. Isi surat tersebut memuat data seperti akumulasi jumlah pemohon paspor, data pribadi masing-masing pemohon paspor seperti nama, NIK, dan tanggal lahir, keterangan jenis pembuatan paspor, lokasi serta waktu pelayanan paspor, serta narahubung yang dapat bertanggungjawab dalam kegiatan tersebut; **kedua**, setelah surat dikirimkan, pihak imigrasi akan menentukan jadwal layanan; **ketiga**, petugas imigrasi akan mendatangi lokasi pada waktu dan tempat yang telah disepakati guna melaksanakan proses penerbitan paspor.

Sebagai salah satu kantor yang turut mengimplementasikan program layanan *Eazy Passport*, Kantor Imigrasi Kelas I TPI Denpasar berupaya menjalankan inovasi layanan tersebut pada otoritas wilayah kerjanya. Berdasarkan pembagian wilayah kerja kantor imigrasi di Bali, wilayah otoritas kerja Kantor Imigrasi Kelas I TPI Denpasar mencakup kota Denpasar, Kabupaten Gianyar, Klungkung, Bangli, Tabanan, Kecamatan Mengwi, Petang dan Abiansemal. Kantor Imigrasi Kelas I TPI Denpasar memiliki peran krusial dalam menyediakan layanan *Eazy Passport* pada daerah yang telah disebutkan diatas. Namun semenjak dikeluarkannya Surat Edaran mengenai pelaksanaan *Eazy Passport* pada tahun 2020, Kantor Imigrasi Denpasar baru melaksanakan program *Eazy Passport* di beberapa wilayah dalam wilayah otoritas kerjanya. Wilayah yang dimaksud ialah kota Denpasar, Kabupaten, Gianyar, Tabanan, Bangli, sedangkan wilayah kabupaten Klungkung, Kecamatan Mengwi, Petang dan Abiansemal belum pernah didatangi oleh Kantor Imigrasi Denpasar.

Berdasarkan SE Nomor IMI-1060.GR.01.01 Tahun 2020 Tentang Layanan *Eazy Passport*, syarat yang harus dipenuhi oleh pemohon untuk menikmati layanan ini ialah mengisi formulir pendaftaran dengan peserta minimal sebanyak 50 pemohon di satu lokasi sesuai dengan wilayah kerja kantor imigrasi. Dengan adanya ketentuan peserta minimal membuat layanan *Eazy Passport* ini jarang dapat terlaksana karena minimnya pemohon yang

memenuhi jumlah minimal peserta. Hal tersebut membuat Kantor Imigrasi Denpasar menurunkan jumlah peserta minimal untuk membuat paspor pada layanan *Eazy Passport*, yakni hanya menjadi sebanyak 25 peserta per layanan. Disamping itu, Kantor Imigrasi Kelas I TPI Denpasar juga memiliki keterbatasan kuota layanan yang dapat dilaksanakan dalam satu tahun. Dalam satu tahun, instansi ini ditetapkan hanya dapat melakukan program layanan *Eazy Passport* sebanyak dua belas kali. Adanya keterbatasan ini membuat kantor Imigrasi Kelas I TPI Denpasar melakukan penyeleksian bagi instansi atau lembaga yang menginginkan program layanan ini. Kantor Imigrasi Kelas I TPI Denpasar cenderung akan menerima instansi atau lembaga pemohon yang memiliki jumlah pemohon terbanyak, sehingga tidak semua permohonan layanan terkait *Eazy Passport* dapat digiatkan oleh Kantor Imigrasi Kelas I TPI Denpasar.

Selanjutnya, jadwal layanan akan ditentukan oleh pihak imigrasi, kemudian jika telah menentukan jadwal layanan, maka petugas imigrasi segera menghampiri lokasi pemohon yang telah ditetapkan untuk setelahnya dilakukan proses penyerahan berkas hingga perekaman sidik jari. Terkait penentuan jadwal, layanan *Eazy Passport* dapat dilaksanakan pada hari kerja (Senin hingga Jumat) pada pukul 08.00-16.00 waktu setempat atau diluar/hari kerja. Kantor imigrasi Denpasar hingga saat ini belum memiliki tim khusus untuk melakukan pelayanan *Eazy Passport* ini. Akibatnya, terdapat pengurangan pegawai pelayanan di kantor selama pelayanan *Eazy Passport* ini dilakukan atau dengan kata lain terdapat keterbatasan sumber daya manusia dalam menjalankan layanan. Hal tersebut dapat berdampak pada efektifitas dan efisiensi kinerja pegawai di kantor karena harus melayani pemohon paspor dengan sumber daya manusia yang berkurang.

II. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis fenomena secara mendalam dalam konteks alami. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman menyeluruh terhadap topik yang diteliti, yaitu penerapan layanan *Eazy Passport* dalam peningkatan kualitas pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Denpasar. Peneliti melakukan observasi langsung di lokasi penelitian untuk menggali informasi yang relevan. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi di lapangan. Sedangkan data sekunder meliputi informasi pendukung dari dokumen, buku, jurnal, dan sumber digital lainnya yang membantu memperkaya konteks penelitian.

Unit analisis dalam penelitian ini mencakup layanan *Eazy Passport* dan masyarakat yang berada dalam wilayah kerja Kantor Imigrasi Denpasar sebagai pihak yang berinteraksi langsung dengan program tersebut. Lokasi penelitian bertempat di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Denpasar, Jalan Panjaitan No. 3 Denpasar. Informan ditentukan secara purposif, yaitu berdasarkan kriteria tertentu yang dianggap memiliki pemahaman yang relevan. Mereka terdiri dari informan kunci, utama, dan pendukung yang masing-masing memiliki kontribusi informasi yang berbeda dalam konteks layanan *Eazy Passport*.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama: observasi partisipan, dokumentasi, dan wawancara. Observasi dilakukan dengan keterlibatan langsung peneliti dalam kegiatan di lokasi untuk memahami realitas di lapangan. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data pendukung melalui berbagai dokumen tertulis. Wawancara dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur untuk mendapatkan informasi mendalam dari para informan. Dalam penelitian ini, peneliti juga menjadi instrumen utama yang terlibat langsung dalam seluruh proses, mulai dari pengumpulan hingga analisis data.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif yang meliputi tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data bertujuan untuk menyaring informasi penting, penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi dan visual pendukung, sedangkan penarikan kesimpulan dilakukan dengan verifikasi

berulang untuk menjamin akurasi. Seluruh data disajikan dengan teknik naratif dan visual agar lebih mudah dipahami dan mendukung proses analisis secara sistematis.

III. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil Penelitian

Inovasi layanan *Eazy Passport* di Kantor Imigrasi Denpasar dilandasi oleh Surat Edaran No. IMI-1060.GR.01.01 Tahun 2020 sebagai respons terhadap menurunnya permintaan paspor dan kebutuhan masyarakat selama masa pandemi. Pelaksanaannya mengikuti prosedur operasi standar (SOP) dari Direktorat Jenderal Imigrasi yang mencakup mekanisme pendaftaran, analisis lokasi, dan pelaporan. Namun, dalam praktiknya terdapat beberapa kendala, seperti ketidaksesuaian jumlah minimal peserta yang dilayani, di mana Kantor Imigrasi Denpasar melayani kurang dari 50 peserta per sesi, serta keterbatasan jangkauan wilayah layanan akibat pertimbangan jarak, medan, dan urgensi permohonan. Dalam aspek budaya inovasi, layanan ini mencerminkan sikap ramah, cepat, dan ikhlas melayani. Hal ini tercermin dari interaksi petugas yang sopan serta pengorbanan mereka dalam menggunakan dana pribadi demi kelancaran operasional, khususnya untuk transportasi dan konsumsi.

