

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN ANALISA

Setelah mengadakan penelitian melalui proses studi dokumen, observasi, dan wawancara terhadap informan didapat data yang kemudian diolah dengan proses sesuai pendekatan penelitian yang dipilih maka didapatkan data tentang implementasi fungsi manajemen pada pelaksanaan pemberian Visa on Arrival pada Tempat Pemeriksaan Imigrasi Bandara Internasional Ngurah Rai, Bali dan pada Tempat Pemeriksaan Imigrasi Pelabuhan Internasional Bandar Bintan Selani Lagoi, Tanjung Uban, Riau.

5.1. Hasil Penelitian

Didapat dengan langkah seperti studi dokumen, observasi, dan dilengkapi hasil wawancara yang dilakukan terhadap masing - masing informan yang terkait dengan data yang dibutuhkan dan kenyataan di lapangan demi validitas hasil penelitian ini. Hasil wawancara direkam dan dikutip dengan menggunakan media perekam, yang selanjutnya ditulis dalam ringkasan jawaban wawancara. Jawaban wawancara yang diinventarisir tersebutlah yang menjadi dasar penelitian untuk kemudian dilakukan analisa melalui penilaian tertentu dengan menggunakan matriks penilaian dengan standar penilaian yang objektif dan transparan.

Dalam melakukan pengolahan data ini peneliti menganalisa dari 4 (empat) fungsi manajemen sesuai dengan metode penelitian yang digunakan, yaitu dengan membagi hasil penelitian menjadi 4 (empat) bahasan utama yaitu:

Hasil wawancara yang diperoleh dengan Bapak Sam Lumban Tobing SH., selaku Sekretaris Direktorat Jenderal Imigrasi dan Bapak Haryo Sasongko SH. MBA., selaku Direktur Dokumen Perjalanan, Visa dan Fasilitas Keimigrasian, informan ahli dari Direktorat Jenderal Imigrasi, adalah:

| | | | | |
|--|--|--|--|------------------|
| | | | | Penilaian |
|--|--|--|--|------------------|

| NO | PERTANYAAN | INFORMAN | JAWABAN INFORMAN | T | S | R |
|-----------------|---|--|---|---|---|---|
| I. 1. | <u>Fungsi Perencanaan</u> Apa maksud dan tujuan dari pemberian VoA? | Bpk. Sam Lumban Tobing SH., dan Bpk. Haryo Sasongko SH. MBA. | Pemenuhan tuntutan pelayanan Keimigrasian yang cepat dan standarisasi teknis dalam hal pemberian visa. Penciptaan sumber devisa yang baru. Mempermudah pengawasan orang asing. | √ | | |
| 2. | Langkah – langkah apa saja yang dilaksanakan dalam pemberian VoA? | Bpk. Sam Lumban Tobing SH., dan Bpk. Haryo Sasongko SH. MBA. | Mengeluarkan peraturan perundang – undangan yang mengatur prosedur dari pelaksanaan pemberian VoA dan mengadakan kerjasama dengan instansi pendukung pelaksanaan. | √ | | |
| 3. | Apa bantuan dan rintangan yang terdapat dalam pemberian VoA? | Bpk. Sam Lumban Tobing SH., dan Bpk. Haryo Sasongko SH. MBA. | Bantuan yang diterima adalah kerjasama yang diatur dalam Perjanjian Kerjasama antara Direktorat Jenderal Imigrasi dan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk tentang penerimaan biaya VoA. Sedangkan hambatan yang ada pada saat itu adalah kekhawatiran dan penolakan Depbudpar dan para pengusaha yang bergerak di bidang Pariwisata akan menurunnya minat wisatawan mancanegara | √ | | |

| | | | | | | |
|------------|--|--|---|--|---|--|
| | | | untuk berkunjung ke Indonesia sedangkan saat itu pariwisata Indonesia sedang bangkit dari tragedi bom Bali. | | | |
| 4. | Apa saja perangkat hukum yang dikeluarkan dalam pemberian VoA? | Bpk. Sam Lumban Tobing SH., dan Bpk. Haryo Sasongko SH. MBA. | Keputusan Menteri Hukum dan HAM dan Keputusan Direktur Jenderal Imigrasi tentang Visa Kunjungan Saat Kedatangan / VoA | | √ | |
| II. | <u>Faktor Pengorganisasian</u> | | | | | |
| 5. | Bagaimana pembagian tugas dari Unit Pelaksana Teknis pemberian VoA? | Bpk. Sam Lumban Tobing SH., dan Bpk. Haryo Sasongko SH. MBA. | Tugas untuk pemberian VoA dilaksanakan oleh Tempat Pemeriksaan Imigrasi yang telah ditetapkan. Kemudian didukung oleh BNI yang bertugas untuk menerima biaya dari VoA. | | √ | |
| 6. | Bagaimana susunan Organisasi dan Tata Laksana Unit Pelaksana Teknis pemberian VoA? | Bpk. Sam Lumban Tobing SH., dan Bpk. Haryo Sasongko SH. MBA. | Organisasi dan Tata Laksana dari Unit pemberian Visa On Arrival mengacu pada Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor M.06-PW.09.02 Tahun 1995 tentang Tempat Pemeriksaan Imigrasi dan Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor M.04-IZ.01.10 tahun 1995 tentang Visa Kunjungan Saat Kedatangan / VoA | | √ | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|---|--|
| 7. | Bagaimana delegasi wewenang dan hierarkies Unit Pelaksana Teknis pemberian VoA? | Bpk. Sam Lumban Tobing SH., dan Bpk. Haryo Sasongko SH. MBA. | Pejabat Imigrasi pada TPI diberi wewenang untuk menentukan boleh / tidaknya seorang warganegara asing masuk ke wilayah Indonesia. TPI bertanggungjawab pada Kantor Imigrasi yang membawahnya kemudian berlanjut ke Kantor Wilayah hingga Ditjenim. | | √ | |
| 8. | Bagaimana mekanisme koordinasi Unit Pelaksana Teknis pemberian VoA? | Bpk. Sam Lumban Tobing SH., dan Bpk. Haryo Sasongko SH. MBA. | Para pelaksana dari pemberian VoA berkoordinasi langsung di lapangan dengan menyesuaikan kondisi lapangan. | | √ | |

Jawaban wawancara dengan Bpk. Gusturmudi SH., selaku Kepala Seksi Unit Alpha TPI Bandara Internasional Ngurah Rai, Bali dan Bpk. Budi Darmawan, SH., selaku Supervisor TPI Pelabuhan Internasional Bandar Bintang, Selani Lagoy, Tanjung Uban, Riau, informan ahli dari Tempat Pemeriksaan Imigrasi:

| NO | PERTANYAAN | INFORMAN | JAWABAN INFORMAN | Penilaian | | |
|----|------------|----------|------------------|-----------|---|---|
| | | | | T | S | R |
| | | | | | | |

| II. | <u>Faktor Pengorganisasian</u> | | | | | |
|------------|--|--|--|--|--|--|
| 1. | Bagaimana pembagian tugas dari Unit Pelaksana Teknis pemberian VoA? | Bpk. Gusturmudi SH., dan Bpk. Budi Darmawan, SH. | Unit pada Tempat Pemeriksaan Imigrasi bertugas sebagai pelaksana teknis pemberian VoA dibantu oleh BNI sebagai penerima biaya visa. | | | |
| 2. | Bagaimana susunan Organisasi dan Tata Laksana Unit Pelaksana Teknis pemberian VoA? | Bpk. Gusturmudi SH., dan Bpk. Budi Darmawan, SH. | Sesuai dengan Orta tentang Kantor Imigrasi dan Tempat Pemeriksaan Imigrasi. | | | |
| 3. | Bagaimana delegasi wewenang dan hierarkies Unit Pelaksana Teknis pemberian VoA? | Bpk. Gusturmudi SH., dan Bpk. Budi Darmawan, SH. | Unit bertugas melaksanakan pemberian VoA dan bertanggungjawab kepada Kantor Imigrasi yang membawahnya. | | | |
| 4. | Bagaimana mekanisme koordinasi Unit Pelaksana Teknis pemberian VoA? | Bpk. Gusturmudi SH., dan Bpk. Budi Darmawan, SH. | Tidak ada agenda rutin untuk koordinasi masalah pemberian VoA, hanya bila terjadi permasalahan dalam pemberian diselesaikan langsung dengan berkoordinasi. | | | |

| | | | | | | |
|------|---|--|---|---|---|--|
| 5. | Apa saja langkah penyesuaian yang dilakukan untuk meningkatkan efektifitas pemberian VoA? | Bpk. Gusturmudi SH., dan Bpk. Budi Darmawan, SH. | Pada TPI Ngurah Rai, penyesuaian dilakukan dengan menambah jumlah konter untuk mempercepat pemberian dan mengurangi panjangnya antrian. Sedangkan pada TPI Bandar Bintan Selani Lagoi, dikarenakan kurangnya jumlah personel dan komputer maka jumlah konter VoA dirampingkan menjadi hanya 2 (dua) konter saja, kemudian untuk kendala kekurangan personel dan komputer diatasi dengan cara optimalisasi sumber daya yang ada yaitu penugasan staf walaupun tidak sesuai dengan kapasitas dan kemampuannya serta penggunaan komputer seadanya. | | | |
| III. | <u>Faktor Kepemimpinan</u> | | | | | |
| 6. | Bagaimana analisis tentang kondisi pelaksanaan pemberian VoA dari unit yang dipimpin? | Bpk. Gusturmudi SH., dan Bpk. Budi Darmawan, SH. | Pelaksanaan saat ini sudah cukup baik namun diperlukan perbaikan dan penambahan komputer yang digunakan serta penambahan jumlah personel untuk kelancaran pemberian VoA. | | √ | |
| 7. | Bagaimana pembinaan struktur organisasi pada unit yang dipimpin? | Bpk. Gusturmudi SH., dan Bpk. Budi Darmawan, SH. | Untuk mempermudah pelaksanaan tugas maka Ka Unit membentuk grup yang dipimpin oleh seorang supervisor dan dibantu oleh asisten supervisor, tata usaha, pengamanan Imigrasi. Melalui mekanisme kerja inilah unit melaksanakan tugasnya. | √ | | |

| | | | | | | |
|------------|---|--|---|--|---|--|
| 8. | Apa fasilitas komunikasi penghubung antaraatasan dan bawahan pada unit pelaksana pemberian VoA? | Bpk. Gusturmudi SH., dan Bpk. Budi Darmawan, SH. | Pada TPI Ngurah Rai setiap hari pada awal dan akhir pelaksanaan tugas, Ka Unit mengumpulkan para supervisor untuk berdiskusi mengenai pelaksanaan tugasnya. Sedangkan pada TPI Bandar Bintang Selani Lagoi komunikasi hanya dilakukan pada saat terjadi permasalahan terkait pelaksanaan tugas. | | √ | |
| 9. | Bagaimana langkah penyelesaian masalah yang terjadi dalam pemberian VoA? | Bpk. Gusturmudi SH., dan Bpk. Budi Darmawan, SH. | Setiap permasalahan yang terkait dengan pemberian VoA ditangani oleh Supervisor dibantu asistennya. Bila tidak ditemukan solusinya baru Supervisor melaporkan kepada Ka Unit, lalu pada tingkat selanjutnya Kepala Kantor Imigrasi yang membawahnya. | | √ | |
| IV. | <u>Faktor Pengawasan</u> | | | | | |
| 10. | Standar dan metode apa yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja petugas VoA? | Bpk. Gusturmudi SH., dan Bpk. Budi Darmawan, SH. | Standar penilaian kerja menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Kerja Pegawai yang diisi oleh Kepala Unit berdasarkan pemantauan kinerja petugas sehari – hari. | | √ | |
| 11. | Bagaimana cara penilaian prestasi kerja petugas VoA? | Bpk. Gusturmudi SH., dan Bpk. Budi Darmawan, SH. | Dengan memonitor kinerja dari petugas tersebut, baik oleh Ka Unit langsung maupun melalui Supervisor. Prestasi maupun Kesalahan dalam bekerja dicatat untuk dijadikan bahan penilaian. | | √ | |

| | | | | | | |
|-----|--|--|--|---|--|--|
| 12. | Apa bentuk tindakan korektif yang diambil? | Bpk. Gusturmudi SH., dan Bpk. Budi Darmawan, SH. | Untuk pelanggaran ringan diberikan teguran langsung oleh Supervisor atau Kepala Unit, dilanjutkan dengan hukuman sedang yang bersifat khusus unit pendaratan yaitu digantung capnya, kemudian bila masih tetap melanggar maka dikenakan sanksi sesuai PP 30. | √ | | |
|-----|--|--|--|---|--|--|

Jawaban wawancara dengan Bpk. Fiqta Hanifaldi, selaku petugas VoA pada TPI Bandara Internasional Ngurah Rai, Bali dan Bpk. Kris Julianto selaku petugas VoA pada TPI Pelabuhan Internasional Bandar Bintan, Selani Lagoy, Tanjung Uban, Riau, informan ahli dari Tempat Pemeriksaan Imigrasi:

| NO | PERTANYAAN | INFORMAN | JAWABAN INFORMAN | Penilaian | | |
|----------|--|--|---|-----------|---|---|
| | | | | T | S | R |
| I. 1. | <u>Faktor Kepemimpinan</u> Bagaimana analisis kondisi pelaksanaan pemberian VoA dari unit yang dipimpin? | Bpk. Fiqta Hanifaldi, dan Bpk. Kris Julianto | Kondisinya menurun karena komputer digunakan belum pernah diganti sejak pertama kali digunakan dan sistemnya tidak pernah diperbaharui sehingga kurang canggih. | | √ | |
| 2. | Bagaimana pembinaan struktur organisasi pada unit yang dipimpin? | Bpk. Fiqta Hanifaldi, dan Bpk. Kris Julianto | Anggota yang ada dibagi menjadi grup sehingga dapat memudahkan pengawasan pelaksanaan tugas. | | √ | |
| 3. | Apa fasilitas komunikasi penghubung antara atasan dan bawahan dari unit pelaksana pemberian VoA? | Bpk. Fiqta Hanifaldi, dan Bpk. Kris Julianto | Setiap hari Kepala Unit dan Supervisor akan berkeliling memantau kinerja anggotanya, biasanya terjadi komunikasi pada saat monitoring tersebut. | | √ | |
| 4. | Langkah apa saja yang diambil dalam penyelesaian masalah yang terjadi dalam pemberian VoA? | Bpk. Fiqta Hanifaldi, dan Bpk. Kris Julianto | Bila ditemukan permasalahan pertama kali dilaporkan kepada Supervisor. Bila tidak bisa diselesaikan baru | √ | | |

| | | | | | | |
|------------------|--|--|---|--|---|--|
| | | | melapor kepada Kepala Unit dan selanjutnya Kepala Kantor Imigrasi. | | | |
| IV. 5. | Faktor Pengawasan Standar dan metode apa yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja petugas VoA? | Bpk. Fiqta Hanifaldi, dan Bpk. Kris Julianto | Standarnya adalah disiplin kerja dan kesalahan yang pernah dibuat. | | √ | |
| 6. | Bagaimana cara penilaian prestasi kerja petugas VoA? | Bpk. Fiqta Hanifaldi, dan Bpk. Kris Julianto | Supervisor atau Kepala Unit biasanya memantau secara langsung dengan memantau langsung anggotanya. | | √ | |
| 7. | Apa bentuk Tindakan korektif yang diambil? | Bpk. Fiqta Hanifaldi, dan Bpk. Kris Julianto | Untuk pelanggaran ringan biasanya ditegur secara langsung atau dipanggil ke ruang Kepala Unit. Tetapi untuk pelanggaran berat langsung diberikan sanksi sesuai digantung cap atau diskorsing. | | √ | |