Secara kapabilitas dan peralatan, pelaksanaan *Eazy Passport* ditunjang oleh fasilitas operasional yang memadai dan tidak mengganggu pelayanan reguler di kantor. Namun, keterbatasan sumber daya manusia (SDM), terutama petugas wawancara, menjadi tantangan karena tidak ada pelatihan khusus yang diberikan dan jumlah petugas dibatasi agar tidak mengganggu layanan di kantor. Ide awal dari inovasi ini berasal dari pembatasan layanan publik selama pandemi yang mendorong penyempurnaan sistem pelayanan, dan sejak itu, *Eazy Passport* berkembang menjadi layanan yang semakin diminati. Tujuan utama layanan ini adalah untuk mempermudah masyarakat dalam memperoleh paspor, khususnya bagi mereka yang memiliki keperluan mendesak. Meskipun sebagian besar tujuan tersebut telah tercapai, tantangan seperti keterbatasan SDM, kuota layanan, dan dukungan anggaran masih menjadi hambatan. Kuota terbatas menyebabkan beberapa permohonan tidak bisa diproses, dan anggaran dari pusat hanya mencakup dua belas kali layanan per tahun, sehingga petugas kerap harus menutupi kekurangan biaya dengan dana pribadi.

Dalam pengumpulan data inovasi, Kantor Imigrasi Denpasar telah menjalin kerja sama dengan sejumlah instansi walaupun belum melalui mekanisme nota kesepahaman resmi. Sosialisasi layanan dilakukan secara terbatas melalui media sosial, terutama Instagram, dengan hanya empat unggahan sejak 2020. Minimnya sosialisasi ini disebabkan oleh peningkatan jumlah permohonan paspor di kantor sejak 2022, yang mengalihkan fokus petugas dari promosi ke pelayanan langsung. Bahkan, pada tahun 2023 dan 2024 tidak ada sosialisasi melalui media sosial karena layanan ini dianggap telah dikenal luas oleh banyak instansi.

3.2 Pembahasan

3.2.1 Governance and Innovation

Penerepan suatu inovasi perlu dinilai keberhasilannya, inovasi harus memberikan nilai-nilai yang dianggap mampu memberikan perubahan. Diperlukannya beberapa faktor untuk menentukan keberhasilan suatu inovasi. Tata kelola dan inovasi didalamnya memuat tentang pelaksanaan inovasi pelayanan publik. Dalam hal ini, mencakup mengenai pengelolaan yang menentukan hubungan pelaksana dengan penerima inovasi dapat memberikan inovasi yang baik.

Keberhasilan atas tata kelola inovasi dapat dilihat melalui progres pelaksanaan dan pengelolaan inovasi pelayanan publik. Adapun pelaksanaan inovasi layanan *Eazy Passport* terbentuk karena adanya pandemi Covid-19 yang menyebabkan tercetusnya PP No 21 Tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (COVID-19). Dengan adanya peraturan pembatasan sosial tersebut, membuat Direktorat Jenderal Keimigrasian mencetuskan Surat Edaran Direktorat Jenderal Imigrasi Nomor IMI-GR.01.1-2114 Tentang Pembatasan Layanan Keimigrasian dalam Rangka Pencegahan Covid-19 di lingkungan

kerja Kantor Imigrasi. Dengan serba dibatasinya kegiatan yang ada di kantor imigrasi, Direktorat Jendral Imigrasi juga telah menginisiasi sebuah program untuk menjawab keresahan dalam masyarakat terkait dengan kebutuhan akan paspor. Direktorat Jendral Imigrasi mencetuskan sebuah layanan pembuatan paspor diluar kantor imigrasi dengan nama layanan *Eazy Passport*. Layanan itu berlandaskan pada Surat Edaran (SE) Direktorat Jendral Imigrasi Nomor IMI-1060.GR.01.01 Tahun 2020 Tentang Layanan *Eazy Passport*. Dalam Peraturan tersebut menjelaskan mengenai latar belakang, maksud dan tujuan, dasar hukum, isi surat edaran, *Standard Operational Procedure* (SOP) serta alur pendaftaran *Eazy Passport* bagi masyarakat yang ingin menikmati layanan ini.

Dalam implementasi layanan *Eazy Passport* di kantor imigrasi Denpasar, telah ditemukan telah berlakunya *Standard Operational Procedure* (SOP) terhadap operasional dan sarana prasarana penunjang layanan *Eazy Passport*. Hal tersebut terlihat dari perilaku masyarakat yang telah mengikuti pendaftaran sesuai dengan alur yang dianjurkan, serta petugas telah melakukan proses pengkajian terkait lokasi. Hal tersebut dilakukan guna memastikan kondisi jalan dapat dilewati oleh kendaraan kantor (mobil dinas). Selain itu, petugas juga melakukan konfirmasi terait dengan tingkat kecerahan lampu yang ada diruangan, guna memastikan cahaya yang ada cukup untuk menerangi saat pemohon melakukan sesi foto sehingga foto yang dihasilkan cerah atau sesuai dengan standar paspor negara Indonesia.

Petugas juga memastikan bahwa ruangan yang akan digunakan bebas dari kebisingan. Hal ini bertujuan untuk menciptakan suasana yang kondusif, sehingga proses wawancara dapat berlangsung dengan lancar dan tanpa gangguan. Lingkungan yang tenang akan membantu petugas dalam berkonsentrasi saat mengecek keabsahan data yang disampaikan oleh pemohon, sehingga dapat mengurangi risiko kesalahan dalam verifikasi. Selain itu, jumlah pemohon yang berada di dalam ruangan pun dibatasi.

Selain itu, ditemukan adanya pelayanan yang baik, sesuai dengan prosedur yang berlaku. Kesesuaian SOP juga ditemukan pada pemberian laporan sesuai layanan *Eazy Passport* terlaksana. Hal tersebut sesuai dengan isi prosedur didalam Surat Edaran Nomor: IMI-1060.GR.01.01 Tahun 2020 Tentang Layanan *Eazy Passport* pada bagian C.3 yang berbunyi “Divisi Keimigrasian menyampaikan laporan pelaksanaan program Layanan *Eazy Passport* oleh Kantor Imigrasi pada masing-masing wilayah kerja kepada Direktur Jenderal Imigrasi c.q. Direktur Lalu Lintas Keimigrasian”.

Laporan yang dimaksud ialah laporan pertanggungjawaban kegiatan yang mencakupi: Latar belakang, dasar hukum, waktu kegiatan, dokumentasi, serta laporan jumlah permohonan yang lolos danatau tertunda. Kemudian laporan tersebut akan ditandatangani oleh Kepala Subseksi Pelayanan Dokumen Perjalanan yang akhirnya akan diteruskan kepada Kepala Kantor Imigrasi. Dengan demikian, menandakan bahwa kantor imigrasi telah melaksanakan SOP (*Standard Operational Procedure*) terkait dengan pembuatan laporan pelaksanaan layanan *Eazy Passport*.

Kemudian, terkait dengan SOP jumlah minimal layanan *Eazy Passport*, jumlah peserta dalam tiap layanannya harus mencapai minimal lima puluh peserta per-layanannya. Hal ini sesuai dengan isi prosedur didalam Surat Edaran Nomor: IMI-1060.GR.01.01 Tahun 2020 Tentang Layanan *Eazy Passport* pada bagian B.1 yang berbunyi “Layanan *Eazy Passport* melayani minimal 50 (lima puluh) permohonan per hari”. Pada kenyataannya, pelaksanaan layanan *Eazy Passport* di kantor imigrasi Denpasar menerima peserta dengan jumlah dibawah dari lima puluh peserta. Pada tahun 2024, sebanyak 61,54% pelayanan tidak mematuhi aturan minimal peserta yang telah di tetapkan.

Namun, ketidaksesuaian tersebut membawa hal positif pada kantor imigrasi Denpasar. Kantor imigrasi Denpasar menjadi dapat melakukan layanan *Eazy Passport* kepada banyak kalangan masyarakat yang benar-benar memerlukan paspor tanpa melihat jumlah minimal peserta. Layanan *Eazy Passport* mendapatkan respon positif dari masyarakat sehingga menaikkan citra pelayanan pada kantor imigrasi Denpasar.

Kemudian, dalam pelaksanaannya, layanan *Eazy Passport* belum menjangkau semua wilayah dalam wilayah otoritas kerjanya. Wilayah otoritas kerja yang dimaksud ialah kabupaten Klungkung, Kecamatan Mengwi, Petang dan Abiansemal. Hal tersebut terjadi karena pihak kantor imigrasi melakukan peninjauan terlebih dahulu terkait

calon lokasi layanan *Eazy Passport*. Petugas akan melakukan penilaian terkait dengan jarak tempuh, medan dan juga kepentingan pembuatan paspor. Kantor imigrasi Denpasar cenderung memprioritaskan pemohon dengan jarak yang dekat dan memiliki kepentingan seperti umroh, LPK (Lembaga Pelatihan Kerja) dan lain sebagainya yang memerlukan paspor secara cepat.

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa indikator *Governance and Inovation* dikatakan cukup baik. Kantor imigrasi telah memiliki payung hukum dalam menjalankan layanan sehingga dapat memastikan seluruh masyarakat penikmat layanan ini mendapat perlakuan yang sama, yakni diatur dalam Surat Edaran Direktorat Jenderal Imigrasi Nomor IMI-1060.GR.01.01 Tahun 2020. Namun, dalam praktiknya, layanan *Eazy Passport* di Kantor Imigrasi Denpasar tidak sepenuhnya sesuai dengan SOP, terutama terkait jumlah minimal peserta per layanan yang seharusnya 50 orang, tetapi dalam beberapa kasus hanya mencapai 20 peserta. Meskipun demikian, fleksibilitas dalam penerapan aturan ini memberikan manfaat bagi masyarakat yang membutuhkan paspor, sehingga meningkatkan kepuasan dan citra pelayanan Kantor Imigrasi Denpasar. Di sisi lain, cakupan layanan *Eazy Passport* masih terbatas karena seleksi lokasi dilakukan berdasarkan jarak, kondisi medan, serta urgensi kebutuhan pemohon.

3.2.2 Innovation Culture

Dalam menentukan suatu keberhasilan inovasi, juga dapat dilihat melalui indikator budaya inovasi. Dalam budaya inovasi ini meliputi usaha atau metode yang digunakan oleh suatu instansi atau organisasi untuk mengembangkan sebuah inovasi guna menciptakan pelayanan yang efektif, efisien serta sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Budaya inovasi ditentukan pada situasi yang mendukung terciptanya pemikiran yang inovatif dan penerapan proses pengembangan yang mendorong kreativitas. Budaya yang dianut ini berfungsi guna menghindari atau meminimalisir inovasi dari risiko yang mungkin terjadi. Kemudian, faktor yang dapat mempengaruhi budaya inovasi adalah metode penyampaian pesan atau informasi kepada masyarakat calon penerima inovasi serta metode pelayanan inovasi.

Dalam melaksanakan layanan *Eazy Passport* di kantor imigrasi Denpasar, hal yang menjadi budaya ialah budaya ramah, informatif, dan ikhlas melayani, seperti motto kantor imigrasi Denpasar. Hal tersebut sesuai dengan hasil observasi penulis saat mengikuti kegiatan *Eazy Passport* di LPK (Lembaga Pelatihan Kerja) Monarch dan di PT. Indo Samudra Service Management.

Kemudian, sikap yang informatif dapat dilihat dari kesesuaian berkas dan pakaian yang digunakan pemohon saat layanan *Eazy Passport* berlangsung. Petugas imigrasi telah menginformasikan berkas-berkas apa saja yang harus dibawa oleh pemohon sehingga saat pemohon datang pada layanan *Eazy Passport* berkasnya telah rampung. Pemberian informasi yang lengkap juga terlihat pada tidak adanya kesalahan dalam hal pakaian yang dikenakan oleh pemohon saat membuat paspor. Seluruh pemohon memakai pakaian yang berkerah dan tidak berwarna putih, sesuai dengan anjuran pakaian yang tertera di laman instagram resmi imigrasi Denpasar @imigrasidenpasar.

Kemudian sikap “Ikhlas melayani” seperti motto kantor imigrasi tergambar dari petugas imigrasi telah melakukan pelayanan *Eazy Passport* melebihi jumlah layanan maksimal pelayanan dalam satu tahun. Pelayanan *Eazy Passport* yang dapat dilaksanakan pada satu tahun hanya berjumlah dua belas kali karena keterbatasan kuota yang diberikan. Kemudian pada tahun 2024, kantor imigrasi telah melaksanakan inovasi layanan *Eazy Passport* ini sebanyak tiga belas kali. Jumlah tersebut melebihi kuota yang dirancang oleh pemerintah, sehingga petugas layanan harus mengeluarkan dana pribadi untuk biaya transportasi dan biaya makan. Hal tersebut menggambarkan bahwa petugas imigrasi telah merepresentasikan motto yang kantor imigrasi anut.

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam indikator *Innovation Culture*, dalam layanan *Eazy Passport* di Kantor Imigrasi Denpasar sudah tercapai. Budaya inovasi tercermin melalui penerapan ramah, informatif serta ikhlas melayani. Berdasarkan hasil observasi, menunjukkan bahwa petugas imigrasi telah menerapkan sikap ramah melalui senyum, sapa, salam, serta menjalin hubungan baik dengan pimpinan instansi dan peserta layanan. Sikap informatif juga terlihat dari ketepatan informasi yang diberikan terkait persyaratan

dokumen dan pakaian pemohon, sehingga tidak ditemukan kesalahan dalam pemenuhan syarat administrasi. Selain itu, semangat "Ikhlas Melayani" tercermin dari pelaksanaan layanan *Eazy Passport* yang melebihi kuota tahunan.