Jawaban wawancara dengan Ibu Anita, selaku Petugas Bank Negara Indonesia (BNI) yang bertugas pada loket pembayaran VoA TPI Bandara Internasional Ngurah Rai, Bali dan Ibu Gina Sriningsih pada TPI Pelabuhan Internasional Bandar Bintan, Selani Lagoy, Tanjung Uban, Riau, informan ahli dari Tempat Pemeriksaan Imigrasi:

| NO | PERTANYAAN | INFORMAN | JAWABAN INFORMAN | Penilaian | | |
|----|------------|----------|---------------------|-----------|---|---|
| | | | | T | S | R |
| | | | | | | |

| I. | <u>Faktor Pengorganisasian</u> | | | | | |
|----|--|---|--|---|--|---|
| 1. | Bagaimana pembagian tugas dari Unit Pelaksana Teknis pemberian VoA? | Ibu Anita SE., dan Ibu. Gina Sriningsih | Hingga saat ini belum terdapat kendala yang berarti dalam pelaksanaan BNI sebagai penerima PNBPN hanya masalah kecil seperti kesulitan penumpang yang tidak memiliki mata uang dollar sedangkan untuk menuju <i>money changer</i> harus melalui batas area Internasional. | √ | | |
| 2. | Bagaimana susunan Organisasi dan Tata Laksana Unit Pelaksana Teknis pemberian VoA? | Ibu Anita SE., dan Ibu. Gina Sriningsih | Masing – masing instansi bertugas sesuai dengan rincian tugas, wewenang, dan tanggungjawabnya dan ini bermanfaat mempermudah pelaksanaan tugas. | √ | | |
| 3. | Bagaimana mekanisme koordinasi Unit Pelaksana Teknis pemberian VoA? | Ibu Anita SE., dan Ibu. Gina Sriningsih | Saat ini belum ada karena biasanya segala informasi dan permasalahan dikoordinasikan secara langsung. | | | √ |
| 4. | Apa saja langkah penyesuaian yang dilakukan untuk meningkatkan efektifitas? | Ibu Anita SE., dan Ibu. Gina Sriningsih | BNI terus meningkatkan fasilitas layanan dengan sistem otomasi dalam proses dan pelaporannya. Dengan pengembangan infrastruktur sistem sekarang, pembayaran VoA di BNI menjadi lebih mudah, nyaman dan aman. Saat ini, BNI memiliki 30 outlet yang berada di berbagai bandara dan pelabuhan laut yang menerima pembayaran VoA. | √ | | |

Jawaban wawancara dengan Mr. Kong Leong Fai, pemohon VoA pada Bandara Internasional Ngurah Rai, Bali dan Ms. Hildegart Humpert, pemohon VoA pada TPI Pelabuhan Internasional Bandar Bintang, Selani Lagoy, Tanjung Uban, informan ahli dari Tempat Pemeriksaan Imigrasi:

| NO | PERTANYAAN | INFORMAN | JAWABAN INFORMAN | Penilaian | | |
|----|---|---|--|-----------|---|---|
| | | | | T | S | R |
| V. | <u>Kualitas Pemberian VoA</u> | | | | | |
| 1. | Apakah informasi tentang pemberian Visa on Arrival sudah cukup mudah didapatkan? | Mr. Kong Leong Fai, dan Ms. Hildegart Humpert | Informasi mengenai VoA sudah cukup mudah diperoleh terutama melalui internet karena sekarang Imigrasi Indonesia sudah mempunyai website tersendiri. | | √ | |
| 2. | Apakah prosedur pemberian Visa on Arrival sudah cukup mudah? | Mr. Kong Leong Fai, dan Ms. Hildegart Humpert | Prosedur pemberian sudah cukup mudah. Persyaratan yang dibutuhkan juga tidak terlalu sulit dan biaya yang dikeluarkan juga tidak terlalu mahal. Namun informasi tentang persyaratan masih agak sulit didapat. | | √ | |
| 3. | Bagaimana tanggapan anda terhadap pelaksanaan pemberian Visa on Arrival saat ini? | Mr. Kong Leong Fai, dan Ms. Hildegart Humpert | Sudah cukup baik, namun bila boleh disarankan untuk petugas Imigrasi dapat bersikap lebih ramah. Kemudian penyebab terjadinya antrian panjang pada konter permohonan VoA untuk diatasi sehingga dapat dilaksanakan dengan cepat dan nyaman | | √ | |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|--|--|
| 4. | Apakah manfaat yang didapat dari pemberian VoA? | Mr. Kong Leong Fai, dan Ms. Hildegart Humpert | Lebih praktis dan efisien karena tidak perlu lagi mengajukan permohonan melalui Kedubes RI. Dan lebih mudah karena bisa langsung memohon visa di airport atau pelabuhan | √ | | |
| 5. | Apakah anda memiliki saran untuk perbaikan pemberian Visa on Arrival saat ini? | Mr. Kong Leong Fai, dan Ms. Hildegart Humpert | Mungkin hanya keramahan petugas dan fasilitas untuk kenyamanan dalam mengajukan Visa on Arrival. | √ | | |

Jawaban wawancara dengan Bpk. Drs. Syamsul Lussa, MA., selaku Direktur Pengembangan Pasar dan Bpk. Prof. Dr. Gede Pitana, M.Sc., selaku Direktur Promosi Luar Negeri pada Departemen Kebudayaan dan Pariwisata Republik Indonesia:

| NO | PERTANYAAN | INFORMAN | JAWABAN INFORMAN | Penilaian | | |
|-----------|--|---|--|-----------|---|---|
| | | | | T | S | R |
| V. | <u>Kualitas Pemberian VoA</u> | | | | | |
| 1. | Apakah informasi tentang pemberian Visa on Arrival sudah cukup mudah didapatkan? | Bpk. Drs. Syamsul Lussa, MA., Direktur Pengembangan Pasar dan Bpk. Prof. Dr. Gede Pitana, M.Sc. | Sudah cukup mudah, karena sosialisasi tentang VoA ini sudah berjalan cukup lama, apalagi ditambah dengan perkembangan teknologi informasi. Baik Depbudpar maupun Ditjenim telah sama – sama memiliki website sendiri untuk | | √ | |

| | | | | | | |
|----|---|---|--|---|--|--|
| | | | memberikan informasi yang dibutuhkan. | | | |
| 2. | Apakah prosedur pemberian Visa on Arrival sudah cukup mudah? | Bpk. Drs. Syamsul Lussa, MA., Direktur Pengembangan Pasar dan Bpk. Prof. Dr. Gede Pitana, M.Sc. | Prosedur pemberian cukup mudah dan tidak berbelit = belit karena wisman yang datang dapat mengajukan langsung pada tempat pemberian VoA di bandara atau pelabuhan di Indonesia. | √ | | |
| 3. | Bagaimana tanggapan anda terhadap pelaksanaan pemberian Visa on Arrival saat ini? | Bpk. Drs. Syamsul Lussa, MA., Direktur Pengembangan Pasar dan Bpk. Prof. Dr. Gede Pitana, M.Sc. | Visa ini memberikan kemudahan bagi WNA yang berkunjung ke Indonesia karena tidak melalui prosedur pengajuan ke Kedubes. Jumlah pemasukan bagi Pendapatan Negara juga sangat besar. Maka dari itu Depbudpar mencanangkan program VIY 2008 didukung dengan kebijakan seperti VoA maka diharapkan dapat membantu perekonomian Negara. | √ | | |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|--|---|--|
| 4. | Apakah manfaat yang didapat dari pemberian VoA? | Bpk. Drs. Syamsul Lussa, MA., Direktur Pengembangan Pasar dan Bpk. Prof. Dr. Gede Pitana, M.Sc. | Kemudahan bagi wisman yang hendak berkunjung ke Indonesia sehingga dapat mendukung program pariwisata tahun ini selama dilaksanakan secara bertanggungjawab dan professional. | | √ | |
| 5. | Apakah anda memiliki saran untuk perbaikan pemberian Visa on Arrival saat ini? | Bpk. Drs. Syamsul Lussa, MA., Direktur Pengembangan Pasar dan Bpk. Prof. Dr. Gede Pitana, M.Sc. | Agar pengawasan pelaksanaan pemberian VoA dilaksanakan secara berkelanjutan sehingga dapat tetap terjaga kualitasnya. | | √ | |