3.2.3 *Capabilities and Tools*

Kemampuan dan alat dapat menjadi faktor keberhasilan penerapan suatu inovasi. Indikator ini menjadi penting sebagai penunjang proses berjalannya suatu inovasi. Indikator ini terdiri dari sumber daya manusia serta sarana prasarana sebagai penunjang kesuksesan inovasi. Dengan kemampuan dan alat dinilai dapat mempermudah inovasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Guna memudahkan pembaca dalam menelaah, penulis telah membagi pembahasan indikator ini menjadi beberapa bagian sebagai berikut, yang sesuai dengan Surat Edaran Imigrasi Nomor IMI-1060.GR.01.01 Tahun 2020 Tentang Layanan *Eazy Passport*:

a) Sarana-prasarana Operasional dan Penunjang

Dalam menjalankan suatu inovasi, kegiatan operasional berkaitan dengan pelaksanaan suatu tugas atau proses tertentu. Dalam hal operasional pada indikator ini, yang termasuk didalamnya ialah: Tempat pelayanan dengan internet dan penerangan yang memadai untuk pengambilan foto dan pindai sidik jari; Meja pelayanan; Banner atau spanduk; Sistem informasi melalui website, sosial media, whatsapp gateway; Background foto putih; Peralatan mobile unit dilengkapi dengan kamera dan sidik jari; serta Internet dengan kecepatan minimal 10 mbps. Dalam pelaksanaan *Eazy Passport* di kantor imigrasi Denpasar, sarana-prasarana operasional telah tersedia dan memadai. Peralatan yang digunakan merupakan peralatan khusus layanan *Eazy Passport*, sehingga tidak mengganggu kegiatan pelayanan yang ada di kantor.

Hal tersebut didukung pula dengan hasil observasi penulis saat mengikuti kegiatan *Eazy Passport* di LPK Monarch dan PT. Samudra Service Management. Dalam observasi tersebut, penulis menemukan kesesuaian kelengkapan peralatan yang dibawa oleh petugas imigrasi dengan SOP yang berlaku. Kantor imigrasi Denpasar telah memiliki *standing banner* yang mencakup informasi layanan, *social media* kantor imigrasi Denpasar, serta *WhatsApp Gateway*; Mobile Unit SPRI; Printer; Tripod; Tissue; Kamera; Laptop; Modem dengan kecepatan 10 Mbps; Alat rekam sidik jari; Meja layanan; Pencahayaan yang cukup; serta backdrop foto putih sebagai peralatan pada layanan *Eazy Passport*.

b) Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia memiliki peranan yang penting dalam menjalankan sebuah inovasi. Hal tersebut karena manusialah yang mengoperasikan atau menjalankan sebuah inovasi. Guna mendapatkan hasil akhir yang maksimal, maka diperlukan sumber daya manusia yang berkompeten.

Penggunaan sumber daya manusia yang digunakan dalam layanan ini ialah sumber daya manusia yang sesuai dengan kompetensi yang dituangkan dalam Surat Keputusan (SK) SDM di Pelayanan, yakni lulusan S1, SMA, Akademi Imigrasi, Pendidikan Teknis Keimigrasian yang telah melewati serangkaian tes dan pelatihan mengenai keimigrasian. Petugas yang diutus dalam layanan *Eazy Passport* ini ialah satu orang supervisor pada subseksi pelayanan dokumen perjalanan serta satu atau dua orang petugas wawancara.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, dapat diketahui bahwa kantor imigrasi Denpasar tidak melakukan pelatihan khusus bagi pegawai yang akan melakukan layanan *Eazy Passport*. Hal tersebut terjadi karena layanan *Eazy Passport* ini tidak memiliki perbedaan yang signifikan dengan pembuatan paspor biasa. Perbedaannya hanya terletak pada petugas imigrasi yang mendatangi lokasi pemohon guna melakukan pelayanan pembuatan paspor. Sehingga, petugas imigrasi yang telah melalui serangkaian tes dan pelatihan mengenai keimigrasian-tidak perlu melakukan pelatihan khusus lagi untuk mengikuti layanan *Eazy Passport*.

Namun terdapat satu hal yang sempat disayangkan oleh masyarakat, yakni mengenai kecepatan pegawai dalam melayani masyarakat. Masyarakat cenderung menunggu lama. Berdasarkan hasil observasi penulis saat mengikuti kegiatan *Eazy Passport*, penulis mendapati beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat

kecepatan pegawai dalam melayani masyarakat. Beberapa diantaranya, yakni: a) Jarak dari kantor imigrasi ke lokasi layanan; b) Medan yang ditempuh; c) Koneksi Internet. Apabila terdapat kendala pada salah satu dari tiga faktor tersebut bermasalah, maka layanan kepada masyarakat dapat tertunda, sehingga peserta layanan harus menunggu lebih lama

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa indikator *Capabilities and Tools* pada penelitian ini dapat dikatakan cukup baik. Pelaksanaan layanan *Eazy Passport* di Kantor Imigrasi Denpasar telah didukung oleh kesiapan sarana-prasarana operasional dan sumber daya manusia (SDM) yang memadai. Dari segi sarana-prasarana, layanan ini telah dilengkapi dengan fasilitas yang sesuai standar serta tidak mengganggu operasional di kantor imigrasi karena memiliki sarana-prasarana khusus. Dari segi sumber daya manusia, layanan *Eazy Passport* dijalankan oleh petugas yang telah memiliki kompetensi sesuai dengan ketentuan dalam Surat Keputusan (SK) SDM di Pelayanan. Meskipun tidak ada pelatihan khusus untuk layanan *Eazy Passport*, hal ini dianggap tidak menjadi kendala karena prosedur layanan ini tidak berbeda secara signifikan dengan layanan pembuatan paspor di kantor.

3.2.4 Source of Ideas for Innovation

Keberhasilan suatu inovasi juga dapat diukur melalui faktor sumber ide untuk suatu inovasi. Dengan adanya sumber ide, dapat menjelaskan mengenai awal mula tercetusnya suatu inovasi. Dalam penelitian ini, mencakup sumber ide yang berasal dari *internal* organisasi serta *external* organisasi.

Sumber ide yang berasal dari internal organisasi ialah ide ide yang tercetus berdasarkan hasil pemikiran anggota didalam organisasi. Dalam hal layanan *Eazy Passport*, sumber ide internal berasal dari Direktorat Jendral Keimigrasian. Layanan *Eazy Passport* tercetus karena keinginan Direktorat Jendral Keimigrasian untuk menyempurnakan sistem serta meningkatkan pelayanan paspor kepada masyarakat.

Sumber ide yang berasal dari eksternal organisasi ialah ide ide yang tercetus berdasarkan faktor-faktor diluar organisasi. Dalam hal layanan *Eazy Passport*, sumber ide eksternal berasal dari kondisi serta kebutuhan masyarakat. Pada masa pandemi Covid-19, berbagai kegiatan pelayanan publik dibatasi. Dengan adanya pembatasan pelayanan pada sektor publik di hampir seluruh instansi pemerintah, Direktorat Jendral Keimigrasian menganggap perlu adanya terobosan terbaru untuk memenuhi kebutuhan akan paspor oleh masyarakat. Selain itu, masyarakat juga mengeluhkan semakin terbatasnya kuota layanan pembuatan paspor melalui aplikasi Mpaspor. Hal tersebut didukung dengan hasil observasi penulis pada laman resmi instagram Ditjen Imigrasi @ditjen_imigrasi yang berisikan keluhan masyarakat mengenai kuota layanan pembuatan paspor yang diberikan oleh Ditjen Imigrasi sangat terbatas. Oleh karena itu, Direktorat Jendral Keimigrasian mencetuskan inovasi baru dalam peningkatan pelayanan paspor kepada masyarakat yang disebut dengan layanan *Eazy Passport*. Layanan ini dapat membantu masyarakat untuk membuat paspor tanpa harus mendaftar melalui aplikasi Mpaspor.