5.2. ANALISIS

5.2.1. Manajemen Pemberian VoA

Direktorat Jenderal Imigrasi merupakan bagian dari struktur organisasi [Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia](#) yang memiliki tugas pokok merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang Imigrasi. Dalam menyelenggarakan tugas Direktorat Jenderal Imigrasi mempunyai fungsi:

1. Penyiapan rumusan kebijakan Departemen di bidang Keimigrasian;
2. Pelaksanaan kebijakan di bidang Keimigrasian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
3. Perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur di bidang Keimigrasian;
4. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi;
5. Pelaksanaan urusan administrasi Direktorat Jenderal;
6. Perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pengamanan teknis operasional di bidang keimigrasian;

7. Pengawasan teknis atas pelaksanaan tugas di bidang Keimigrasian;
8. Pembinaan dan pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, perlengkapan, sistem dan metode di bidang keimigrasian;
9. Pelayanan teknis di bidang Keimigrasian.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Direktorat Jenderal Imigrasi telah mengoptimalkan pemanfaatan unsur – unsur manajemen yang terdapat didalam organisasinya yaitu pengembangan dari kebijakan yang bersifat kemudahan di bidang Keimigrasian sehingga dapat tercipta produk kebijakan yang baru. Salah satu produk kebijakan di bidang Keimigrasian yang dihasilkan oleh Direktorat Jenderal Imigrasi adalah Visa on Arrival. Kebijakan pemberian Visa on Arrival adalah perbaikan dari kemudahan Keimigrasian yang dibuat untuk mendukung program pariwisata Indonesia. Kebijakan ini merupakan jawaban dari urgensi reformasi pelayanan publik dalam bidang Keimigrasian. Selama ini masyarakat berharap adanya pergeseran paradigma dari sentralistik ke desentralistik, penyederhanaan jalur birokrasi serta era keterbukaan dan reformasi yang memungkinkan peningkatan kualitas pelayanan publik. Dari peningkatan kualitas pelayanan publik tersebut juga diharapkan dapat menambah sebagian besar penerimaan negara.

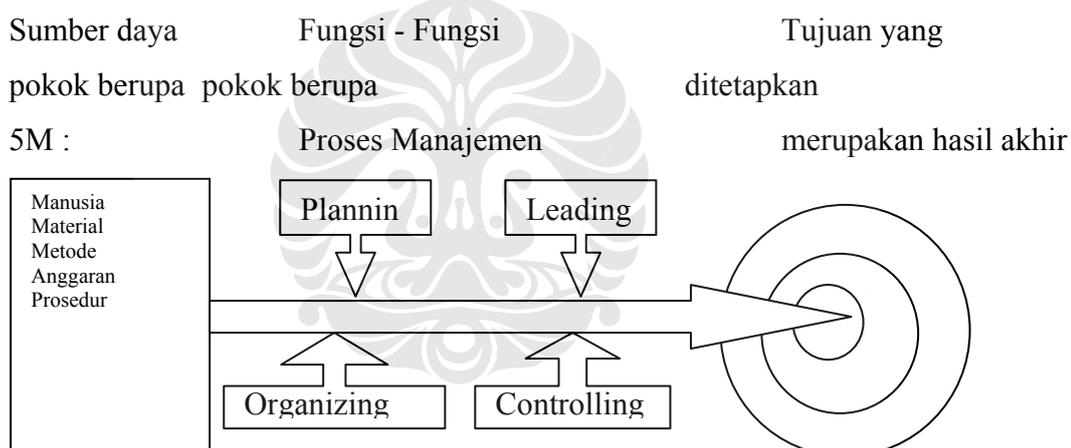
Hal tersebut diatas dilaksanakan dengan cara menyempurnakan prosedur yang terdapat dalam Undang – Undang Nomor 9 Tahun 1992 tentang Keimigrasian dikatakan Visa untuk Republik Indonesia yang selanjutnya disebut Visa adalah izin tertulis yang diberikan oleh pejabat yang berwenang pada Perwakilan Republik Indonesia atau di tempat lainnya yang ditetapkan oleh Pemerintah Republik Indonesia yang memuat persetujuan bagi orang asing untuk masuk dan melakukan perjalanan ke wilayah Indonesia. Setiap orang asing yang masuk wilayah Indonesia wajib memiliki Visa yang akan diperiksa oleh Pejabat Imigrasi di Tempat Pemeriksaan Imigrasi yang diberikan kewenangan untuk dapat menolak atau tidak memberi izin kepada orang asing untuk masuk ke wilayah Indonesia apabila orang asing tersebut tidak memiliki Visa.

Dengan Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia RI Nomor M-04.IZ.01.10 Tahun 2003 Tentang Visa Kunjungan Saat Kedatangan tanggal 31 Desember 2003 dan Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor

M-04.IZ.01.10 Tahun 2004 tentang Visa Kunjungan Saat Kedatangan / Visa on Arrival maka warga negara asing tertentu dapat mengajukan permohonan untuk VoA kepada Pejabat Imigrasi pada Tempat Pemeriksaan Imigrasi yang telah ditetapkan dengan membayar sesuai lama tinggal yang dibutuhkan.

Pelaksanaan pelayanan ini melalui penerapan fungsi – fungsi manajemen pelayanan. Dari semua definisi manajemen yang telah dipelajari oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa manajemen pelayanan Keimigrasian merupakan sebuah proses pelayanan Keimigrasian yang terencana, yang terdiri dari fungsi – fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan yang dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Imigrasi untuk menentukan dan mencapai sasaran – sasaran organisasi yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.

Gambar 1. Pengertian Manajemen sebagai Proses



Dari beberapa pandangan yang pernah dibaca dapat disimpulkan ada tiga alasan mendasar, mengapa manajemen pelayanan diperlukan, yaitu :

1. Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan juga tujuan individu yang ada dalam organisasi tersebut.
2. Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan, sasaran dan kegiatan yang bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dengan organisasi, seperti ; pimpinan, pegawai, instansi pemerintah lain, pihak swasta, masyarakat, pemerintah, dll.
3. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam pelayanan. *Efisiensi* adalah kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar,

sedangkan *efektivitas* merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk lebih jelasnya maka peneliti akan mencoba menganalisa manajemen pemberian Visa on Arrival melalui pelaksanaan langkah – langkah yang terdapat pada tiap – tiap fungsi manajemen :

5.2.2. Fungsi Perencanaan

Fungsi perencanaan dari pelayanan Visa on Arrival telah dipenuhi oleh Direktorat Jenderal Imigrasi. Perencanaan adalah proses pemikiran dan pengaturan yang matang untuk pelaksanaan saat ini dan perbaikan di masa yang akan datang dengan menentukan kegiatan - kegiatannya. Tujuan untuk memberikan standarisasi teknis dan kemudahan di bidang Keimigrasian melalui kebijakan pemberian Visa on Arrival dapat diusahakan tercapai dengan sebaik-baiknya, dengan perencanaan yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Imigrasi dalam pemberian Visa on Arrival. Kegiatan dalam fungsi perencanaan yang dilakukan pada pemberian Visa on Arrival adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan maksud dan tujuan

Menurut Sam Lumban Tobing SH., Sekretaris Direktorat Jenderal Imigrasi pada Direktorat Jenderal Imigrasi tujuan dari kebijakan pemberian Visa on Arrival terbagi atas:

1. Untuk organisasi adalah melaksanakan tugas pokok dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan serta standarisasi teknis di bidang Imigrasi dengan langkah perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan teknis operasional pelaksanaannya.
2. Tujuan untuk masyarakat dalam hal ini masyarakat Internasional yaitu untuk memberikan kemudahan di bidang Keimigrasian yaitu Visa on Arrival. Menurut Haryo Sasongko SH. MBA., Direktur Dokumen Perjalanan, Visa dan Fasilitas Keimigrasian pada Direktorat Jenderal Imigrasi terdapat penyederhanaan prosedur untuk warga Negara asing yang hendak datang yaitu dapat mengajukan permohonan untuk visa

langsung di bandara atau pelabuhan tempat mereka masuk ke wilayah Indonesia.

Ini adalah bukti bahwa Imigrasi bersifat multi dimensional. Dalam hal ini Ditjenim berfungsi sebagai fasilitator ekonomi nasional dengan membuat suatu kemudahan di bidang Keimigrasian yang dapat menarik minat warga negara asing berkunjung ke wilayah Indonesia baik untuk wisata ataupun bisnis selama bukan untuk bekerja. Ditambah dengan optimalisasi sumber pendapatan negara yang diperoleh dari pengenaan bea visa pada saat mereka tiba di Indonesia. Biaya yang dikenakan untuk visa adalah sebesar 10 US\$ untuk tinggal selama 7 (tujuh) hari dan 25\$ untuk tinggal selama 25 (dua puluh lima) hari. Visa ini tidak dapat diperpanjang dan dikonversi ke izin tinggal yang lain.

Manfaat lain yang didapat adalah untuk memudahkan pelaksanaan fungsi lain dari Imigrasi yang tergambar pada Tri Fungsi Imigrasi yaitu sebagai aparatur pelayanan masyarakat, pengamanan negara dan penegakan hukum Keimigrasian. Pada saat belum diberlakukannya VoA banyak terjadi penyalahgunaan visa oleh WNA akibat pemberian masa tinggal yang kurang tepat. Manfaat dari adalah Visa on Arrival adalah masa izin tinggal yang telah disesuaikan dengan rata – rata lama tinggal wisatawan di Indonesia sehingga kesempatan untuk melakukan penyalahgunaan izin tinggal dapat dikurangi. Saat ini jumlah penyalahgunaan izin tinggal oleh WNA di Indonesia telah jauh menurun. Kebijakan ini juga memperkuat sistem pengawasan terhadap keberadaan dan kegiatan orang asing yang berada di wilayah Indonesia oleh Direktorat Jenderal Imigrasi.

2. Menentukan bantuan dan rintangan

Pada saat perencanaan kebijakan VoA, Direktorat Jenderal Imigrasi telah menganalisa terlebih dahulu keadaan pada saat itu. Factor – factor yang dapat menghambat pelaksanaan dikaji dahulu sehingga pada saat pelaksanaan, segala hambatan yang ada dapat dilalui. Penentuan strategi dan pendekatan yang dipilih berdasarkan analisis keadaan pemberian Visa pada saat sebelum berlakunya VoA dapat mengutarakan masalah secara jelas. Sehingga pendapat miring dan penolakan terhadap kebijakan VoA dapat terjawab. Bahkan kini pihak – pihak yang tadinya meragukan manfaat dari VoA berbalik mendukung dan bergantung pada peningkatan kualitas pemberian VoA.

Langkah selanjutnya adalah memantapkan perencanaan dengan bekerjasama dengan instansi pendukung seperti Bank Nasional Indonesia untuk kelancaran dalam pelaksanaan. Pemeriksaan ulang terhadap kemungkinan hambatan pada pelaksanaan juga telah dilakukan untuk mengantisipasi kesalahan dalam pelaksanaan.

3. Mengembangkan seperangkat tindakan

Tindakan – tindakan yang dilakukan oleh Ditjenim dalam tahap perencanaan pemberian VoA antara lain:

- **Menentukan Kebijakan (*Policy*)**

Konsep dari Visa on Arrival ini adalah pelayanan publik yang efisien dan responsif. Efisiensi ini dapat didefinisikan sebagai perbandingan yang terbaik antara input dan output. Dengan demikian, apabila suatu output dapat dicapai dengan input yang minimal maka dinilai efisien. Input dalam pelayanan publik dapat berupa uang, tenaga, waktu, dan materi lain yang digunakan untuk menghasilkan atau mencapai suatu output. Artinya, harga pelayanan publik harus dapat terjangkau oleh kemampuan ekonomi masyarakat. Di samping itu, masyarakat dapat memperoleh pelayanan publik dalam waktu yang relatif singkat dan tidak banyak membutuhkan tenaga. Dengan menggunakan bantuan teknologi modern maka proses pelayanan publik dapat dilakukan dengan cepat dan hemat tenaga.

Efisiensi dalam pelayanan publik dapat dilihat dari perspektif pemberi layanan maupun pengguna layanan. Dari perspektif pemberi layanan, organisasi pemberi layanan harus mengusahakan agar harga pelayanan murah dan tidak terjadi pemborosan sumber daya publik. Pelayanan publik sebaiknya melibatkan sedikit mungkin pegawai dan diberikan dalam waktu yang singkat. Demikian juga dari perspektif pengguna layanan, mereka menghendaki pelayanan publik dapat dicapai dengan proses yang mudah, cepat, biaya murah, waktu singkat, dan tidak banyak membuang energi.

Sebagai contoh, *Visa on Arrival*. Sebelumnya warga negara asing harus melalui prosedur permohonan visa pada Kedutaan Besar Republik Indonesia. Sekarang sudah dapat langsung mengajukan pada saat mereka tiba di Indonesia.

Responsivitas atau daya tanggap adalah kemampuan organisasi Direktorat Jenderal Imigrasi untuk mengidentifikasi kebutuhan masyarakat Internasional, menyusun prioritas kebutuhan, dan mengembangkannya ke dalam berbagai program pelayanan Visa on Arrival. Responsivitas mengukur daya tanggap organisasi terhadap harapan, keinginan dan aspirasi, serta tuntutan warga pengguna layanan.

Tujuan utama pelayanan publik adalah memenuhi kebutuhan warga pengguna agar dapat memperoleh pelayanan yang diinginkan dan memuaskan. Karena itu, penyedia layanan harus mampu mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan warga pengguna, kemudian memberikan pelayanan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan warga tersebut. Beberapa pakar manajemen, seperti Peters dan Waterman, serta Drucker dan Deming, menempatkan pentingnya mendengarkan aspirasi pelanggan atau pengguna. Mereka memberikan nasehat kepada para manajer untuk mempertemukan karyawan mereka secara langsung dengan pelanggan.

- **Standarisasi Prosedur (*Procedure*)**

Untuk prosedur pemberian Visa on Arrival telah dibuat Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M-04.IZ.01.10 Tahun 2003 tentang Visa Kunjungan Saat Kedatangan yang sebenarnya hanya penambahan dari ketentuan – ketentuan sebelumnya tentang visa. Tahapan penyusunan prosedur tersebut adalah dimulai dari pengurangan jumlah negara subyek Bebas Visa Kunjungan Singkat dengan dasar pemberian fasilitas tersebut harus dengan asas saling menguntungkan dan diganti dengan penambahan subyek negara – negara Visa Kunjungan Saat Kedatangan.