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa indikator *Source of Ideas for Innovation* dapat dikatakan berhasil. Pelaksanaan layanan *Eazy Passport* di Kantor Imigrasi Denpasar dapat dikatakan baik karena telah memiliki sumber ide baik dari internal organisasi maupun eksternal organisasi. Terdapat sumber ide awal yang berasal dari Direktorat Jendral Imigrasi yang memiliki kepedulian tinggi atas kebutuhan masyarakat akan paspor. Serta terdapat sumber ide eksternal yakni kondisi dan kebutuhan masyarakat yang mendorong inovasi ini tercetus.

3.2.5 Objective, Outcomes, Drivers and Trouble

Keberhasilan penerapan suatu inovasi dapat dilihat melalui sejauh mana indikator yang dibuat dan disetujui sebelumnya berjalan sesuai dengan apa yang disepakati dan diterapkan. Indikator tujuan, hasil, biaya dan hambatan merupakan cara yang digunakan untuk mengetahui proses berjalannya inovasi pelayanan publik.

Pada penelitian ini, tujuan adanya layanan *Eazy Passport* ialah untuk membantu masyarakat yang membutuhkan dokumen perjalanan paspor dengan cepat, dalam keadaan darurat atau keperluan perjalanan yang mendesak seperti Umroh, Magang ke luar negeri dan lain sebagainya. Layanan *Eazy Passport* ini juga memudahkan

masyarakat yang tidak memiliki waktu luang di hari dan jam kerja untuk membuat paspor. Selain itu, bagi masyarakat yang susah untuk mendapatkan kuota pada aplikasi Mpaspor, dapat memanfaatkan layanan *Eazy Passport* ini sebagai salah satu alternatif yang dapat digunakan untuk membuat paspor, terlebih lagi dalam jumlah yang banyak.

Guna melihat keberhasilan inovasi dilihat dari tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Kantor imigrasi selalu mengutamakan masyarakat yang memiliki kepentingan mendesak untuk merasakan layanan *Eazy Passport* ini. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan Bapak Tri Yulianto, S. Tr. Im, selaku kepala subseksi pelayanan dokumen perjalanan.

Kemudian, layanan ini juga telah mencapai tujuannya dalam membantu masyarakat yang ingin membuat paspor namun tidak mendapatkan kuota pada aplikasi Mpaspor serta membantu masyarakat yang tidak dapat membuat paspor pada hari dan jam kerja. Hal tersebut terlihat dari banyaknya layanan *Eazy Passport* yang dilakukan pada instansi pemerintahan, bank serta sekolah yang idealnya tidak memiliki waktu untuk membuat paspor pada jam dan hari kerja kantor imigrasi Denpasar.

Namun dalam pelaksanaannya, layanan *Eazy Passport* mendapatkan respon positif dan negatif dari masyarakat. Terdapat beberapa kalangan masyarakat yang permohonannya ditolak oleh kantor imigrasi karena alasan kurangnya urgensi, jumlah minimalnya tidak terpenuhi ataupun kuota yang disediakan oleh kantor imigrasi terhadap layanan ini telah habis. Dengan demikian, hal-hal yang mempengaruhi kepuasan masyarakat dalam layanan ini ialah sumber daya manusia dan kuota layanan.

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh kantor imigrasi Denpasar telah memadai jika hanya melayani masyarakat yang datang ke kantor. Namun untuk melayani masyarakat di luar kantor melalui inovasi layanan *Eazy Passport* ini, kantor imigrasi harus mengirimkan dua hingga tiga petugas wawancara yang berada di loket wawancara. Sehingga mengakibatkan menurunnya performa dari layanan pembuatan paspor di kantor. Petugas mengalami antrean yang lebih lama, sehingga petugas imigrasi harus pulang lebih larut demi melayani seluruh masyarakat.

Petugas yang ditugaskan dalam layanan *Eazy Passport* biasanya hanya dua hingga tiga orang. Sedangkan dalam regulasi, dapat mengirimkan hingga empat orang petugas imigrasi. Namun, jika mengirimkan empat petugas sekaligus, akan lebih mengganggu pelayanan yang ada di kantor. Hal tersebut mengartikan bahwa kantor imigrasi Denpasar telah berusaha untuk meminimalisir penurunan performa pada layanan pembuatan paspor, baik di kantor maupun pada saat layanan *Eazy Passport* berlangsung. Meskipun demikian, jumlah sumber daya manusia yang ada di kantor imigrasi Denpasar memerlukan penambahan pegawai untuk mengantisipasi terjadinya kekurangan pegawai akibat dinas luar. Dengan demikian, jumlah sumber daya manusia masih menjadi polemik pada kantor imigrasi Denpasar.

Selain itu, terdapat keterbatasan biaya atau anggaran yang diberikan oleh Direktorat Jendral Keimigrasian terkait dengan layanan *Eazy Passport* ini. Pemerintah telah menetapkan anggaran untuk layanan *Eazy Passport* sebanyak dua belas kali layanan *Eazy Passport*. Sedangkan antusiasme permintaan masyarakat terhadap layanan ini cukup besar. Hal tersebut mengakibatkan petugas imigrasi harus mengeluarkan dana pribadi untuk melaksanakan layanan *Eazy Passport* ini. Hal tersebut mengartikan bahwa pemerintah telah mendukung dari segi anggaran. Namun antusiasme masyarakat yang menginginkan layanan ini terbilang cukup banyak, maka anggaran yang diberikan oleh pemerintah tidak menyanggupi seluruh permintaan.

Dalam proses pengembangan hingga pelaksanaan layanan *Eazy Passport* tentu terdapat hambatan. Hambatan dapat diartikan sebagai kendala yang terjadi selama proses pengembangan hingga berjalannya inovasi. Hambatan yang terjadi meliputi hambatan dari internal maupun dari eksternal organisasi. Hambatan internal berasal dari dalam institusi atau kantor imigrasi Denpasar yang dapat memengaruhi operasional layanan *Eazy Passport*, yakni:

- a) Keterbatasan sumber daya manusia yang ada di kantor imigrasi Denpasar. Jumlah petugas yang ditugaskan dalam layanan *Eazy Passport* terbatas, biasanya hanya dua hingga tiga orang. Jika lebih banyak petugas dikirimkan, akan berdampak pada pelayanan di kantor, seperti antrean lebih panjang dan petugas harus bekerja hingga larut;
- b) Keterbatasan Kuota Layanan. Pemerintah hanya memberikan kuota layanan *Eazy Passport*

sebanyak dua belas kali dalam setahun, sedangkan permintaan masyarakat lebih tinggi. c) Hambatan lainnya adalah jarak dari kantor imigrasi ke lokasi layanan, medan yang ditempuh, serta koneksi internet yang mempengaruhi kinerja petugas imigrasi. Semakin jauh jarak tempuh yang harus dilalui petugas, semakin sulit medan yang harus ditempuh dan semakin buruk koneksi internet yang berada pada lokasi pemohon, maka akan membuat waktu yang dibutuhkan oleh kantor imigrasi semakin lama.