Proses permohonan visa ini dilakukan di Tempat Pemeriksaan Imigrasi dengan menunjukkan persyaratan sebagai berikut :

1. Termasuk dalam daftar orang asing warga negara dari negara-negara yang subyek visa kunjungan saat kedatangan;
2. Tidak termasuk dalam kategori orang asing yang tidak diinginkan keberadaannya di Wilayah Indonesia dan atau tidak termasuk dalam daftar penangkalan;

3. Memiliki paspor kebangsaan atau surat perjalanan yang sah dan masih berlaku sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan terhitung sejak tanggal kedatangannya di Indonesia;
4. Memiliki bukti jaminan hidup dan dapat pulang ke negara asal dan atau meneruskan perjalanan ke negara lain;
5. Menunjukkan kartu keberangkatan dan kedatangan yang telah diisi lengkap sebagai pengganti formulir.

Visa Kunjungan Saat Kedatangan dapat diberikan kepada orang asing warga negara atau wilayah tertentu yang bermaksud mengadakan kunjungan ke Indonesia dalam rangka wisata, kunjungan sosial budaya, kunjungan usaha, atau tugas pemerintahan dengan mempertimbangkan asas manfaat, saling menguntungkan, dan tidak menimbulkan gangguan keamanan.

Orang asing warga negara atau wilayah tertentu itu adalah Amerika Serikat, Australia; Afrika Selatan, Argentina, Brazilia, Denmark, Emirat Arab, Finlandia, Hongaria, Inggris, Italia, Jepang, Jerman, Kanada, Korea Selatan, Norwegia, Perancis, Polandia, Swiss, Selandia Baru, (New Zealand), dan Taiwan. Visa Kunjungan Saat Kedatangan sebagaimana dimaksud diberikan untuk jangka waktu paling lama 30 (tiga puluh) hari dengan ketentuan dalam hal-hal tertentu sebagaimana diatur dalam Keppres Nomor 103 Tahun 2003 pasal I angka 2 dapat diperpanjang atas persetujuan Direktur Jenderal Imigrasi, dan tidak dapat dialihstatuskan menjadi izin keimigrasian lainnya. Biaya Visa Kunjungan Saat Kedatangan ditetapkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku mengenai tarif atas Penerimaan Negara Bukan Pajak yang berlaku pada Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia.

Visa Kunjungan Saat Kedatangan sebagaimana dimaksud diberikan dengan menerakan cap atau stiker atau bentuk lain pada Surat Perjalanan yang sah dan masih berlaku. Direktorat Jenderal Imigrasi juga menyiapkan ketentuan mengenai peneraan cap atau stiker atau bentuk lain dengan Keputusan Direktur Jenderal Imigrasi.

Visa Kunjungan Saat Kedatangan diberikan oleh Pejabat Imigrasi yang bertugas di Tempat Pemeriksaan Imigrasi tertentu. Tempat Pemeriksaan Imigrasi tertentu sebagaimana dimaksud adalah pada :

1. Pelabuhan Udara yakni Polonia di Medan, Sultan Syarif Kasim II di Pekanbaru, Tabing di Padang, Soekarno-Hatta di Jakarta, Juanda di Surabaya, Ngurah Rai di Bali, dan Sam Ratulangi di Manado.
2. Pelabuhan Laut yakni Sekupang, Batu Ampar, Nongsa, dan Marina Teluk Senimba di Batam, Bandar Bintan Telani Lagoi dan Bandar Sri Udana Lobam di Tanjung Uban, Belawan di Belawan, Sibolga di Sibolga, Yos Sudarso di Dumai, Teluk Bayur di Padang, Tanjung Priok di Jakarta, Padang Bai di Bali, dan, Jayapura di Jayapura.

- **Program (*Program*).**

Direktorat Jenderal Imigrasi sudah membentuk tim yang ditunjuk melalui Keputusan Direktur Jenderal Imigrasi tentang pembentukan tim standarisasi sistem pelayanan Keimigrasian. Tim Standarisasi Sistem Pelayanan Keimigrasian pada Direktorat Jenderal Imigrasi bertugas sebagai berikut mengkaji, menyusun, dan merumuskan Standarisasi Sistem Pelayanan Keimigrasian yang akan dijadikan pedoman di dalam pelaksanaan tugas pelayanan keimigrasian. Kemudian melaporkan hasilnya secara periodik kepada Direktur Jenderal Imigrasi.

Ada macam-macam keuntungan yang berkaitan dengan perencanaan formal yang dapat menyebabkan pimpinan pada semua tingkat sesuatu organisasi mengerahkan lebih banyak waktu dan upaya sehubungan dengan fungsi manajemen primer ini. Perencanaan dapat menyebabkan:

1. Timbulnya aktivitas-aktivitas teratur yang ditujukan ke arah pencapaian sasaran. Semua upaya ditujukan ke arah hasil-hasil yang diinginkan dan dengan demikian dicapai suatu urutan upaya yang efektif. Pekerjaan yang tidak produktif diminimasi. Kegunaan hasil yang dicapai ditekankan. Ingat bahwa seseorang yang berlari dalam lingkaran bekerja sama kerasnya dengan seseorang yang sedang berlari di jalan. Perbedaannya terletak pada kegunaan hasil yang dicapai. Perencanaan membedakan tindakan dan hasil yang dicapai.
2. Perencanaan menunjukkan perlu diadakannya perubahan pada masa yang akan datang. Perencanaan membantu manajer memvisualisasi kemungkinan - kemungkinan masa yang akan datang dan menilai

bidang-bidang pokok di mana dapat terjadi partisipasi. Ia memungkinkan manajer yang bersangkutan mencegah timbulnya "Entropi" atau tendensi untuk membiarkan keadaan makin mundur. Perencanaan dapat menggugah manajer memperhatikan kesempatan-kesempatan dan melihat persoalan-persoalan dengan pandangan yang lebih luas.

3. Perencanaan menjawab pertanyaan-pertanyaan: "Apakah yang akan terjadi apabila?" Jawaban-jawaban demikian memungkinkan seorang perencana untuk melihat melalui suatu kompleksitas variabel yang akan mempengaruhi tindakan - tindakan yang akan dijelankannya. Pertanyaan-pertanyaan typis adalah : "Apakah yang akan terjadi pada karyawan kita, apabila kita mengotomatisasi bidang produksi no. 27 ?". "Apakah yang akan terjadi pada budget kita, apabila kita menarik kembali obligasi kita dan mengeluarkan lebih banyak saham preferensi?"
4. Orang dapat membangun model - model dan komputer dapat diganti untuk memproses jawaban - jawaban atas pertanyaan - pertanyaan demikian. Atau, orang dapat menggunakan intuisi, penilaian dan berbagai macam cara pendekatan "sesuai dengan kondisi dan situasi" (*Contingency Approaches*).
5. Ia memberikan sebuah dasar atau landasan untuk melakukan pengawasan. Partner perencanaan adalah pengawasan (*controlling*) yang dilaksanakan untuk memastikan bahwa perencanaan yang bersangkutan menimbulkan hasil yang diinginkan. Ada sejumlah teknik baru yang mengkombinasi fungsi-fungsi perencanaan dan pengawasan, seperti misalnya ditunjukkan oleh pengawasan (*budgeting*). Dengan bantuan perencanaan, orang menetapkan tanggal-tanggal pasti (*deadlines*) untuk dimulainya dan diakhirinya setiap aktivitas dan orang kemudian menetapkan standar pelaksanaan hasil. Hal tersebut digunakan sebagai landasan untuk pengawasan. Sebuah rencana harus menetapkan hal - hal itu yang membantu aktivitas pengawasan.

6. Perencanaan mendorong orang memberikan prestasi (sebaik mungkin). Pasangan perencanaan adalah pengawasan, yang diterapkan untuk memastikan apakah perencanaan tersebut menimbulkan hasil yang diinginkan. Ada sejumlah teknik - teknik baru yang mengkombinasi fungsi - fungsi perencanaan dan pengawasan seperti ditunjukkan oleh "*Budgeting*".
7. Perencanaan memaksakan orang untuk memandang perusahaan secara menyeluruh. Komprehensi secara menyeluruh tersebut sangat penting oleh karena ia memungkinkan pihak manajer untuk melihat hubungan - hubungan penting, dapat lebih difahami. Setiap aktifitas dan orang dapat menghargai dasar dengan apa tindakan - tindakan manajerial ditunjang.
8. Perencanaan memperbesar dan mengimbangkan pemanfaatan fasilitas - fasilitas. Banyak manajer berpendapat bahwa perencanaan memungkinkan pemanfaatan lebih besar dari fasilitas - fasilitas yang tersedia pada sebuah perusahaan.
9. Perencanaan membantu seorang manajer mencapai status. Perencanaan tepat membantu seorang menejer melaksanakan kepemimpinan yang meyakinkan serta agresif.

4. Pemenuhan Unsur – Unsur Perencanaan

Perencanaan dari pemberian VoA telah memenuhi unsur – unsur dari perencanaan yaitu dengan membuat prosedur pemberian VoA sehingga petugas pada TPI dapat memutuskan tindakan apa yang harus dilakukan pada saat menerima permohonan VoA. Kemudian membuat Organisasi dan Tata Kerja bagi TPI dan ditambah dengan Kepmen tentang VoA. Standarisasi yang diberikan dapat digunakan sebagai acuan penilaian kerja petugas dan bahan untuk evaluasi kualitas pelayanan.

5.2.3. Fungsi Pengorganisasian

1. Pembagian Tugas Unit Pelaksana Pemberian VoA

Sebagai unit pelaksana pemberian visa ini ditetapkan Tempat Pemeriksaan Imigrasi sesuai dengan Organisasi dan Tata Laksana dari Unit pemberian Visa On Arrival mengacu pada Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor M.06.PW.09.02 Tahun 1995 tentang Tempat Pemeriksaan Imigrasi yang telah mencapai perubahan keenam dengan Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.06.PW.09.02 Tahun 2004 Tentang Perubahan keenam atas Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor M.06.PW.09.02 Tahun 1995 Tentang Pemeriksaan dan Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor M.04-IZ.01.10 tahun 1995 tentang Visa Kunjungan Saat Kedatangan / VoA.

Tempat Pemeriksaan Imigrasi tertentu yang diberikan kewenangan melayani Visa on Arrival adalah pada:

1. Pelabuhan Udara yakni Polonia di Medan, Sultan Syarif Kasim II di Pekanbaru, Tabing di Padang, Soekarno-Hatta di Jakarta, Juanda di Surabaya, Ngurah Rai di Bali, dan Sam Ratulangi di Manado.
2. Pelabuhan Laut yakni Sekupang, Batu Ampar, Nongsa, dan Marina Teluk Senimba di Batam, Bandar Bintan Telani Lagoi dan Bandar Sri Udana Lobam di Tanjung Uban, Belawan di Belawan, Sibolga di Sibolga, Yos Sudarso di Dumai, Teluk Bayur di Padang, Tanjung Priok di Jakarta, Padang Bai di Bali, dan, Jayapura di Jayapura.

Manajemen merupakan proses pelaksanaan kegiatan organisasi melalui upaya orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan manajemen pelayanan Keimigrasian dapat diartikan sebagai pelaksanaan pelayanan di bidang Keimigrasian melalui Pejabat Imigrasi dalam hal ini pelayanan Visa on Arrival secara profesional. Dalam tahap ini Ditjenim menggandeng PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk untuk bekerjasama dalam penerimaan biaya VoA

2. Organisasi dan Tata Laksana

Organisasi yang dibentuk bersifat formil melalui peraturan perundang – undangan yang mengatur susunan dan tata laksana dari Tempat Pemeriksaan Imigrasi yang menjadi pelaksana pelayanan Keimigrasian. Menurut Ibu Anita SE., petugas Bank Negara Indonesia pada Bandara Internasional Ngurah Rai, Bali dan Ibu. Gina Sriningsih pada Bandar Bintan, Selani Lagoi, pembagian tugas

secara jelas kepada Tempat Pemeriksaan Imigrasi sebagai pelaksana pemberian VoA dan Bank Negara Indonesia sebagai penerima pembayaran biaya VoA dan penyeter Pendapatan Negara Bukan Pajak sangat memberikan kemudahan. Bank tidak diberikan peluang untuk ikut dalam pelaksanaan teknis memutuskan pelayanan Keimigrasian karena yang berhak memutuskan suatu permasalahan adalah Pejabat Imigrasi.

3. Delegasi Wewenang dan Hierarkies

Hierarkies dari organisasi pemberian Visa on Arrival ini adalah pendelegasian wewenang dari Direktorat Jenderal Imigrasi kepada Kantor Imigrasi yang membawahi Tempat Pemeriksaan Imigrasi yang telah ditetapkan. Menurut Bpk. Gusturmudi SH., Kepala Seksi Unit Alpha Bandara Internasional Ngurah Rai, Bali dan Bpk. Budi Darmawan, SH., Supervisor TPI Pelabuhan Internasional Bandar Bintan, Selani Lagoy, Tanjung Uban mengatakan meskipun memiliki kewenangan untuk memutuskan setiap permasalahan yang terjadi pada unitnya namun mereka tetap berkoordinasi dengan tingkatan yang lebih tinggi baik Kepala Bidang Pendaratan dan Izin Masuk maupun Kepala Kantor Imigrasi yang membawahnya karena segala keputusan yang dibuat harus bias dipertanggungjawabkan.

4. Mekanisme Koordinasi

Mekanisme koordinasi yang ada saat ini hanya bersifat lokal dan insidental. Koordinasi baru dilakukan ketika ditemui permasalahan dalam pelaksanaan pemberian VoA. Padahal manfaat dari koordinasi selain mendiskusikan jalan keluar dari suatu permasalahan juga dapat memelihara hubungan kerja dan ketergantungan tugas yang membutuhkan arus informasi antar unit.

5. Langkah Penyesuaian

Langkah penyesuaian yang telah dilakukan oleh Kepala Unit / Kepala Pos di TPI untuk meningkatkan efektifitas pelaksanaan tugas antara lain menyesuaikan kondisi yang terdapat pada unitnya dengan pencapaian tujuan organisasi. Inilah alasan perlunya fungsi kepemimpinan yang akan dibahas selanjutnya untuk menganalisa dan mengambil inisiatif untuk mencapai tujuan organisasi.

Diantara faktor penentu organisasi menurut Alfred D. Chandler terdapat teknologi dan sumber daya manusia. kedua faktor ini yang masih kurang penyediaannya pada kedua TPI. Sehingga pemanfaatan teknologi dan sumber daya manusia yang tidak memenuhi standar merupakan pilihan yang tidak bisa ditolak.

5.2.4. Fungsi Kepemimpinan

1. Kemampuan Analisis Kondisi Pelaksanaan

Pola Kepemimpinan yang digunakan adalah kepemimpinan formal karena baik pemimpin maupun bawahan dan cara kerja pada organisasi Direktorat Jenderal Imigrasi ditentukan dengan undang – undang dan sistem kerjanya berdasarkan hierarki jabatan. Berdasarkan keterangan Supervisor TPI Pelabuhan Internasional Bandar Bintan, Selani Lagoy, Tanjung Uban, pola kepemimpinan seperti ini kurang berhasil di lapangan karena kepemimpinan seseorang sangat ditentukan oleh kemampuan untuk memahami permasalahan yang ada di lapangan, menemukan solusi, dan dapat memberikan pemahaman kepada anak buahnya.

Analisa yang diberikan oleh Kepala Unit TPI Ngurah Rai dan Supervisor TPI Selani Lagoi telah dapat menggambarkan kondisi pelaksanaan tugas pemberian VoA pada tempat tugas mereka masing – masing. Kemampuan ini adalah gambaran tipe pemimpin yang selalu berinteraksi dengan anggotanya sehingga senantiasa mendapatkan laporan yang *riil* dan *up to date* dari pelaksanaan tugas unitnya.

2. Pembinaan Struktur Unit

Kedua pimpinan unit pada TPI Ngurah Rai dan TPI Selani Lagoi memelihara pembinaan struktur pada unit tugasnya masing – masing. Dengan dengan mengelompokkan sumber daya manusia yang ada kemudian mendelegasikan wewenang kepada anggota yang kompeten dan bertanggungjawab untuk menjadi supervisor memudahkan pelaksanaan tugas keseluruhan dari para Kepala Unit tersebut.

3. Fasilitas Komunikasi Atasan dan Bawahan

Keberhasilan seorang pimpinan bergantung pada kemampuannya untuk bekerja dengan orang – orang, untuk meneruskan ide – ide, menerima saran – saran dan membentuk wadah yang mendapatkan informasi dengan baik dan yang bersifat normatif. Tanpa faktor ini fakta, ide pengalaman tidak dapat tersalurkan.

Kepala Unit TPI Ngurah Rai berkomunikasi dengan para anggotanya dengan cara mengumpulkan para supervisor pada awal dan akhir pelaksanaan tugas sehingga komunikasi teknis dan prosedural yang dilaksanakan secara formal maupun informal terlaksana dengan baik.

Lain halnya dengan kondisi di TPI Selani Lagoi, komunikasi antara pimpinan dan bawahan hanya bersifat formal dan terjadi secara insidental. Arus komunikasi kurang terbina dengan baik karena belum tersedianya media komunikasi yang memadai.

4. Langkah Penyelesaian Masalah

Supervisor TPI Pelabuhan Internasional Bandar Bintan, Selani Lagoy, Tanjung Uban mengatakan pada struktur organisasi pelayanan VoA bersifat demokratis dikarenakan terjadi kerjasama dan koordinasi yang baik antara bawahan dan pimpinan, keterbukaan untuk saran dan pendapat. Menurut teori manajemen tipe pemimpin seperti inilah yang cocok dengan organisasi modern. Pemimpin yang demikian memiliki sifat selalu berusaha mengutamakan kerjasama tim dalam usaha mencapai tujuan.

Gaya kepemimpinan yang terdapat pada organisasi ini adalah gaya cari keseimbangan, menetapkan tugas masing – masing, cara pelaksanaan, struktur mengawasi.

5.2.5. Fungsi Pengawasan

1. Standar dan Metode Penilaian Prestasi Kerja

Standar penilaian kerja pada pelaksanaan pemeberian VoA menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Kerja Pegawai yang diisi oleh Kepala Unit berdasarkan pemantauan kinerja petugas sehari – hari.

Sistem Pengawasan Kinerja Pegawai diawasi dengan mekanisme yang sudah ditetapkan oleh Orta Direktorat Jenderal Imigrasi dan Tempat Pemeriksaan Imigrasi. Adapun langkah kendali yang ditetapkan antara lain standarisasi

pengukuran prestasi kerja, mengukur prestasi kerja, mengambil tindakan korektif berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30.

2. Cara Penilaian Prestasi Kerja

Pengawasan kinerja petugas ini dilaksanakan sehari – hari oleh masing – masing Kepala Unit dibantu oleh para supervisor. Dengan memonitor kinerja keseharian dari para petugas tersebut, baik oleh Ka Unit langsung maupun melalui Supervisor diharapkan kualitas pemberian VoA tetap terjaga. Dan peningkatan prestasi didorong dengan sistem penghargaan dan hukuman (*reward and punishment system*). Prestasi maupun Kesalahan dalam bekerja dicatat untuk dijadikan bahan penilaian.

3. Bentuk Tindakan Korektif

Untuk pelanggaran ringan diberikan teguran langsung oleh Supervisor atau Kepala Unit, dilanjutkan dengan hukuman sedang yang bersifat khusus unit pendaratan yaitu digantung capnya, kemudian bila masih tetap melanggar maka dikenakan sanksi sesuai PP 30.

5.3. Analisis Kualitas Pelayanan Pemberian Visa on Arrival

Secara teoritis tujuan pelayanan publik adalah memuaskan masyarakat. Untuk mencapai tujuan ini maka dituntut kualitas pelayanan prima yang tercermin dari:

7. Transparansi, yakni pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti;
8. Akuntabilitas, yakni pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
9. Kondisional, yakni pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas;
10. Partisipatif, yaitu pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat;
11. Kesamaan Hak, yaitu pelayanan yang tidak melakukan diskriminasi dilihat

12. Keseimbangan Hak dan Kewajiban, yaitu pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan publik.

Pelaksanaan pemberian Visa on Arrival telah memenuhi cerminan dari kualitas pelayanan prima diatas namun mengapa masih terdapat keluhan masyarakat terhadap kualitas yang diberikan dalam pemberian Visa on Arrival.

Dalam agenda perilaku pelayanan prima sektor publik SESPANAS LAN terdapat variabel – variabel pelayanan prima. Dengan berdasar pada variable tersebut kemudian dibandingkan dengan hasil observasi lapangan maka terdapat beberapa variabel yang belum terdapat pada pelaksanaan pemberian Visa on Arrival saat ini, yaitu:

1. Peralatan atau sarana pelayanan yang canggih;
2. Perilaku pejabat / petugas yang terlibat dalam pelayanan masyarakat;
3. Kualitas pelayanan yang memuaskan masyarakat sesuai dengan standar dan asas pelayanan masyarakat.

Poin pertama sesuai dengan hasil wawancara dengan Bpk. Fiqta Hanifaldi dan Kris Julianto petugas Visa on Arrival bahwa jumlah computer yang ada saat ini belum mencukupi dan sistem yang digunakan juga sudah terlalu lama sehingga menghambat jalannya pemberian VoA. Proses cetak stiker visa saat ini membutuhkan waktu sampai 10 (sepuluh) menit sehingga bila tiba pesawat atau kapal dengan kapasitas penumpang yang besar maka antrian panjang tidak dapat dihindarkan lagi dan ini sangat rawan menuai keluhan.

Poin yang kedua sesuai hasil wawancara dengan dengan Mr. Kong Leong Fai, pemohon VoA pada Bandara Internasional Ngurah Rai, Bali dan Ms. Hildegart Humpert, pemohon VoA pada TPI Pelabuhan Internasional Bandar Bintan, Selani Lagoy, Tanjung Uban bahwasanya pelaksanaan pemberian dengan Mr. Kong Leong Fai, pemohon VoA pada Bandara Internasional Ngurah Rai, Bali dan Ms. Hildegart Humpert, pemohon VoA pada TPI Pelabuhan Internasional Bandar Bintan, Selani Lagoy, Tanjung Uban bahwasanya pelaksanaan pemberian VoA pada saat ini sudah cukup baik namun perlu ditambahkan keramahan dan

kemampuan memberikan informasi yang tepat seputar VoA pada khususnya dan tentang pelayanan Keimigrasian yang lain pada umumnya. Sehingga tidak terjadi salah paham yang dapat menyebabkan rusaknya citra Imigrasi di mata wisatawan mancanegara.

Sehingga pemenuhan kualitas pelayanan yang memuaskan masyarakat dapat terpenuhi. Visa on Arrival merupakan bentuk pelayanan pemerintahan modern dengan tuntutan peningkatan kualitas melalui efektifitas, efisiensi, profesionalisme, dan akuntabilitas. Struktur organisasi yang dibuat harus ramping, luwes, cepat bergerak, terdesentralisasi, kreatif, bersemangat, inovatif, memiliki moral dan etika yang secara konsisten menjadi budaya.