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam indikator *Objective, Outcomes, Drivers and Trouble* belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Tujuan adanya layanan *Eazy Passport* secara umum telah tercapai dengan baik meskipun terdapat beberapa hambatan didalamnya. Dalam implementasinya, layanan ini menghadapi berbagai tantangan, baik dari sisi internal maupun eksternal. Secara internal, keterbatasan sumber daya manusia dan kuantitas layanan menjadi kendala utama yang berpengaruh terhadap optimalisasi layanan. Selain itu, faktor eksternal seperti keterbatasan kuota layanan, hambatan geografis serta konektivitas internet turut memengaruhi efektivitas pelaksanaannya. Meskipun demikian, kantor imigrasi Denpasar terus berupaya mengoptimalkan layanan ini dengan strategi penyesuaian sumber daya agar tetap dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

3.2.6 Collecting Innovation Data for Single Innovation

Dalam melihat keberhasilan suatu inovasi, penting pula untuk memperhatikan faktor yang memuat mengenai pengumpulan data inovasi untuk menjadikan inovasi tunggal. Dalam penelitian ini, konteksnya ialah bagaimana cara suatu instansi bekerjasama dengan pihak luar dalam proses penyebaran informasi. Selain itu, dengan adanya sosialisasi juga dapat mendukung proses pemerataan informasi.

Dalam indikator ini, terdapat tahapan proses yang ditempuh oleh kantor imigrasi Denpasar ialah dengan bekerjasama dengan pihak luar dalam menyerap partisipasi masyarakat. Kerjasama yang dimaksud bukan dalam bentuk MOU (*Memorandum of Understanding*), namun dalam bentuk memberikan prioritas kepada beberapa instansi untuk menikmati layanan ini. Dengan demikian, kerjasama dengan instansi-instansi lain telah berjalan, namun tidak ada MOU didalamnya. Hanya berupa kesepakatan prioritas dalam layanan *Eazy Passport*. Instansi-instansi yang menjadi prioritas pada layanan ini ialah: Biro umroh, LPK (Lembaga Pelatihan Kerja), instansi pemerintah, serta instansi pendidikan. Selain kerjasama dengan instansi lainnya, kantor imigrasi Denpasar juga melakukan sosialisasi melalui media sosial sebagai sarana penyebaran informasi mengenai layanan *Eazy Passport* ini.

Kantor imigrasi Denpasar juga telah melaksanakan sosialisasi terkait layanan *Eazy Passport* melalui media sosial (instagram) sebanyak empat kali. Jumlah tersebut dapat terbilang cukup sedikit mengingat layanan *Eazy Passport* telah terlaksana sejak tahun 2020. Hal tersebut terjadi karena pada tahun 2022, permohonan paspor di kantor imigrasi Denpasar telah berangsur membaik, sehingga jumlah permohonan pembuatan paspor di kantor meningkat. Hal tersebut mengakibatkan petugas lebih fokus untuk melakukan pelayanan di kantor, dibandingkan dengan pelayanan di luar (*Eazy Passport*). Kemudian, pada tahun 2023 dan 2024 kantor imigrasi Denpasar tidak melaksanakan sosialisasi pada social media karena sudah banyak instansi yang mengetahui mengenai layanan ini.

Kantor imigrasi melakukan sosialisasi secara online melalui media social terkait dengan adanya inovasi layanan *Eazy Passport* ini menggunakan pamflet. Dalam pamflet informasi yang disebar oleh kantor imigrasi memuat informasi umum terkait layanan ini, seperti: Gambaran umum layanan, target pengguna layanan, prosedur pendaftaran hingga pengambilan paspor, serta website informasi layanan. Adanya Informasi terkait gambaran umum ini penting ada untuk memberikan pengetahuan umum bagi masyarakat mengenai layanan *Eazy Passport*. Target pengguna layanan penting ada untuk membantu memastikan bahwa pesan yang disampaikan tepat sasaran dan efektif. Kemudian informasi prosedur dan website informasi layanan penting ada guna memastikan pembaca dapat dengan mudah memahami dan mengakses layanan yang ditawarkan.

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam indikator *Collecting Innovation Data for Single Innovation* dapat dikatakan berhasil. Hal tersebut karena kantor imigrasi Denpasar telah bekerjasama dengan pihak luar dalam menyerap partisipasi masyarakat. Kerjasama yang dimaksud bukan dalam bentuk MOU

(*Memorandum of Understanding*), namun dalam bentuk memberikan prioritas kepada beberapa instansi untuk menikmati layanan ini. Kantor imigrasi Denpasar juga telah melaksanakan sosialisasi terkait layanan *Eazy Passport* melalui media sosial (instagram) sebanyak empat kali. Jumlah tersebut dapat terbilang cukup sedikit mengingat layanan *Eazy Passport* telah terlaksana sejak tahun 2020. Meskipun kantor imigrasi baru melakukan empat kali sosialisasi melalui media sosial, sudah banyak masyarakat yang mengetahui mengenai adanya layanan ini.

3.3 Rekomendasi Inovasi

Berdasarkan hasil analisis pelaksanaan *innovative governance* dalam penerapan *Eazy Passport* sebagai upaya peningkatan kualitas pelayanan di kantor imigrasi kelas I TPI Denpasar, masih terdapat beberapa hal yang belum berjalan dengan optimal. Terdapat beberapa rekomendasi yang dapat membantu mengembangkan inovasi sebagai berikut:

1. Optimalisasi Kuota Layanan *Eazy Passport*

Saat ini, layanan *Eazy Passport* hanya didanai untuk dua belas kali layanan per tahun, sedangkan permintaan masyarakat terhadap layanan ini cukup tinggi. Oleh karena itu, kantor imigrasi perlu mengajukan penambahan kuota agar layanan dapat dilakukan dengan frekuensi lebih tinggi dan menjangkau lebih banyak wilayah pada otoritas kerja Kantor Imigrasi Denpasar. Dengan menambah frekuensi layanan *Eazy Passport*, maka semakin banyak masyarakat yang terpenuhi kebutuhannya akan dokumen perjalanan (paspor), maka kualitas pelayanan di kantor imigrasi kelas I TPI Denpasar juga akan meningkat.

2. Peningkatan Jumlah Sumber Daya Manusia

Selain optimalisasi kuota layanan, penambahan sumber daya manusia (SDM) juga menjadi aspek penting dalam meningkatkan layanan *Eazy Passport*. Petugas yang dimaksud ialah petugas yang berada di kantor. Dengan bertambahnya jumlah petugas di kantor, pelayanan terhadap pemohon paspor yang datang langsung ke kantor tidak akan terganggu ketika petugas lain sedang melaksanakan layanan *Eazy Passport* di luar kantor. Hal ini penting untuk menjaga keseimbangan antara layanan jemput bola yang diberikan kepada masyarakat di luar layanan reguler, seperti institusi, perusahaan, dan komunitas prioritas, dengan layanan reguler di kantor. Selain itu, penambahan SDM juga berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan efektivitas pelayanan. Petugas yang tersedia dalam jumlah cukup dapat membantu mengurangi antrean, serta memberikan pelayanan yang lebih responsif kepada masyarakat. Dengan demikian, kepuasan pemohon paspor dapat meningkat, karena mereka tetap mendapatkan pelayanan optimal tanpa harus menunggu lebih lama akibat keterbatasan petugas di kantor.

3. Melakukan Peninjauan Ulang Regulasi

Direktorat Jenderal Imigrasi perlu melakukan evaluasi dan penyesuaian kebijakan terkait jumlah minimal peserta *Eazy Passport*. Kebijakan yang lebih fleksibel dapat diterapkan dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti tingkat aksesibilitas wilayah, urgensi permohonan paspor, serta kondisi geografis dan medan yang harus ditempuh oleh tim layanan. Di daerah yang memiliki akses terbatas atau medan yang sulit dilalui, pemerintah dapat mengadopsi strategi penggabungan wilayah layanan, di mana beberapa desa atau kecamatan yang berdekatan dapat digabung dalam satu jadwal pelayanan. Hal ini tidak hanya memastikan bahwa layanan tetap dapat berjalan tanpa harus terpaku pada angka minimal peserta, tetapi juga meningkatkan efisiensi operasional serta mengurangi beban logistik yang ditanggung oleh Kantor Imigrasi.

IV. PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan *Innovative Governance* dalam penerapan *Eazy Passport* di Kantor Imigrasi Denpasar sudah dilaksanakan secara terstruktur dan menunjukkan peningkatan kualitas, namun secara teknis dan pengimplementasian dalam mengoptimalkan

layanan *Eazy Passport* terdapat kekurangan. Beberapa kekurangan tersebut dapat peneliti kaitkan dengan indikator faktor keberhasilan menurut Bugge, yang meliputi: *Governance and Innovation; Source of Ideas for Innovation; Innovation Culture; Capabilities and Tools; Objectives, Outcomes, Drivers, and Troubles*; serta *Collecting Innovation Data for Single Innovation*. Dengan demikian peneliti dapat memberikan kesimpulan bahwa:

1. Governance and Innovation

Dalam indikator *Governance and Innovation* pada layanan *Eazy Passport* dapat dikatakan cukup berhasil. Kantor imigrasi telah memiliki payung hukum dalam menjalankan layanan sehingga dapat memastikan seluruh masyarakat penikmat layanan ini mendapat perlakuan yang sama, yakni diatur dalam Surat Edaran Direktorat Jenderal Imigrasi Nomor IMI-1060.GR.01.01 Tahun 2020. Namun, dalam praktiknya layanan *Eazy Passport* di Kantor Imigrasi Denpasar tidak sepenuhnya sesuai dengan SOP, terutama terkait jumlah minimal peserta per layanan yang seharusnya 50 orang, tetapi dalam beberapa kasus hanya mencapai 20 peserta. Meskipun demikian, fleksibilitas dalam penerapan aturan ini memberikan manfaat bagi masyarakat yang membutuhkan paspor, sehingga meningkatkan kepuasan dan citra pelayanan Kantor Imigrasi Denpasar. Di sisi lain, cakupan layanan *Eazy Passport* masih terbatas karena seleksi lokasi dilakukan berdasarkan jarak, kondisi medan, serta urgensi kebutuhan pemohon.

2. Innovation Culture

Dalam indikator *Innovation Culture*, dalam layanan *Eazy Passport* di Kantor Imigrasi Denpasar dapat dikatakan berhasil. Budaya inovasi tercermin melalui penerapan ramah, informatif, serta ikhlas melayani. Berdasarkan hasil observasi, menunjukkan bahwa petugas imigrasi telah menerapkan sikap ramah melalui senyum, sapa, salam, serta menjalin hubungan baik dengan pimpinan instansi dan peserta layanan. Sikap informatif juga terlihat dari ketepatan informasi yang diberikan terkait persyaratan dokumen dan pakaian pemohon, sehingga tidak ditemukan kesalahan dalam pemenuhan syarat administrasi. Selain itu, semangat "Ikhlas Melayani" tercermin dari pelaksanaan layanan *Eazy Passport* yang melebihi kuota tahunan, meskipun terdapat keterbatasan kuota, dengan beberapa petugas bahkan menggunakan dana pribadi untuk tetap menjalankan layanan ini. Namun, terdapat keluhan dari masyarakat terkait lamanya waktu pelayanan. Faktor yang mempengaruhi kecepatan pelayanan antara lain jarak dari kantor imigrasi ke lokasi layanan, medan yang ditempuh, serta koneksi internet.

3. Capabilities and Tools

Dalam indikator *Capabilities and Tools*, Pelaksanaan layanan *Eazy Passport* di Kantor Imigrasi Denpasar dapat dikatakan cukup berhasil. Layanan ini didukung oleh kesiapan sarana-prasarana operasional dan sumber daya manusia (SDM) yang memadai. Dari segi sarana-prasarana, layanan ini telah dilengkapi dengan fasilitas yang sesuai standar serta tidak mengganggu operasional di kantor imigrasi karena memiliki sarana-prasarana khusus. Dari segi sumber daya manusia, layanan *Eazy Passport* dijalankan oleh petugas yang telah memiliki kompetensi sesuai dengan ketentuan dalam Surat Keputusan (SK) SDM di Pelayanan. Meskipun tidak ada pelatihan khusus untuk layanan *Eazy Passport*, hal ini dianggap tidak menjadi kendala karena prosedur layanan ini tidak berbeda secara signifikan dengan layanan pembuatan paspor di kantor.

4. Source of Ideas for Innovation

Dalam indikator *Source of Ideas for Innovation*, Pelaksanaan layanan *Eazy Passport* di Kantor Imigrasi Denpasar dapat dikatakan berhasil. Layanan ini telah memiliki sumber ide baik dari internal organisasi maupun eksternal organisasi. Terdapat sumber ide awal yang berasal dari Direktorat Jenderal Imigrasi yang memiliki kepedulian tinggi atas kebutuhan masyarakat akan paspor. Serta terdapat sumber ide eksternal yakni kondisi dan kebutuhan masyarakat yang mendorong inovasi ini tercetus.

5. *Objectives, Outcomes, Drivers, and Troubles*

Dalam indikator *Objective, Outcomes, Drivers and Trouble* cukup dikatakan berhasil. Tujuan adanya layanan *Eazy Passport* secara umum telah tercapai dengan baik meskipun terdapat beberapa hambatan didalamnya. Dalam implementasinya, layanan ini menghadapi berbagai tantangan, baik dari sisi internal maupun eksternal. Secara internal, keterbatasan sumber daya manusia dan anggaran menjadi kendala utama yang berpengaruh terhadap optimalisasi layanan. Selain itu, faktor eksternal seperti hambatan geografis dan konektivitas internet turut memengaruhi efektivitas pelaksanaannya. Meskipun demikian, kantor imigrasi Denpasar terus berupaya mengoptimalkan layanan ini dengan strategi penyesuaian sumber daya agar tetap dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

6. *Collecting Innovation Data for Single Innovation*

Dalam indikator *Collecting Innovation Data for Single Innovation* dapat dikatakan sudah berhasil. Hal tersebut karena kantor imigrasi Denpasar telah bekerjasama dengan pihak luar dalam menyerap partisipasi masyarakat. Kerjasama yang dimaksud bukan dalam bentuk MOU (*Memorandum of Understanding*), namun dalam bentuk memberikan prioritas kepada beberapa instansi untuk menikmati layanan ini. Kantor imigrasi Denpasar juga telah melaksanakan sosialisasi terkait layanan *Eazy Passport* melalui media sosial (instagram) sebanyak empat kali. Jumlah tersebut dapat terbilang cukup sedikit mengingat layanan *Eazy Passport* telah terlaksana sejak tahun 2020. Meskipun kantor imigrasi baru melakukan empat kali sosialisasi melalui media sosial, sudah banyak masyarakat yang mengetahui mengenai adanya layanan ini.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, adapun beberapa saran yang mampu peneliti sampaikan agar penyelenggaraan *innovative governance* dalam penerapan *Eazy Passport* mampu meningkatkan kualitas pelayanan pada kantor imigrasi Denpasar, yaitu:

1. Kantor Imigrasi Denpasar dapat memperbanyak kuota pada layanan *Eazy Passport*. Dengan memperbanyak kuota pada layanan ini, kantor imigrasi Denpasar dapat melakukan lebih banyak layanan tanpa mempertimbangkan jarak serta jumlah minimal peserta layanan. Dengan banyaknya kuota layanan yang dibuka, maka semakin banyak masyarakat yang terbantu akan kebutuhan dokumen perjalanannya (paspor).
2. Kantor imigrasi Denpasar perlu melakukan pengkajian ulang mengenai jumlah dan distribusi petugas yang bertugas dalam layanan *Eazy Passport*, mengingat kecepatan layanan masih menjadi tantangan utama yang perlu diatasi. Saat ini, keterbatasan jumlah petugas sering kali menyebabkan proses pelayanan menjadi lebih lambat, terutama ketika menghadapi lonjakan pemohon atau saat beroperasi di daerah dengan akses yang sulit. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan efisiensi operasional melalui optimalisasi jumlah petugas yang bertugas di setiap sesi layanan. Salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah dengan menyesuaikan jumlah petugas berdasarkan skala pelayanan dan jumlah pemohon di suatu wilayah. Misalnya, pada daerah dengan tingkat permohonan tinggi, tim layanan dapat diperkuat dengan tambahan petugas untuk mempercepat proses wawancara dan verifikasi dokumen serta pengambilan data *biometric*. Selain itu, rotasi petugas yang lebih fleksibel dapat diterapkan agar tidak terjadi kelebihan atau kekurangan tenaga kerja pada layanan tertentu.
3. Kantor imigrasi Denpasar dapat menerapkan sistem kuota yang lebih fleksibel dengan menyesuaikan jumlah peserta berdasarkan karakteristik wilayah. Misalnya, di daerah perkotaan tetap diberlakukan batas minimal peserta yang lebih tinggi, sedangkan di daerah terpencil atau sulit dijangkau, jumlah peserta dapat ditetapkan lebih rendah agar layanan tetap dapat berjalan. Selain itu, mekanisme penggabungan wilayah secara terstruktur dapat diterapkan dengan membentuk klaster pelayanan, di mana beberapa desa atau kecamatan yang berdekatan digabung dalam satu jadwal layanan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi beban logistik. Untuk memastikan layanan tetap optimal, penyesuaian jadwal

berbasis permintaan masyarakat juga dapat dilakukan dengan membuka sistem pendaftaran kolektif. Jika jumlah peserta mendekati kuota yang ditetapkan, maka layanan dapat segera dijadwalkan tanpa harus menunggu kuota penuh.

Daftar Pustaka

- Ari Canti, N. C., Winaya, I., & Wiranti, I. P. (2024). Innovative Governance Dalam Pengembangan Program Desa Mandiri Sebagai Upaya Pembangunan Berkelanjutan Di Desa Bongkasa Pertiwi, Kecamatan Abiansemai, Kabupaten Badung. *IJESPG Journal*, 8-92.
- Edwinarta, C. D. (2020). Implementasi Layanan *Eazy Passport* Kantor Imigrasi Kelas I TPI Tanjung Perak Pada Universitas Muhammadiyah Gresik. *Journal of Politics and Policy*, 41-60.
- Edwinarta, C. D. (2022). DINAMIKA IMPLEMENTASI KEBIJAKAN LAYANAN *EAZY PASSPORT* PADA KANTOR IMIGRASI TANJUNG PERAK. *GOVERNANCE: Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 1-19.
- Great Nusa. (2023, April 28). *Jenis Inovasi Terkait dengan Pengembangan Produk Anda Adalah*. Retrieved from greatnusa.com: <https://greatnusa.com/artikel/jenis-inovasi-terkait-dengan-pengembangan-produk-adalah/>
- Kantor Imigrasi Kelas I TPI Denpasar. (2019). *RENCANA STRATEGIS KANTOR IMIGRASI KELAS I TPI DENPASAR 2020-2024*. Denpasar: Kantor Imigrasi Kelas I TPI Denpasar.
- KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA. (2023, Maret 2). *PENETAPAN STANDAR PELAYANAN PADA KANTOR IMIGRASI KELAS I TPI DENPASAR*. Retrieved from imigrasidenpasar.kemenkumham.go.id: <https://imigrasidenpasar.kemenkumham.go.id>
- Lathifa, D. (2022, Desember 5). *Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak dan Cara Membayarinya*. Retrieved from online-pajak.com: <https://www.online-pajak.com/tips-pajakpay/penerimaan-negara-bukan-pajak-dan-jenisnya>
- Lesmono, R. (2024, April 8). *Mengupas Definisi Governance Menurut Para Ahli*. Retrieved from redasamudera.id: <https://redasamudera.id/definisi-governance-menurut-para-ahli/>
- Nurdyansyah, & Widodo, A. (2015). *Inovasi Teknologi Pembelajaran*. Nizamia Learning Center: Sidoarjo.
- Nurmawati, M. (2016). *Migrasi dan Kewarganegaraan*.
- Peraturan Pemerintah (PP) RI Nomor 38 Tahun 2017 mengenai Inovasi Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (COVID-19)
- Polanunu, A. B., & Rijal, N. K. (2021). Menuju Good Governance: Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Digital di Kantor Imigrasi Kelas II Non-TPI Kediri Jawa Timur. *NeoRespublica : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 1-19.
- Rahman, Fathur, Tarigan, Janwan S.R. (2020). *Inovasi Pemerintahan : Menuju Tata Kelola pemerintahan Daerah Ideal*. Malang: Intrans Publishing.
- Rokhamah, Yana, R., Hernadi, N., Rachmawati, F., Irwanto, Dey, N. H., . . . Putra, G. K. (2024). *Metode Penelitian Kualitatif (Teori, Metode dan Praktik)*. Bandung: Widina Media Utama.
- Rosidi, Abiradin dkk. 2013. *Reinventing Local Government, Demokrasi dan Reformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Cv. Andi Offset.
- SE Direktorat Jendral Imigrasi Nomor IMI-1060.GR.01.01 Tahun 2020 Tentang Layanan *Eazy Passport*

- SE Direktorat Jendral Imigrasi Nomor IMI-GR.01.1-2114 Tentang Pembatasan Layanan Keimigrasian dalam Rangka Pencegahan Covid-19 di lingkungan kerja Kantor Imigrasi.
- Sinambela, Lijan P. 2006. Reformasi Pelayanan Publik; Teori, Kebijakan dan Implementasi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suwarno, Y. (2008). INOVASI DI SEKTOR PUBLIK. 1-19.
- Syahrin, A. (2019, September 11). *PENGARUH KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN PASIEN PADA PUSKESMAS DI KECAMATAN KAMPAR*. Retrieved from repository.uin-suska.ac.id: <https://repository.uin-suska.ac.id/19914/>
- Umiyati, H., Anwar, k., Omane, A. O., Hutasoit, W. L., Rijal, K., Yunus, N., . . . Sudarmanto, E. (2023). *Tata Kelola Sektor Publik*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.
- Undang – Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik,