

Transformasi Digital untuk Meningkatkan Layanan dan Keamanan di Tempat Pemeriksaan Imigrasi di Indonesia: Studi terhadap Kebijakan Basis Data Terintegrasi

Digital Transformation to Improve Service and Security at Indonesia's Passport Control: A Study of The Integrated Database Policy

Mochammad Ryanindityo¹, Koesmoyo Ponco Aji², Bobby Briando³, M. Alvi Syahrin⁴
Politeknik Pengayoman Indonesia¹²³⁴
Jl. Raya Gandul No. 4, Kota Depok, Jawa Barat
Email: ryanindityo@gmail.com¹

Naskah diterima tanggal 21 November 2024. Naskah direvisi tanggal 25 Mei 2025.
Naskah disetujui tanggal 11 Juni 2025.

Abstrak

Guna melindungi perbatasan negara dari dampak negatif akibat adanya migrasi global, maka Direktorat Jenderal Imigrasi Indonesia bekerja sama dengan International Criminal Police Organization (Interpol) dalam memanfaatkan basis data terintegrasi 'I-24/7' dan *Border Control Management* (BCM). Sistem interoperabilitas ini memungkinkan petugas imigrasi untuk melaksanakan tugasnya dengan lebih efektif dan efisien. Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi sejauh mana implementasi dari kebijakan terintegrasi antara I-24/7 dengan BCM beserta faktor-faktor penghambatnya yang berdampak terhadap layanan dan keamanan di perbatasan. Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara terhadap lima orang partisipan, observasi, dan kajian literatur yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan terkait sistem yang terintegrasi sebagaimana yang disebutkan dalam MoU antara Kepolisian Negara RI dengan Direktorat Jenderal Imigrasi Republik Indonesia belum berjalan optimal. Beberapa faktor penghambat implementasi kebijakan yang berhasil diidentifikasi antara lain adalah minimnya landasan hukum pelaksanaan kebijakan, personil yang kurang terlatih, terbatasnya jaringan dan basis data, terbatasnya diseminasi, serta keterbatasan keamanan platform. Faktor-faktor penghambat tersebut berdampak pada terganggunya layanan keimigrasian khususnya dalam waktu layanan pemeriksaan imigrasi, dan berpotensi mengancam keamanan negara Indonesia seperti masuknya orang yang tidak diinginkan di Indonesia. Rekomendasi yang dapat diberikan diantaranya adalah dengan menyusun SOP yang mengatur tindakan terperinci petugas dalam menangani subjek yang ditemukan dalam *notice* sistem, meningkatkan kapabilitas personil Imigrasi dan Kepolisian RI dalam mengoperasikan sistem terintegrasi BCM-I-24/7, *upgrading* dan menambahkan *back-up* server perangkat keras agar sistem berjalan dengan optimal tanpa jeda, mengalihkan sistem

komunikasi ke *platform* yang lebih aman dan tertutup untuk menjaga keamanan pertukaran data antara pihak Imigrasi, Kepolisian RI, dan Interpol.

Kata Kunci: kebijakan; transformasi digital; keamanan perbatasan.

Abstract

To protect its borders from negative impacts due to current global migration, the Directorate General of Immigration (DGI) of Indonesia cooperates with the International Criminal Police Organization (Interpol) to utilize an integrated database between the I-24/7 and Border Control Management (BCM). This interoperable system allows immigration officers to perform their duties more effectively and efficiently. This study aims to explore the extent of the implementation of the integrated BCM-I-24/7 system and its constraining factors and how they impact service and security at passport control. The research was conducted using a qualitative approach through interviews with five participants, observations, and literature studies. The results showed that the integrated system as stipulated in the MoU between the National Police and the DGI has not been running optimally. A number of constraining factors were identified, such as a lack of guidelines, untrained officials, limited network and database, limited dissemination, and a lack of secured communication platform. These constraining factors disrupts immigration service delivery especially regarding immigration clearance time and potentially threaten Indonesia's security by the entrance of unwanted individuals in Indonesia. A number of recommendations were provided to tackle the issue, which includes: drafting SOPs that regulate officer's specific actions in handling subjects identified through the system, improving immigration and police officer's capability in operating the joint system, upgrading and adding back-up servers to ensure system optimalization, switching the communication system to a more secure platform to maintain data exchange security between immigration, police, and Interpol.

Keywords: policy; digital transformation; border security

PENDAHULUAN

Kemudahan melakukan perjalanan lintas negara saat ini membuat dunia seolah tidak memiliki batas. Di satu sisi *influx* manusia memasuki suatu negara dapat membawa dampak menguntungkan bagi negara tujuan, namun di sisi lain juga dapat membawa dampak negatif. Ancaman terhadap aspek politik, ekonomi, dan keamanan dapat muncul akibat dari adanya penyalahgunaan dokumen perjalanan, *illegal entry*, migran ilegal, berkembangnya kejahatan transnasional terorganisir (seperti penyelundupan dan perdagangan manusia), sampai dengan terorisme.

Upaya preventif dan represif terhadap dampak negatif tersebut membutuhkan kerja sama dan kolaborasi yang komprehensif lintas sektoral dan instansi. Sebagai garda terdepan dalam menjaga keamanan perbatasan negara, maka pemerintah Indonesia melalui Direktorat Jenderal Imigrasi telah bekerja sama dengan *The International Criminal Police Organization* (umumnya dikenal sebagai 'Interpol') dalam memanfaatkan sistem

manajemen terintegrasi dan dapat dioperasikan bersama antara *Border Control Management* (BCM) yang dimiliki pihak Imigrasi Indonesia dengan sistem 'I-24/7' yang dimiliki oleh pihak Interpol.

Dengan adanya interoperabilitas memungkinkan koneksi terbuka antar *platform* dan memperlancar arus data untuk menjamin transparansi dan menjadikan pertukaran data lebih efektif dan efisien ([Kerssens & Dijck, 2021](#)). Tujuan utamanya adalah agar sistem dapat beroperasi dengan sistem atau produk lain dengan hambatan seminimal mungkin ([Sun et al., 2020](#)).

Sebagai bagian dari program pemerintah untuk merealisasikan *e-governance* dan transformasi digital, maka Direktorat Jenderal Imigrasi menyambut baik inisiatif kolaborasi teknologi dan informasi dengan pihak Interpol guna meningkatkan aspek layanan dan keamanan di tempat pemeriksaan imigrasi melalui kebijakan integrasi basis data dengan sistem I-24/7, yang dimulai di tahun 2016 dan masih dioperasikan hingga saat ini. Upaya dan reformasi yang dilakukan pemerintah untuk berinovasi memiliki tujuan utama untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, serta mengubah budaya birokrasi agar lebih inovatif ([Cinar et al., 2024](#)).

[Congo \(2022\)](#) menegaskan bahwa *e-governance* telah menjadi pendekatan modern yang digunakan dalam administrasi publik di seluruh dunia saat ini. Sejak pergantian millennium ini, teknologi digital semakin lazim digunakan dalam bidang manajemen keamanan dan migrasi ([Glouftsios & Scheel, 2021](#)).

Transformasi digital memanfaatkan teknologi untuk mencapai tujuan organisasi ([Wessel et al., 2021](#)). [Hanelt et al \(2021\)](#) mengonfirmasi bahwa pengembangan dan inkorporasi teknologi bertujuan untuk mengembangkan produk, proses, atau model bisnis. Intinya, teknologi digital berdampak terhadap beragam aspek kehidupan, mulai dari komunikasi, transaksi finansial, sampai dengan keamanan nasional ([Yazdinejad et al., 2020](#)). Analisis informasi yang dilakukan berdasarkan data yang telah terkumpul sebelumnya dengan memanfaatkan teknologi dan memvisualisasinya agar mudah dipahami oleh penggunaannya merupakan esensi dari manajemen perbatasan modern saat ini ([Achilleos-Sarll et al., 2023](#)).

Sistem 'I-24/7' merupakan jaringan komunikasi terenkripsi dimana negara anggotanya dapat saling terhubung dan memiliki akses terhadap basis data antar mereka secara *real-time*. Sistem ini mulai digunakan oleh pihak Kepolisian Negara Republik

Indonesia pada tahun 2011 berdasarkan Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia (Perkapolri) Nomor 5 Tahun 2011. Kemudian di Tahun 2016, berdasarkan Nota Kesepahaman antara Kepolisian Negara RI Nomor: B/43/IX/2016 dan Kementerian Hukum dan HAM RI Nomor: IMI-UM.01.01-2850 tentang Pemanfaatan Sistem Interpol I-24/7 dalam Pengawasan Lalu Lintas Orang Masuk dan Keluar Tempat Pemeriksaan Imigrasi di Wilayah Indonesia, disahkan akses dan pemanfaatan bersama beberapa basis data dari I-24/7 antara otoritas Kepolisian dan Imigrasi Indonesia. Basis data yang disepakati untuk penggunaan bersama tersebut antara lain adalah yang berisi informasi dokumen perjalanan yang dilaporkan hilang atau dicuri yang dikenal dengan *'Stolen and Lost Travel Document'* atau disingkat 'SLTD' dan informasi terkait buronan atau daftar pencarian orang Interpol.

Sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2011 Tentang Keimigrasian, setiap orang yang melintas wilayah negara Indonesia wajib untuk diperiksa oleh otoritas keimigrasian di Tempat Pemeriksaan Imigrasi. Pemeriksaan keimigrasian ini adalah mekanisme penyaringan sebagai bagian dari *'kebijakan selektif keimigrasian'* (*immigration selective policy*). Kebijakan selektif keimigrasian menekankan adanya keseimbangan antara aspek keamanan dan kesejahteraan dalam konteks perjalanan lintas negara. Tempat pemeriksaan imigrasi memiliki peran vital dalam menjaga keamanan perbatasan negara. [Willis et al \(2010\)](#) menjelaskan bahwa terdapat tiga fungsi fundamental keamanan perbatasan yang berkontribusi terhadap kebijakan nasional, yaitu: membatasi migrasi ilegal, mencegah agar pelaku kejahatan atau kriminal tidak memasuki wilayah negara, dan memperluas jaringan intelijen antar instansi terkait. Keamanan perbatasan tersebut dapat diwujudkan melalui aplikasi atau sistem yang dapat dioperasikan secara bersama dengan aplikasi atau sistem lainnya yang utamanya berfungsi untuk pertukaran data dan informasi. Selain melakukan pindai melalui sistem BCM untuk memeriksa data perlintasan, keabsahan dokumen perjalanan, dan daftar cegah-tangkal (cekal), maka dengan terintegrasinya sistem I-24/7 pemeriksaan juga dilakukan secara paralel untuk mengidentifikasi apakah dokumen perjalanan tersebut pernah dilaporkan hilang atau dicuri serta untuk mengidentifikasi apakah pemegangnya termasuk dalam daftar orang yang sedang dicari oleh Interpol.

Keberadaan sistem pengecekan basis data terotomatisasi I-24/7 tersebut memfasilitasi petugas imigrasi untuk melaksanakan tugas pemeriksaan dengan lebih efektif dan efisien dan menggantikan metode pemeriksaan keimigrasian terdahulu yang dilakukan secara manual. Proses identifikasi melalui basis data SLTD krusial untuk menjamin bahwa

subjek tersebut merupakan pemegang dokumen perjalanan yang sah. Dalam kasus ekstrem, dokumen perjalanan dapat disalahgunakan oleh kelompok teroris untuk melakukan perjalanan ke negara yang menjadi sasaran mereka. Kondisi seperti itu dapat berdampak buruk, khususnya bagi negara-negara yang menerapkan kebijakan bebas visa berkunjung. Dengan kebijakan seperti itu, maka para pelaku perjalanan lintas negara tidak perlu mengajukan visa melalui perwakilan RI atau Direktorat Jenderal Imigrasi, yang berfungsi sebagai *layer* keamanan ekstra bagi orang asing yang hendak masuk ke Indonesia.

Kendati berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan inovasi dan layanan di perbatasan negara dan tempat pemeriksaan imigrasi tersebut, namun evaluasi untuk memastikan keberhasilan dan keberlangsungan kebijakan tersebut masih minim. Asesmen terkait sejauh mana implementasi kebijakan pengembangan teknologi dapat meningkatkan pelayanan dan keamanan di tempat pemeriksaan imigrasi masih terbatas. Oleh karena itu, perlu dikembangkan metode evaluasi untuk mengatasinya.

Penelitian ini signifikan karena dengan mengidentifikasi dan menganalisis faktor penghambat dari integrasi sistem BCM dan I-24/7, maka rekomendasi dapat diberikan untuk meningkatkan layanan dan keamanan di tempat pemeriksaan imigrasi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka penelitian ini berupaya untuk menjawab pertanyaan: ‘Bagaimana implementasi sistem terintegrasi BCM dan I-24/7 dan apa faktor-faktor penghambat penerapan kebijakan tersebut?’. Sebagai tambahan, maka studi ini juga akan menganalisis sejauh mana faktor-faktor penghambat tersebut berdampak terhadap layanan dan keamanan di tempat pemeriksaan imigrasi.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi implementasi sistem terintegrasi I-24/7 dengan BCM dan faktor-faktor penghambatnya, serta sejauh mana faktor-faktor penghambat tersebut berdampak terhadap layanan dan keamanan di tempat pemeriksaan imigrasi di Indonesia.. Secara praktis penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi dalam mengevaluasi dan mengembangkan kebijakan sistem terintegrasi BCM dan I-24/7 yang telah berjalan.

Penelitian Terdahulu

Guna mengisi *research gap*, mengungkap nilai kebaharuan (*novelty*), dan melakukan pengembangan terhadap penelitian ini, maka dilakukan kajian terhadap penelitian terdahulu

yang pernah mengkaji tentang topik serupa. Agar lebih sistematis, maka referensi penelitian terdahulu disajikan dalam tabel 1 berikut:

Tabel 1.
Penelitian Terdahulu

Judul dan Penulis	Metode Penelitian	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
Analisis terhadap Penerapan <i>Digital Transformation</i> pada Layanan Paspor di Kantor Imigrasi Kelas II Non TPI Wonosobo (Artauf, 2024)	Kualitatif	Menganalisis upaya untuk meningkatkan penerapan transformasi digital dalam layanan paspor dan bagaimana transformasi digital telah merubah layanan paspor di Kantor Imigrasi Wonosobo	Analisis yang dilakukan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan seperti teknologi, organisasi, dan lingkungan menunjukkan bahwa dari faktor infrastuktur (jaringan dan server) masih terdapat kekurangan sehingga menghambat layanan paspor yang dilakukan secara elektronik
<i>Evaluating Public Sector Employees' Adoption of E-Governance and Its Impact on Organizational Performance in Angola (Congo & Choi, 2022)</i>	Kuantitatif	Menganalisis pengaruh antara adopsi <i>e-governance</i> oleh pegawai negeri Angola terhadap kinerja organisasi.	Terdapat pengaruh positif antara variabel-variabel ekspektasi kinerja, pengaruh sosial, dan dukungan sarana terhadap variabel-variabel kinerja lembaga dan sikap mengadopsi <i>e-governance</i> . Hanya variabel ekspektasi tindakan yang tidak berpengaruh terhadap kinerja lembaga dan keinginan untuk mengadopsi <i>e-governance</i> .
<i>Governing border security infrastructures: Maintaining large-scale information systems (Glouftsis, 2021)</i>	Kualitatif	Menganalisis faktor infrastruktur dan politik sebagai faktor krusial implementasi sistem informasi berskala besar dalam mengelola keamanan perbatasan	Secara teknis, infrastuktur seperti sistem informasi berperan penting dalam mengelola sistem digital di wilayah perbatasan negara. Sedangkan faktor politik berperan penting untuk memberi dukungan kebijakan tersentralisasi yang mendukung keberlanjutan (<i>sustainability</i>) manajemen lintas-batas manusia berbasis teknologi digital

Sumber: Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 1 tersebut, maka yang menjadi pembeda penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini menganalisis implementasi kebijakan basis data terintegrasi antara pihak Imigrasi, Kepolisian RI, dan Interpol dalam keamanan perbatasan negara Indonesia dan penghambatnya berdasarkan faktor-faktor *policy intent clarity*,

bureaucratic structure, attitude, resources, dan communication. Selain itu, penelitian ini turut mengkaji dampak internal dan eksternal yang diakibatkan oleh kebijakan tersebut sehingga menghasilkan rekomendasi bagi pengembangan kebijakan yang dapat mendukung ekosistem digital yang lebih tangguh dalam menjaga keamanan perbatasan negara.

TINJAUAN PUSTAKA

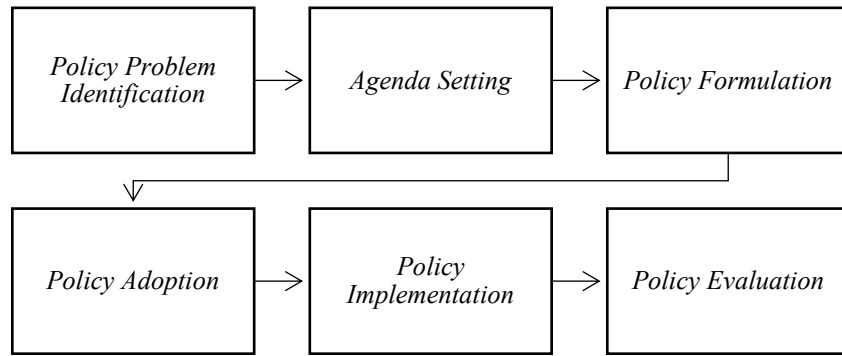
Kebijakan Publik

Sebagai salah satu negara yang mengikuti pergaulan internasional, maka Indonesia perlu mengadopsi pemikiran tentang bagaimana membangun pemerintah dan negara yang kuat, sebab negara yang maju dan sejahtera adalah negara yang kuat dan memiliki pemerintahan atau *governance* yang kuat ([Fukuyama, 2004](#)). Konsekuensi logis dari eksistensi negara yang kuat akan menjamin pembangunan yang berjalan dengan baik juga. Salah satu metode yang paling efektif untuk mencapai hal tersebut adalah dengan meningkatkan kapasitas negara dalam menyusun kebijakan publik yang unggul ([Nugroho, 2023](#)).

Tidak terdapat definisi baku dalam mendefinisikan kebijakan publik dan walaupun para ahli memiliki pandangan yang berbeda dalam mendefinisikan kebijakan publik, pada dasarnya seluruhnya mirip dan komplementer. Menurut Laswell dan Kaplan (1970), kebijakan publik diartikan sebagai perwujudan dari tujuan, nilai-nilai, dan praktik program-program yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan [Anderson \(2011\)](#) mendefinisikan kebijakan publik sebagai tindakan yang diambil oleh satu atau lebih aktor yang relatif bersifat stabil dan memiliki tujuan, untuk menanggulangi sebuah isu atau permasalahan. Lebih luas, Peters (2005) menjelaskan kebijakan publik sebagai seluruh aktivitas pemerintah, baik secara langsung atau melalui perantara, yang memiliki pengaruh atau dampak terhadap kehidupan masyarakat. Sejalan dengan itu, [Dye \(1996\)](#) berpandangan bahwa kebijakan publik merupakan tindakan atau keputusan yang dipilih untuk dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah yang mencakup juga tentang tujuan dari tindakan atau keputusan tersebut dan dampak perubahan yang ditimbulkannya.

Implementasi Kebijakan

Dye kemudian mengembangkan model proses kebijakan yang terdiri dari enam tahapan, yang untuk lebih jelasnya diilustrasikan dalam gambar berikut ([Dye, 1996](#)):



Sumber: [Dye \(1996\)](#)

Gambar 1. *The Six Stages of the Public Policy Process*

Dari keenam tahapan tersebut, maka tahap implementasi kebijakan atau *policy implementation* merupakan tahap yang sangat penting dalam proses kebijakan ([Mulyadi, 2018](#)). Hal ini dikarenakan implementasi kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang mengarah pada realisasi program yang telah ditetapkan. Gordon sebagaimana dikutip dalam [Pasolong \(2010\)](#) berargumen bahwa dalam mengimplementasikan kebijakan, maka administrator mengatur cara untuk :

1. Mengorganisir; yaitu mengatur sumber daya, unit-unit, dan metode untuk melaksanakan program atau kebijakan;
2. Menginterpretasikan; yaitu menafsirkan kebijakan atau program ke dalam bentuk rencana dan petunjuk yang *feasible*; dan
3. Menerapkan; yaitu memanfaatkan sumber daya atau instrumen-instrumen untuk melaksanakan atau menyelenggarakan layanan dari kebijakan yang telah ditetapkan.

Situmorang sebagaimana dikutip dalam [Mansur \(2021\)](#) menekankan pentingnya implementasi kebijakan sebagai indikator keberhasilan pemerintah dalam menyelesaikan permasalahan warga negaranya, karena dalam realisasi kebijakan sering tidak sesuai dengan kebijakan yang telah disusun dan ditetapkan. Implementasi kebijakan sendiri dapat didefinisikan sebagai proses atau aktivitas dimana *input* sumber daya (berupa manusia, benda, informasi, permintaan, dan dukungan) diubah menjadi *output* dalam bentuk barang atau jasa ([Eminue, 2009](#)).

Faktor-faktor Penentu Keberhasilan Implementasi Kebijakan

Agar implementasi kebijakan dapat berjalan dengan efektif, maka perlu memperhatikan beberapa aspek penting seperti: kejelasan kebijakan yang telah ditetapkan,

kemampuan lembaga atau organisasi pelaksana, ketepatan mengidentifikasi kelompok sasaran, dan lingkungan dimana kebijakan tersebut diterapkan ([Obikeze & Anthony, 2004](#)) Moylan et al (2020) yang mengembangkan model implementasi kebijakan dari George C Edward III, berpandangan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan melibatkan berbagai faktor-faktor *top-down* (diantaranya: kejelasan maksud dan tujuan kebijakan, struktur birokrasi, dan sikap pelaksana) dan *bottom-up* (diantaranya: sumber daya dan komunikasi). Faktor-faktor tersebut lebih rincinya, dapat dijelaskan sebagai berikut ([Moylan et al., 2020](#)):

1. Kejelasan Maksud dan Tujuan Kebijakan (*Policy Intent Clarity*)

Maksud dan tujuan idealnya diuraikan secara tegas dan sistematis dalam bentuk regulasi baku.

2. Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*)

Struktur birokrasi berperan penting untuk menjamin efisiensi dari penerapan kebijakan. Struktur birokrasi meliputi mekanisme seperti *Standard Operating Procedures* (SOP) dan pembagian *job description* dalam organisasi.

3. Disposisi atau sikap (*Attitude*)

Sikap atau disposisi ini merujuk pada keinginan, hasrat, kesungguhan dan kecenderungan dari penyusun maupun pelaksana kebijakan untuk menjalankan kebijakan. Implementor yang efektif harus memiliki sikap yang sesuai untuk mengeksekusi kebijakan. Jika para implementor tidak berkomitmen atau memiliki pandangan yang saling bertentangan, maka dapat menimbulkan hambatan signifikan dalam proses implementasi kebijakan. Ketika para aktor memandang bahwa kebijakan yang telah ditetapkan itu penting dan memiliki dampak yang positif bagi pekerjaan mereka dan masyarakat, maka mereka akan bersedia untuk meluangkan lebih banyak waktu dan tenaga untuk menjalankan kebijakan tersebut ([Hill, 2003](#))

4. Sumber Daya (*Resources*)

Tersedianya sumber daya yang memadai (seperti manusia dan anggaran) diperlukan dalam menentukan keberhasilan penerapan kebijakan. Termasuk di dalamnya adalah kuantitas dan kualitas pegawai, informasi yang cukup untuk pengambilan keputusan, delegasi kewenangan untuk melaksanakan tugas, dan fasilitas untuk menyelenggarakan pelayanan.

5. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi yang efektif penting untuk memastikan bahwa kelompok sasaran memahami tujuan dari kebijakan yang telah ditetapkan tanpa adanya distorsi. Informasi yang jelas, konsisten, dan proses penyampaian informasi yang akurat esensial untuk menjamin bahwa seluruh *stakeholders* mengetahui bagaimana mengimplementasikan kebijakan dengan tepat.

METODE PENELITIAN

Pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif digunakan untuk menganalisis pertanyaan penelitian secara komprehensif dan holistik. Sebagaimana dijelaskan oleh [Anggito dan Setiawan \(2018\)](#), bahwa penelitian yang dilakukan dengan pendekatan kualitatif berfokus pada proses dan hasil, seperti pola interaksi antara manusia dalam organisasi, proses kerja, dan pengembangan fenomena. Pendekatan kualitatif lebih tepat digunakan untuk mempelajari manusia dalam konteks keorganisasian, karena pendekatan ini memungkinkan untuk mengeksplorasi makna dibalik pengalaman dan interaksi mereka ([Dooris et al., 2020](#)).

Strijker, Bosworth, dan Bouter (2020) berpandangan bahwa walaupun beberapa sektor penting dalam ilmu sosial telah berkembang menurut pendekatan positivis, bidang kajian lainnya terus berevolusi menggunakan metode kualitatif yang membuatnya lebih interpretatif. Interpretasi dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan pada apa yang diamati, didengar, dan dipahami oleh para peneliti. [Creswell dan Poth \(2016\)](#) menyatakan bahwa interpretasi peneliti tersebut juga dapat dipengaruhi oleh latar belakang sejarah dan pengetahuan yang mereka miliki. Untuk memperkaya konteks dalam kajian ini, maka interpretasi peneliti (termasuk pengalaman kerja sebelumnya) dan interpretasi partisipan dianalisis agar dapat memberikan gambaran yang holistik dan deskripsi yang lebih kompleks mengenai isu penelitian.

Pendekatan kualitatif dalam penelitian ini melibatkan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, diskusi informal, dan studi kepustakaan yang diperoleh dari dokumen dan arsip.. Selain untuk memperoleh informasi, wawancara dilakukan untuk memahami dunia dimana partisipan itu berada dan untuk menangkap makna dari pengalaman mereka ([Mahat-Shamir et al., 2021](#)). Observasi dilakukan selama tiga minggu (pada bulan Februari 2024) yang berfokus pada petugas imigrasi yang melaksanakan tugas pemeriksaan keimigrasian dengan menggunakan sistem terintegrasi BCM dan I-24/7. Dokumen-dokumen

yang relevan (seperti: peraturan perundang-undangan, regulasi, laporan, SOP, dan artikel) turut dikaji dan dianalisis. Analisis data dan validitas data diperoleh melalui prosedur reduksi data, klasifikasi, dan prosedur triangulasi.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian diidentifikasi berdasarkan relevansinya dengan penelitian dan kemudian direduksi dalam klasifikasi sesuai tema masing-masing. Sumber data yang menjadi informasi kemudian di triangulasi melalui bukti-bukti dan disusun untuk menjustifikasi tema. [Farquhar, Michels, dan Robson \(2020\)](#) merekomendasikan triangulasi dilakukan dalam sebuah kajian studi kasus karena dapat memberikan validitas melalui temuan-temuan objektif dalam penelitian.

Penelitian kualitatif tidak mensyaratkan batasan jumlah partisipan yang perlu dilibatkan ([Phillips, 2021](#)). Dalam penelitian ini terdapat sebanyak lima orang partisipan yang merupakan pegawai dan pejabat imigrasi yang bertugas di bandara internasional Soekarno-Hatta, Cengkareng. Para partisipan dipilih karena memiliki keterlibatan langsung, memiliki pengetahuan, dan pengalaman yang memadai dalam mengimplementasikan kebijakan sistem terintegrasi BCM dan I-24/7 di tempat pemeriksaan imigrasi. Pada tataran yang strategis, terdapat dua orang partisipan utama yang merupakan Penyelia Seksi Pemeriksaan Keimigrasian yang bertanggung jawab seluruh operasional pemeriksaan keimigrasian dan sebagai pengambil keputusan di tempat pemeriksaan imigrasi Soekarno-Hatta. Selain itu terdapat tiga orang partisipan lain yang merupakan Analis Ahli Keimigrasian dipilih karena merupakan petugas konter imigrasi yang secara langsung melayani penumpang dan mengoperasikan sistem BCM-I-24/7 yang memahami kendala praktis yang umum ditemui. Para partisipan ini dilibatkan guna memberikan pandangan yang holistik-komprehensif mengenai implementasi, kendala-kendala, dan dampak dari kebijakan basis data terintegrasi antara Imigrasi, Kepolisian, dan Interpol.

Tempat Pemeriksaan Imigrasi, Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta, dipilih sebagai lokasi penelitian karena dianggap representatif mewakili populasi dari tempat pemeriksaan imigrasi yang menerapkan sistem terintegrasi BCM dan I-24/7 yang tersebar di Indonesia. Selain itu, tempat pemeriksaan imigrasi, Bandara Internasional Soekarno juga dipilih sebagai lokasi penelitian karena merupakan salah satu Bandara Internasional di Indonesia yang memiliki volume kerja yang tinggi. Berdasarkan laporannya per Desember 2022, [Angkasa Pura \(n.d.\)](#) mengklaim bahwa bandara internasional Soekarno-Hatta merupakan salah satu bandara dengan tempat pemeriksaan imigrasi tersibuk di Indonesia, yang melayani

sekitar 40.54 juta penumpang. Selain itu, Tempat Pemeriksaan Imigrasi ini dipilih sebagai lokasi penelitian karena merupakan lokasi awal dilakukannya *pilot project* penerapan sistem terintegrasi BCM dan I-24/7 di tahun 2016 sebelum diterapkan di seluruh Tempat Pemeriksaan Imigrasi di Indonesia tahun 2019.

Dalam menganalisis pola dan tema dari *data set* yang telah dikumpulkan guna mengeksplor maknanya, maka teknik analisis data dilakukan secara tematik (*thematic analysis*). Dalam *thematic analysis* rumusan masalah yang ditetapkan tidak bersifat tetap (*non-fixed*) melainkan dapat berkembang sejalan dengan proses pengkodean dan identifikasi tema. Data primer dan sekunder yang didapatkan (utamanya dari informasi subjektif partisipan) berkaitan dengan tantangan penerapan kebijakan berkaitan dengan transformasi digital dan rekomendasi yang diungkapkan oleh partisipan, akan dianalisis maknanya, dilakukan *coding*, dan pengklasifikasian temanya berdasarkan pola-pola yang ditemukan. Karena pendekatannya bersifat induktif, maka kode-kode sampai dengan tema-tema yang muncul dari temuan data-data tersebut akan diinterpretasikan guna membentuk pemahaman tentang implementasi kebijakan sistem terintegrasi BCM-I-24/7 hingga dampaknya, sehingga dapat disusun rekomendasi kebijakan yang lebih baik.

HASIL DAN DISKUSI

Pasca serangan teroris yang terjadi di Amerika Serikat pada tanggal 11 September 2001 (atau lebih dikenal dengan peristiwa ‘9/11’), membawa dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja berbasis teknologi dalam tubuh Interpol. Sehingga pada tahun berikutnya, ‘I-24/7’ diluncurkan untuk menjawab tantangan tersebut. Sistem ini mulanya di uji coba dan diterapkan oleh aparat penegak hukum Kanada pada tahun 2003, kemudian secara efektif digunakan secara bertahap oleh negara-negara anggota Interpol di seluruh dunia sejak tahun 2007 ([Interpol, 2024](#)). Kebijakan berkaitan dengan keamanan perbatasan bersifat dinamis dan dapat berubah sesuai dengan kepentingan nasional negara ([Shachar & Hirschl, 2020](#)). Peristiwa ‘9/11’ telah membawa dampak terhadap keamanan perbatasan secara global, yang berakibat pada semakin ketatnya regulasi keimigrasian, termasuk Indonesia.

Sistem ‘I-24/7’ merupakan sistem komunikasi tertutup dimana 196 negara anggotanya saling terhubung dan dapat mengakses basis data dan layanan secara *real-time*. Interpol menyediakan layanan akses basis data secara langsung bagi negara anggotanya. Basis data ini meliputi sejumlah fitur yang sesuai dengan standar internasional, didanai

secara resmi, berteknologi mutakhir, aman, fleksibel, dan data-datanya dapat disesuaikan dengan kebutuhan penggunaannya. Basis data utama ‘I-24/7’ terdiri dari: *nominal data, DNA profiles, fingerprints, child sexual exploitation image database, stolen and lost travel documents, stolen administrative documents, stolen motor vehicles, stolen works of art, dan foreign terrorist fighters.*

Berdasarkan Nota Kesepahaman antara Kepolisian Negara Republik Indonesia (Nomor: B/43/IX/2016) dengan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia (Nomor: : IMI-UM.01.01-2850) Tentang Pemanfaatan Sistem Interpol 1-24/7 dalam Pengawasan Lalu Lintas Orang Masuk dan Keluar pada Tempat Pemeriksaan Imigrasi di Wilayah Indonesia, basis data yang terintegrasi dan dapat diakses dari Interpol adalah ‘*Nominal Data*’ dan ‘*Stolen and Lost Travel Documents*’. ‘*Nominal Data*’ berisi rincian informasi pribadi seseorang beserta riwayat kejahatannya, yang dicari oleh Interpol, sementara basis data ‘*Stolen and Lost Travel Documents*’ mengandung informasi terkait dokumen perjalanan yang dilaporkan hilang, dicuri, dibatalkan, ditarik, dinyatakan tidak berlaku, dan blanko yang dilaporkan dicuri.

Sesuai dengan Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2011 Tentang Pemanfaatan Jaringan Interpol (I-24/7) dan ASEANAPOL (e-US), terdapat delapan tipe notifikasi yang akan muncul dalam sistem terintegrasi BCM-I-24/7, yang lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel 2 berikut:

Tabel 2.
Tipe Notifikasi dan Informasi dalam Sistem I-24/7

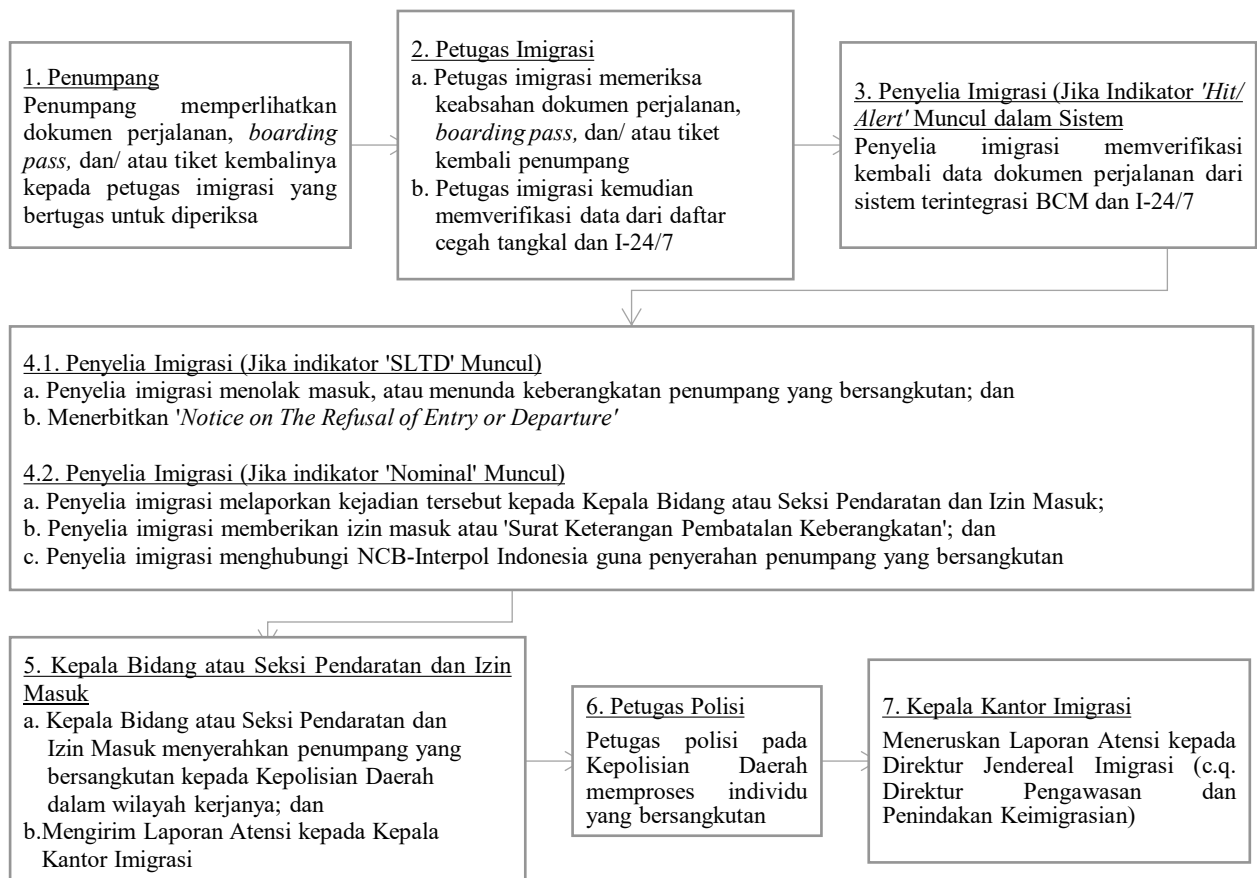
Tipe Notifikasi	Informasi atau Instruksi
<i>Red notice</i>	Notifikasi bagi negara anggota untuk melacak dan menahan orang yang dicari atas suatu kejahatan atau diduga melakukan tindak pidana atau untuk menjalani sanksi/ hukuman pidana
<i>Blue notice</i>	Notifikasi untuk memperoleh tambahan informasi tentang seseorang (dalam hal ini: identitas, lokasi, atau kepentingannya) dan keterkaitannya dengan penyidikan tindak pidana yang sedang dilakukan
<i>Green notice</i>	Notifikasi dimana seseorang diduga dapat membahayakan atau mengancam keamanan publik
<i>Yellow</i>	Notifikasi untuk membantu melacak orang yang dilaporkan hilang (umumnya anak dibawah umur), atau untuk membantu mengidentifikasi orang-orang yang tidak dapat mengidentifikasi dirinya sendiri
<i>Black notice</i>	Notifikasi untuk memperoleh informasi tambahan tentang mayat yang tidak dikenali
<i>Orange notice</i>	Notifikasi yang memberikan peringatan tentang suatu aktivitas, atau individu yang berpotensi membawa ancaman nyata bagi keamanan publik
<i>Purple notice</i>	Informasi tentang objek, modus operasi, peralatan, dan metode penyelundupan yang digunakan oleh para pelaku kejahatan
<i>United Nations special Notice</i>	Informasi terkait individu tau sekelompok orang yang menjadi sasaran ‘UN Security Council Sanctions Committees’

Sumber: Interpol (2023)

Kebijakan tentang integrasi basis data antara BCM dengan I-24/7 diinisiasi tahun 2011. Namun baru diterapkan secara efektif tahun 2016. Awalnya, sistem I-24/7 diuji coba sebagai *pilot project* di Tempat Pemeriksaan Imigrasi bandara internasional Soekarno-Hatta (Banten) dan Ngurah Rai (Bali), kemudian mulai tahun 2019, sistem tersebut secara bertahap diintegrasikan dan dioperasikan di seluruh Tempat Pemeriksaan Imigrasi di Indonesia.

Implementasi *Border Control Management* dan I-24/7 di Tempat Pemeriksaan Imigrasi

Penanganan *Hit* atau *Alert* yang muncul dalam sistem BCM dan I-24/7 dilaksanakan berdasarkan SOP yang disepakati oleh Inspektur Jenderal Kepolisian Negara Republik Indonesia dengan Direktur Jenderal Imigrasi, tanggal 26 Januari 2018. Untuk lebih sederhananya, diilustrasikan dalam gambar 2 berikut:



Sumber: Direktorat Jenderal Imigrasi (2018)

Gambar 2. Alur Penanganan *Hit/Alerts* Sistem Interpol I-24/7 Terintegrasi dengan *Border Control Management*

Secara garis besar, dalam penanganan '*Hit/Alert*' sitem tersebut terdapat tiga tahapan utama, yaitu: tahap awal, menengah, dan akhir. Pada tahap awal, petugas imigrasi

di Tempat Pemeriksaan Imigrasi memeriksa keabsahan dokumen perjalanan, *boarding pass*, dan/ atau tiket kembali penumpang. Dokumen perjalanan (umumnya paspor kebangsaan) kemudian dipindai melalui sistem BCM yang secara otomatis terpindai melalui sistem I-24/7. Dalam proses ini, data yang diverifikasi dari daftar cegah tangkal akan ikut diverifikasi dalam *database* I-24/7. Jika indikator 'Hit/ Alert' muncul, maka tahapan akan lanjut ke tahap menengah dimana tindakan akan diambil sesuai dengan *SOP* yang berlaku. Kemudian pada tahap akhir, proses kompilasi laporan dan pengarsipan akan dilakukan baik oleh pihak Kepolisian Negara Republik Indonesia dan Direktorat Jenderal Imigrasi.

Jika indikator 'SLTD' muncul, maka penumpang yang bersangkutan akan diperiksa lebih lanjut dan ditangani oleh penyelia imigrasi. Penyelia imigrasi kemudian melaporkan kejadian atau kasus tersebut kepada Kepala Bidang atau Seksi Pendaratan dan Izin Masuk. Selain itu, penyelia imigrasi juga melaporkannya kepada otoritas NCB Interpol Indonesia, dimana pihak NCB Interpol Indonesia akan meneruskan laporan tersebut kepada pihak Interpol Secretariat General (IPSG) guna verifikasi dan menyampaikannya kepada pihak negara peminta atau pelapor.

Jika dokumen perjalanan yang bersangkutan terdeteksi dalam daftar SLTD, maka dalam waktu 1x24 jam, petugas imigrasi dari Tempat Pemeriksaan Imigrasi menyerahkan penumpang tersebut beserta dokumen perjalanannya kepada Kantor Imigrasi yang membawahinya. Setelahnya, proses serah terima individu tersebut dengan dokumen perjalanannya dilakukan antara pihak Kantor Imigrasi dengan pihak Kepolisian Daerah setempat. Kemudian pihak Kepolisian Daerah tersebut menindaklanjuti dengan melakukan pemeriksaan yang mendalam terhadap kasus atau kejadian SLTD, sementara pihak Interpol memberitahukan kejadian atau kasus tersebut kepada pihak IPSG dan negara peminta atau pelapor. Negara peminta atau pelapor kemudian diminta untuk mengajukan permohonan penyerahan subjek atau ekstradisi beserta dokumen perjalanan dalam waktu tiga hari. Jika negara peminta atau pelapor mengajukan permohonan tersebut, maka pihak Kepolisian Daerah berkoordinasi dengan pihak Interpol untuk menindaklanjutinya.

Jika negara peminta atau pelapor tidak memberikan respon dalam waktu tiga hari, maka individu yang bersangkutan akan dikembalikan kepada otoritas keimigrasian untuk dikenakan sanksi administratif. Jika dari hasil verifikasi tidak didapati bahwa dokumen perjalanan bukan merupakan dokumen perjalanan yang dilaporkan hilang atau dicuri, maka dalam waktu 1x24 jam, pihak Interpol memberitahukan hal tersebut kepada pihak Imigrasi

untuk kemudian kepada yang bersangkutan diberikan izin masuk atau izin keluar wilayah Indonesia.

Prosedur penanganan subjek yang terdeteksi melalui basis data ‘*Nominal Data*’ mirip dengan prosedur penanganan subjek yang terdeteksi melalui basis data ‘SLTD’. Jika indikator ‘nominal’ muncul pada layer monitor petugas imigrasi di konter, maka petugas imigrasi membawa penumpang tersebut beserta dokumen perjalanannya dan menghadapkannya kepada penyelia imigrasi yang bertugas. Penyelia imigrasi kemudian memeriksa, memverifikasi penumpang beserta dokumen perjalanannya, serta melaporkan temuan kasus tersebut kepada atasan langsung dan otoritas Interpol. Setelah terkonfirmasi, maka pihak Interpol meneruskan laporannya kepada pihak IPSG dan negara peminta atau pelapor mengenai keberadaan subjek yang bersangkutan. Tindakan yang lebih tegas dikenakan terhadap penumpang yang muncul sebagai ‘*red notice*’ atau ‘*diffusion*’ di monitor petugas, dimana penumpang yang bersangkutan wajib dilakukan tindakan pengamanan oleh petugas imigrasi. Berdasarkan instruksi dari Interpol, penumpang tersebut diserahkan kepada pihak kepolisian daerah yang membawahi wilayah kerja dimana kasus ditemukan untuk dilakukan penahanan sementara. Selama penahanan sementara tersebut, pihak Interpol melakukan verifikasi dan konfirmasi ‘nominal data’ kepada IPSG dan negara peminta dalam waktu tujuh hari. Jika negara peminta mengajukan permohonan agar individu yang bersangkutan di *transfer* ke negaranya, maka ekstradisi dilakukan sebagai proses hukum lebih lanjut. Sebaliknya, Jika negara peminta tidak mengajukan permohonan, maka pihak kepolisian daerah melepas individu tersebut dan melaporkan perubahan status kasus tersebut kepada otoritas imigrasi.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan Penyelia Seksi Pemeriksaan Keimigrasian, didapati bahwa dalam pelaksanaannya kebijakan sistem terintegrasi BCM dan I-24/7 masih belum berjalan dengan optimal. Walaupun terdapat beberapa faktor yang mendukung yang menguntungkan para pemangku kepentingan, terdapat juga beberapa tantangan dalam pelaksanaan di lapangan. Untuk lebih jelas dan sistematis faktor-faktor pendukung dan penghambat kebijakan diilustrasikan melalui tabel berikut:

Tabel 3.
Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kebijakan Basis Data Terintegrasi BCM dengan I-24/7

	Indikator	Sub-Indikator
Faktor-faktor Pendukung Implementasi Kebijakan Basis Data Terintegrasi BCM-I-24/7	<i>Policy Intent Clarity</i>	Maksud dan tujuan kebijakan yang dijelaskan secara eksplisit dalam regulasi
	<i>Attitude/ Disposition</i>	Integritas dan kemauan para pemangku kepentingan untuk menjalankan kebijakan
Faktor-faktor Penghambat Implementasi Kebijakan Basis Data Terintegrasi BCM-I-24/7	<i>Bureaucratic Structure</i>	Masih terbatasnya SOP yang mengatur pengambilan tindakan para operator di lapangan
	<i>Resources</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Belum memadainya pelatihan bagi personil yang dapat mendukung pelaksanaan kebijakan • Sarana dan Prasarana yang belum memadai (kendala jaringan, tidak <i>update</i>-nya data <i>server</i>, belum tersedianya <i>back-up server</i>)
	<i>Communication</i>	Platform sebagai sarana komunikasi dan koordinasi antar penegak hukum terkait yang rentan terhadap kebocoran/peretasan data

Sumber: Peneliti (2025)

Faktor yang mendukung berjalannya sistem terintegrasi BCM dan I-24/7 diantaranya adalah adanya Nota Kesepahaman antara otoritas Imigrasi dengan Kepolisian Indonesia yang telah secara eksplisit menyatakan maksud dan tujuan kebijakan. Maksud dan tujuan ini idealnya memberikan kejelasan (*clarity*) tentang alasan mendasar disusunnya kebijakan (Moylan et al., 2020). Dengan adanya model pengawasan dan keamanan di perbatasan Wilayah Indonesia yang kolaboratif antara pihak Imigrasi dengan Kepolisian meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses identifikasi para pelaku kejahatan atau kriminal. Penerapan kebijakan sistem terintegrasi ini juga didukung oleh adanya disposisi atau sikap bertanggung jawab para petugas dan pejabat imigrasi pelaksana. Para petugas pelaksana dan pejabat imigrasi menunjukkan sikap menerima, karena sistem terintegrasi tersebut terbukti membawa manfaat bagi seluruh stakeholders dan pihak yang terlibat, khususnya terkait keamanan dalam proses pemeriksaan penumpang di tempat pemeriksaan imigrasi. Para partisipan merasa puas dan berkomitmen terus menjalankan kebijakan tersebut karena kedua belah pihak memperoleh keuntungan dari sistem yang terintegrasi.

Kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan migrasi manusia dapat melibatkan beragam aktor, termasuk organisasi non-pemerintah sampai dengan aktor internasional (Manji et al., 2023). Penelitian yang dilakukan oleh Leckel, Veilleux, dan Dana (2020) menunjukkan bahwa kebijakan yang dibuat oleh pemerintah seharusnya mendukung inovasi dan kolaborasi antar instansi (khususnya sektor publik) guna meningkatkan aksesibilitas dan manfaat. Dalam penerapannya, kebijakan kolaboratif peningkatan layanan dan keamanan perbatasan melalui sistem terintegrasi BCM dan I-24/7 masih menghadapi sejumlah keterbatasan sehingga masih belum dapat berjalan dengan optimal.

Beberapa faktor penghambat tersebut antara lain adalah dari segi belum difasilitasinya pengambilan tindakan petugas pelaksana karena terbatasnya SOP. Sebagai contoh adalah pengamanan terhadap barang bawaan subjek 'red notice' yang tidak dapat dilakukan karena belum didasari oleh SOP yang spesifik mengatur hal tersebut. Kendala lain yang dihadapi dalam implementasi kebijakan ini adalah sebagian besar personil imigrasi yang belum sepenuhnya memahami tentang kebijakan ini dan belum memperoleh pelatihan khusus terkait sistem terintegrasi BCM dan I-24/7. Hal ini banyak dikeluhkan oleh petugas imigrasi yang tergolong baru bertugas pertama kalinya di tempat pemeriksaan imigrasi. Saat mereka dimutasi tugas ke konter imigrasi, mereka belum dibekali oleh pengetahuan dan keterampilan yang memadai tentang pemeriksaan keimigrasian berbasis sistem terintegrasi BCM dan I-24/7 maupun tentang prosedur penanganan permasalahan, sehingga mengganggu layanan pemeriksaan keimigrasian karena diharuskan berkonsultasi dengan penyelia.

Kendala lain yang dihadapi dalam penerapan kebijakan sistem terintegrasi ini adalah sering terputusnya jaringan atau koneksi. Sebagai kebijakan berbasis teknologi yang mengandalkan jaringan atau koneksi dalam layanan pemeriksaan keimigrasian, maka hal ini dapat berdampak serius terhadap keamanan nasional, khususnya saat jaringan terputus yang berpotensi dapat disalahgunakan oleh pihak tidak bertanggung jawab untuk melintas melalui tempat pemeriksaan imigrasi. Tidak dilakukannya pengkinian data seperti tidak dilengkapi dengan foto subjek orang yang dicari dalam *Enhanced Cekal System* (ECS) yang dimiliki BCM ataupun yang terdeteksi dalam basis data I-24/7, sering berakibat pada tidak akuratnya proses identifikasi biometrik yang dilakukan oleh penyelia imigrasi. Selain itu, terdapat juga kendala *platform* yang digunakan sebagai sarana komunikasi dan koordinasi antara pihak Imigrasi dan Interpol yang masih mengandalkan media komunikasi massa 'Whatsapp' yang banyak dikeluhkan oleh partisipan menyangkut keamanan data dan informasi yang terkandung di dalamnya.

Faktor-faktor Penghambat Implementasi Kebijakan Sistem Terintegrasi BCM dan I-24/7

Implementasi kebijakan sistem terintegrasi BCM dan I-24/7 di analisis berdasarkan dua faktor utama, yaitu faktor *top-down* dan faktor *bottom-up*. Moylan et al (2020) menegaskan bahwa faktor-faktor ini memiliki keterlibatan utama dalam implementasi sebuah kebijakan. Faktor *top-down* yang menjadi penghambat yang dianalisis dalam penelitian ini adalah: struktur birokrasi. Sementara faktor *bottom-up* yang menjadi penghambat yang dianalisis meliputi sumber daya dan komunikasi.

a. Struktur Birokrasi

Hasil kajian yang dilakukan oleh [Purwanto dan Sulis \(2012\)](#) menemukan bahwa permasalahan konkrit yang umum dijumpai dalam aspek struktur birokrasi adalah proses dan strukturnya yang cenderung kaku. Terdapat dua aspek penting yang perlu diperhatikan dalam struktur birokrasi atau organisasi, yaitu SOP dan fragmentasi.

Dari hasil penelitian, diperoleh temuan bahwa SOP yang digunakan untuk menjalankan kebijakan pemanfaatan basis data bersama antara BCM dengan I-24/7 saat ini adalah SOP Penanganan *Hit/Alerts* Sistem Interpol I-24/7 Terintegrasi dengan *Border Control Management* Tahun 2018. Namun SOP ini hanya memberikan gambaran besar (*outline*) penanganan permasalahan secara umum apabila terindikasi oleh sistem tersebut. Faktanya, sering ditemukan individu atau penumpang yang muncul sebagai tipe notifikasi yang lain, yang belum diakomodir oleh SOP tersebut dan membutuhkan pengaturan spsesifik lebih lanjut.

Sebagai contoh adalah jika ada subjek yang muncul sebagai '*red notice*' yang bersangkutan akan diperintahkan untuk segera didetensi oleh pihak Imigrasi sampai dengan otoritas Interpol menjemputnya. Segera setelah dijemput oleh pihak Interpol, perangkat atau gawai telfon yang bersangkutan disita untuk membatasi komunikasi yang berkaitan dengan kejahatan yang dilakukannya. Seharusnya pengamanan terhadap perangkat atau gawai tersebut dapat dilakukan oleh pihak Imigrasi saat yang bersangkutan didetensi, namun belum adanya regulasi atau SOP yang mengatur hal tersebut membatasi otoritas Imigrasi untuk mengambil tindakan tersebut.

Efektivitas dan efisiensi implementasi kebijakan, khususnya yang berkaitan dengan penerapan kebijakan di bidang teknologi informasi bergantung pada tersedianya SOP yang berfungsi sebagai instrumen penting dari struktur birokrasi yang

menjadi pedoman kerja pelaksana atau *operatornya* ([Moylan et al., 2020](#)). SOP yang dibutuhkan bagi personil imigrasi bila menemukan subjek yang dicari seperti kasus tersebut yang disusun secara adaptif dan ringkas dapat memperlancar arus kerja dengan pengaturan kewenangan yang jelas serta mengatur mekanisme koordinasi lintas instansi agar proses transfer/ penyerahan subjek juga dapat berjalan dengan lebih aman dan menjaga keselamatan para petugas pelaksananya.

b. Sumber Daya

Berdasarkan penelitian, didapati hasil bahwa terdapat beberapa hambatan terkait sumber daya untuk menjalankan program BCM dan I-24/7. Hasil wawancara dengan seorang penyelia imigrasi mengutarakan bahwa sebagian besar personilnya (terutama yang bertugas di konter imigrasi) belum memperoleh pelatihan khusus terkait sistem baru tersebut dan masih terdapat personil yang bahkan belum mengetahui tentang adanya kebijakan dan sistem terintegrasi BCM dengan I-24/7. Lebih lanjut, partisipan menyampaikan bahwa secara kuantitas jumlah sumber daya manusia yang bertanggung jawab melaksanakan tugas pemeriksaan di tempat pemeriksaan imigrasi di bandara internasional Soekarno-Hatta telah mencukupi. Namun secara kualitas, masih terdapat keterbatasan para personil dalam mengkonsolidasi fitur tambahan I-24/7 dalam menjalankan tugas pemeriksaan keimigrasian.

Secara keseluruhan, terdapat sebanyak 601 personil aktif yang terbagi dalam empat unit kerja yang bertugas di tempat pemeriksaan imigrasi bandara internasional Soekarno-Hatta. Namun sampai dengan saat ini, penyelenggaraan pelatihan khusus terkait pemanfaatan atau operasional program pemeriksaan imigrasi berbasis data terpadu tersebut masih terbatas. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang lebih mendalam terhadap partisipan, ditemukan alasan penyebabnya adalah para pengambil keputusan atau penyusun kebijakan dalam proses formulasi kebijakannya berasumsi bahwa I-24/7 hanya merupakan fitur tambahan dari BCM yang telah dijalankan jauh sebelumnya, sehingga tidak memerlukan pelatihan khusus yang intens dalam menginkorporasi dan menjalankannya secara terpadu.

Lebih lanjut, ditemukan hasil bahwa para petugas imigrasi di konter dianggap telah mampu melaksanakan inspeksi dan pemeriksaan keimigrasian dengan fitur I-24/7 yang ditambahkan karena pada dasarnya I-24/7 merupakan basis data yang dipadukan dan sifatnya melekat dengan sistem kerja BCM sehingga tidak memerlukan tambahan pelatihan apapun. Meskipun tersedia pelatihan yang berkaitan dengan

operasionalisasi sistem I-24/7 dan BCM, hanya diselenggarakan sebatas pada pengenalan dasar basis data terintegrasi tersebut dan terkait permasalahan konektivitasnya. Pelatihan yang lebih spesifik menyangkut fitur-fitur terinci basis data I-24/7 dan manajemennya belum pernah dilakukan. Pelatihan semacam ini vital bagi personil imigrasi untuk mengembangkan kapasitasnya dalam mendeteksi dan menangani migran ilegal (*irregular migrants*).

Isu lain yang muncul dalam paduan data dari I-24/7 dengan BCM muncul dari segi konektivitas jaringan. Karena analisis yang dilakukan oleh sistem terpadu ini melalui basis data, maka jaringan (*network*) yang digunakan untuk melaksanakan analisis tersebut bergantung pada konektivitas yang disediakan atau difasilitasi oleh sistem utama BCM. [Mordecai et al. \(2018\)](#) menyatakan bahwa pengaturan tipe sistem seperti ini merupakan sistem interoperasi yang identik dengan yang dikenal dengan System of Systems (SoS). Seorang partisipan yang diwawancarai menyatakan bahwa secara praktis pertukaran data (*data exchange*) antara kedua basis data telah dapat dijalankan dengan baik, namun muncul kendala saat koneksi terputus yang berdampak pada kegagalan sistem. Jika terjadi hal seperti itu, maka baik basis data BCM maupun I-24/7 tidak bisa diakses.

Pada akhirnya hal ini berimplikasi terhadap proses identifikasi yang tidak bisa dilakukan melalui kedua basis data dan pada akhirnya membawa konsekuensi fatal terhadap keamanan negara. Masalah lain yang muncul dari segi konektivitas jaringan adalah adanya *delay of network* saat memproses data, dimana dalam situasi tertentu proses pemeriksaan dapat memakan waktu tiga sampai dengan lima menit hanya untuk memeriksa sebuah dokumen dibandingkan dalam keadaan normal dimana waktu pemrosesan hanya membutuhkan waktu satu menit. Kendala-kendala ini membawa dampak negatif bagi layanan pemeriksaan di tempat pemeriksaan imigrasi. Sebuah kejadian yang cukup serius terjadi pada tahun 2019, dimana saat itu kerap terjadi kegagalan *server* yang berpotensi disalahgunakan oleh para pelaku kejahatan.

Masalah lain yang dihadapi berkaitan dengan sumber daya adalah data dan informasi yang tersimpan dalam basis data I-24/7 tidak dimonitor dan tidak di-*update* secara berkala. Hal ini berdampak fatal terhadap keamanan negara, karena data-data cenderung bersifat dinamis dan berubah secara cepat. Seorang partisipan mengemukakan bahwa pada tahun 2022 terdapat kejadian dimana seorang penumpang

yang teridentifikasi ‘*blue notice*’ setelah dilaporkan dan diselidiki oleh Interpol, ternyata penumpang tersebut seharusnya masuk dalam kategori ‘*red notice*’. Sebaliknya, pernah juga terjadi kasus dimana seseorang teridentifikasi sebagai ‘*blue notice*’, namun setelah investigasi mendalam otoritas Interpol mengonfirmasi bahwa status yang bersangkutan adalah aman, tidak terjerat masalah hukum, dan dapat diberikan izin masuk wilayah Indonesia. Namun pada akhirnya, penumpang tersebut mengajukan komplain dan keberatan karena telah diperlakukan secara sewenang-wenang dan diharuskan untuk ditahan sementara waktu sebelum statusnya terkonfirmasi aman dan dapat diizinkan masuk wilayah Indonesia. Kasus-kasus tersebut menunjukkan betapa tidak efisiennya pemeriksaan keimigrasian yang dilakukan berdasarkan kedua basis data.

Sebaiknya operator dari pihak Imigrasi dapat memberikan *feedback* di aplikasi yang digunakan bersama, agar dapat dilakukan pengkinian data sehingga subjek tersebut tidak perlu diperiksa secara mendalam setiap akan masuk atau keluar Wilayah Indonesia. Partisipan juga mengutarakan bahwa pemanfaatan teknologi canggih seharusnya menjadikan tugas layanan pemeriksaan keimigrasian lebih mudah, efisien, dan efektif, bukan sebaliknya. Sebagaimana [Chaves-Avila dan Gallego-Bono \(2020\)](#) berargumen bahwa pendekatan terbaru terhadap prosedur-prosedur yang bersifat *mainstream*, seharusnya menjadikan proses kerja lebih praktis.

Tidak lengkapnya data yang muncul saat seseorang terdeteksi sebagai orang yang dicari dalam basis data ‘*Enhanced Ceikal System*’ (ECS) yang dimiliki BCM ataupun yang terdeteksi dalam basis data I-24/7 merupakan kendala lain yang perlu diatasi. Dalam kasus seperti ini, informasi yang muncul dalam sistem hanya berupa nama dan tanggal lahir dari individu yang bersangkutan. Hal ini memperlihatkan ketidakakuratan dalam proses identifikasi, padahal data terinci seperti foto atau biometrik individu adalah esensial dalam proses tersebut.

[Boswell dan Besse \(2023\)](#) menggaris bawahi bahwa perkembangan teknologi mensyaratkan adanya mobilisasi sumber daya. Mobilisasi sumber daya tersebut meliputi sumber daya manusia, anggaran, dan sumber daya berbentuk fisik lainnya. Sejalan dengan Boswell dan Besse, temuan [Reeves dan Daimler \(2011\)](#) mengonfirmasi bahwa seiring dengan perkembangan teknologi, maka organisasi harus berinvestasi untuk meningkatkan keterampilan personilnya, penelitian dan pengembangan, serta peralatan dan perlengkapan yang diperlukan untuk

mengantisipasi resiko dan ancaman yang dihadapi. Pihak Direktorat Jenderal Imigrasi perlu berinvestasi terhadap peningkatan kapasitas SDM nya, terutama yang berkaitan dengan inkorporasi teknologi dalam manajemen perbatasan. Penyelia Pemeriksaan Keimigrasian mengungkapkan bahwa terbatasnya pelatihan yang diselenggarakan oleh Direktorat Jenderal Imigrasi kepada para personil karena sistem I-24/7 dianggap sebagai sistem yang hanya diintegrasikan dalam sistem pemeriksaan BCM, yang tidak secara signifikan mengubah SOP yang telah ada. Padahal pelatihan seperti ini vital dalam menjaga keamanan di perbatasan negara. Pelatihan seperti *document examination* atau *document forensics* dapat membantu petugas pelaksana dan penyelia Imigrasi untuk *update* pengetahuan seputar pemalsuan atau penyalahgunaan dokumen keimigrasian yang mendukung fitur I-24/7. Penyelenggaraan pelatihan seperti *passenger profiling* juga diakui oleh para partisipan dapat mendukung proses pemeriksaan keimigrasian.

c. Komunikasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan partisipan, diperoleh temuan bahwa masih kurangnya diseminasi maupun sosialisasi kebijakan yang dilakukan secara *top-down*. Sehingga banyak personil imigrasi dan kepolisian pelaksana kebijakan ini yang belum memiliki pengetahuan dan keterampilan memadai yang spesifik terkait fitur dan pengambilan tindakan saat menangani permasalahan yang ditemui. Menurut keterangan partisipan, sosialisasi pernah dilakukan dan hanya sebatas penjelasan bahwa telah terjadi interkoneksi antara sistem BCM dengan I-24/7. Profil detail tentang I-24/7 belum pernah dilaksanakan sebelumnya.

Kendala lain berkaitan dengan komunikasi yang dihadapi adalah terkait *platform* yang digunakan untuk melakukan komunikasi dan koordinasi antara otoritas Imigrasi dengan Interpol. Platform ‘Whatsapp’ yang saat ini digunakan untuk berkoordinasi perlu dievaluasi karena minim fitur keamanan. Kebocoran data rentan terjadi secara incidental dan ini perlu menjadi perhatian serius guna memastikan keamanan pertukaran data (*data transfer*) antar pemangku kepentingan. Situasi seperti ini juga dapat diperparah oleh lambannya respon yang diberikan oleh pihak Interpol bila ada laporan yang disampaikan oleh pihak Imigrasi terkait orang yang teridentifikasi sebagai orang yang dicari dalam sistem. Hal ini disebabkan terbatasnya anggaran untuk menyediakan sarana komunikasi tertutup yang aman dan belum diaturnya sarana

komunikasi yang aman dan spesifik yang disepakati oleh pihak Imigrasi dan Kepolisian.

Sejalan dengan yang disampaikan oleh Edward III, Moylan et al (2020) menegaskan bahwa komunikasi berperan vital untuk menentukan keberhasilan penerapan kebijakan. Kebijakan perlu disampaikan secara jelas dan tepat sasaran dari pimpinan ke anggotanya. Dengan adanya komunikasi seperti itu, maka para pelaksana kebijakan akan memiliki pengetahuan yang memadai mengenai tindakan apa yang perlu diambil. Sebaliknya, bila tujuan kebijakan tidak didiseminasikan dengan baik maka berpotensi terjadi kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Komunikasi tidak hanya dilakukan secara internal, namun juga perlu diperkuat secara eksternal seperti kepada masyarakat dan pihak terkait seperti Kepolisian dan Interpol agar koordinasi dapat berjalan dengan lebih optimal, mencegah kesalahpahaman maupun hambatan informasi.

Sosialisasi perlu diagendakan secara periodik agar saat terjadi rotasi atau mutasi personil, maka personil yang baru tetap akan memiliki pengetahuan yang memadai untuk menjalankan kebijakan tersebut sampai dengan profil detail mengenai I-24/7. Komunikasi mengenai nota kesepahaman antara pihak Imigrasi dengan kepolisian juga perlu diperkuat kembali agar masing-masing pihak memahami dengan baik tugas fungsi masing-masing untuk menghindari adanya respon lambat yang dijumpai saat melakukan koordinasi dalam penanganan subjek. Kendala komunikasi dan koordinasi lain terkait platform 'Whatsapp' yang selama ini digunakan masih belum dapat berganti dengan platform yang tertutup yang lebih aman disebabkan oleh belum diaturnya hal tersebut secara eksplisit baik dalam MoU maupun SOP yang ada. Sehingga masing-masing pihak menganggap platform 'Whatsapp' yang digunakan saat ini sudah cukup memadai untuk menunjang pelaksanaan tugas kolaboratif.

Dampak Faktor-Faktor Penghambat terhadap Layanan dan Keamanan di Tempat Pemeriksaan Imigrasi

Dalam penelitian ini, dampak dari faktor-faktor penghambat yang dikaji terdiri dari dampak internal (meliputi organisasi atau lembaga) dan dampak eksternal (meliputi lingkungan/ masyarakat). Selanjutnya dijelaskan oleh [Dye \(1996\)](#) bahwa yang termasuk dampak kebijakan adalah: dampak terhadap isu publik (baik yang diharapkan atau tidak)

pada kelompok sasaran, dampak diluar kelompok sasaran (*eksternalitas/ spillover effects*), dampak pada masa sekarang atau di masa mendatang, dan dampak biaya yang ditimbulkan.

a. Dampak Internal

Secara internal, dampak dari terbatasnya SOP yang mengatur kewenangan dan pengambilan tindakan spesifik terhadap penumpang yang terindikasi sebagai subjek yang dicari oleh sistem I-24/7 adalah keraguan petugas pelaksana dalam melaksanakan tindakan pengamanan yang diperlukan karena tidak adanya dasar hukum. Kurangnya diseminasi yang dilakukan oleh instansi pusat masing-masing pihak Imigrasi dan Kepolisian berdampak terhadap kurangnya pengetahuan personil pelaksana terhadap operasional sistem terintegrasi ini. Akibatnya adalah tidak optimalnya proses layanan pemeriksaan keimigrasian sebagaimana mestinya dan menghambat proses penanganan dan koordinasi yang krusial antara pihak imigrasi dan kepolisian apabila ditemukan subjek orang yang dicari. Adanya *delay of network* karena terintegrasinya fitur pengecekan Interpol dalam BCM juga berakibat pada bertambahnya waktu proses pemeriksaan keimigrasian, Seharusnya sesuai SOP alokasi waktu hanya satu menit, maka dengan adanya waktu proses tambahan dalam situasi tertentu dapat memakan waktu tiga hingga lima menit yang tidak sesuai dengan SOP yang berlaku sebelumnya.

Hal-hal ini berdampak secara internal di dalam lembaga/ organisasi masing-masing *stakeholders*. Tidak optimalnya layanan di tempat pemeriksaan imigrasi yang berkaitan dengan waktu proses dan kurang terampilnya para operator dapat menurunkan kredibilitas dan kepercayaan publik terhadap instansi. Dampak negatif yang sifatnya internal seperti ini dapat diantisipasi secara taktis (jangka pendek) dengan menyusun SOP terperinci yang dibutuhkan sehingga operator dapat mengambil tindakan yang memiliki dasar hukum yang jelas dan tidak mengganggu waktu layanan sesuai SOP yang telah ada sebelumnya terkait pemeriksaan keimigrasian, dan dengan mengoptimalkan jaringan dengan memastikan kesiapan jaringan dan *back-up server* yang memfasilitasi kedua basis data maka dapat mengantisipasi permasalahan waktu layanan sesuai SOP yang berlaku. Namun konsekuensi logisnya adalah perlu menyiapkan anggaran dalam rangka pengadaan jaringan dan server.

b. Dampak Eksternal

Sedangkan secara eksternal, dampak dari faktor-faktor penghambat kebijakan sistem terintegrasi BCM dan I-24/7 antara lain karena terbatasnya SOP yang mengatur tindakan terperinci petugas pelaksana dalam penanganan kasus ditemukannya subjek *Hit/ Alert*, maka berpotensi pada diperlukannya pengambilan tindakan diluar dari ketentuan yang berlaku yang dapat melanggar hak sipil warga negara. Kendala jaringan, konektivitas dan *server* juga dapat membawa konsekuensi fatal bagi keamanan negara karena dimungkinkannya dimanfaatkan oleh pelaku kejahatan untuk melintas Wilayah Indonesia. Data dan informasi dalam basis data I-24/7 yang tidak lengkap dan tidak di-*update* secara kontinu memungkinkan seseorang yang seharusnya teridentifikasi sebagai '*red notice*' dapat lolos pemeriksaan keimigrasian dan melintas masuk Wilayah Indonesia. Ketidakkuratan data dalam basis data *Enhanced Cekal System*' (ECS) dan I-24/7 dapat berdampak pada ketidakkuratan proses identifikasi orang yang sebenarnya dicari, yang akhirnya berdampak pada salah sasaran. Belum tersedianya wadah komunikasi dan koordinasi yang tertutup dan terenkripsi secara aman antar pihak yang berwenang (imigrasi, polisi, dan Interpol) berpotensi terhadap mudahnya peretasan dan kebocoran data dalam platform 'Whatsapp' yang saat ini digunakan.

Dampak eksternal yang ditimbulkan dirasakan langsung oleh publik atau masyarakat. Adanya pengambilan tindakan oleh petugas pelaksana diluar dari ketentuan atau SOP dapat mengakibatkan kerugian *immateril* bagi penumpang yang dilanggar hak sipilnya. Selain itu dengan adanya pemeriksaan tambahan terhadap subjek yang sebenarnya sudah tidak menjadi subjek hit/ cecal lagi namun masih diidentifikasi oleh sistem berpotensi terhadap individu tersebut yang terpaksa tidak dapat embarkasi ke pesawatnya sehingga mengakibatkan kerugian materiil. Untuk mengantisipasinya maka perlu menyiapkan SOP yang mengatur dengan pasti mengenai waktu pemeriksaan terhadap subjek 'hit/ alert' agar tetap memiliki kepastian waktu pemeriksaan. Selain itu dampak eksternal yang cukup krusial yaitu potensi lolosnya orang yang tidak diinginkan masuk ke Wilayah Indonesia dapat diantisipasi dengan senantiasa dilakukannya sinkronisasi dan pengkinian data antar kedua basis data BCM dengan I-24/7.

PENUTUP

Secara garis besar, implementasi kebijakan sistem terintegrasi antara BCM dan I-24/7 belum dapat dijalankan secara optimal. Beberapa faktor penghambat penerapan kebijakan yang berhasil diidentifikasi dan dapat diberikan rekomendasi untuk meningkatkan layanan dan keamanan pemeriksaan keimigrasian di Tempat Pemeriksaan Imigrasi yaitu: keterbatasan SOP sebagai dasar dalam menangani subjek tertentu yang muncul notifikasinya melalui sistem, terbatasnya pelatihan-pelatihan khusus bagi personil imigrasi untuk meningkatkan kapasitas inkorporasi dan pemanfaatan fitur tambahan I-24/7 dalam melaksanakan tugas pemeriksaan keimigrasian, kendala jaringan dan konektivitas, *delay of network* saat pemrosesan data, kegagalan server dan sistem, tidak dilakukannya pengkinian data (*data update*) basis data I-24/7 secara berkala, tidak lengkapnya data atau informasi individu yang terdapat dalam basis data BCM dan I-24/7, minimnya diseminasi kebijakan yang dilakukan oleh instansi pusat pihak Imigrasi maupun Kepolisian, serta sarana komunikasi dan koordinasi yang belum aman antara otoritas Imigrasi dengan Interpol. Hal ini berdampak terhadap terganggunya layanan keimigrasian di tempat pemeriksaan imigrasi dan berpotensi membawa ancaman bagi keamanan negara Indonesia.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diberikan rekomendasi utama sebagai berikut:

- a. Guna mengatasi keterbatasan SOP dalam penanganan subjek-subjek tertentu, dapat menginkorporasi SOP yang relevan sebagai dasar pelaksanaan tindakan;
- b. Untuk meningkatkan kapasitas personil imigrasi berkaitan dengan fitur tambahan I-24/7, maka dapat direkomendasikan agar Direktorat Jenderal Imigrasi dan Kepolisian Negara Republik Indonesia untuk berkolaborasi dan menyelenggarakan skema pelatihan gabungan yang dilakukan secara berkelanjutan dan rutin;
- c. *Upgrading dan update* perangkat keras maupun perangkat lunak basis data BCM dan I-24/7 secara berkala untuk menjamin kesiapan sistem dan kualitas data; dan
- d. Platform 'Whatsapp' yang digunakan saat ini sebagai sarana komunikasi dan koordinasi disarankan agar dapat dikelola dengan lebih efektif untuk memastikan keamanan data yang terkandung di dalamnya. Lebih lanjut, sarana komunikasi yang lebih aman (seperti: *call center*) dapat tersedia dan digunakan bagi kedua belah pihak untuk saling berkomunikasi, berkoordinasi, dan bertukar data. '*Call center*' semacam

ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih efisien ketika dibutuhkan oleh kedua belah pihak.

Secara akademis, diharapkan penelitian ini berkontribusi terhadap pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya yang berkaitan dengan implementasi kebijakan pemanfaatan teknologi informasi untuk menunjang keamanan di perbatasan negara. Selain itu, hasil penelitian diharapkan dapat menambah referensi bagi akademisi yang tertarik mengkaji topik serupa di masa mendatang.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan, antara lain adalah spesifiknya lokasi penelitian yang dilakukan di Bandara Soekarno-Hatta, Tangerang dan terbatasnya jumlah partisipan yang terlibat sehingga disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk dapat memperluas lokasi penelitian ke wilayah lain agar dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif terkait penerapan kebijakan ini dalam konteks nasional. Selain itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengeksplor penerapan kebijakan ini dari perspektif *stakeholders* lain seperti pihak kepolisian RI atau Interpol agar memperoleh gambaran yang lebih holistik dan kebijakan dapat berjalan dengan optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Achilleos-Sarll, C., Sachseder, J., & Stachowitsch, S. (2023). [The \(inter\)visual politics of border security: Co-constituting gender and race through Frontex's Risk Analysis](#). *Security Dialogue*, 54(4), 374–394. <https://doi.org/10.1177/09670106231182314>
- Anderson, J. E. (2011). *Public Policy Making*. Wadsworth.
- Anggito, A., & Setiawan, J. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif*. CV Jejak.
- Arrauf, R. H. (2024). [Analisis terhadap Penerapan Digital Transformation pada Layanan Paspor di Kantor Imigrasi Kelas II Non TPI Wonosobo](#). Politeknik Imigrasi.
- Boswell, C., & Besse, J. (2023). [The strange resilience of the UK e-Borders programme: Technology hype, failure and lock-in in border control](#). *Security Dialogue*, 54(4), 395–413. <https://doi.org/10.1177/09670106231182833>
- Chaves-Avila, R., & Gallego-Bono, J. R. (2020). [Transformative policies for the social and solidarity economy: The new generation of public policies fostering the social economy in order to achieve sustainable development goals](#). The European and Spanish cases. *Sustainability (Switzerland)*, 12(10). <https://doi.org/10.3390/SU12104059>
- Cinar, E., Demircioglu, M. A., Acik, A. C., & Simms, C. (2024). [Public sector innovation in a city state: exploring innovation types and national context in Singapore: Public sector innovation in Singapore](#). *Research Policy*, 53(2), 104915. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104915>
- Congo, S., & Choi, S. O. (2022). [Evaluating Public Sector Employees' Adoption of E-Governance and Its Impact on Organizational Performance in Angola](#). *Sustainability*, 14(23), 15605. <https://doi.org/10.3390/su142315605>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.
- Dooris, M., Powell, S., & Farrier, A. (2020). [Conceptualizing the "whole university" approach: An international qualitative study](#). *Health Promotion International*, 35(4), 730–740. <https://doi.org/10.1093/heapro/daz072>
- Dye, T. R. (1996). *Understanding Public Policy*. Prentice Hall.
- Eminue, O. (2009). *Public Policy Analysis and Decision-Making*. Concept Publications Limited.
- Farquhar, J., Michels, N., & Robson, J. (2020). [Triangulation in industrial qualitative case study research: Widening the scope](#). *Industrial Marketing Management*, 87(November 2019), 160–170. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.001>
- Fukuyama, F. (2004). *State-Building: Governance and World Order in the 21st Century*. Cornell University Press.
- Glouftsiou, G. (2021). [Governing border security infrastructures: Maintaining large-scale information systems](#). *Security Dialogue*, 52(5), 452–470. <https://doi.org/10.1177/0967010620957230>
- Glouftsiou, G., & Scheel, S. (2021). [An inquiry into the digitisation of border and migration management: performativity, contestation and heterogeneous engineering](#). *Third World Quarterly*, 42(1), 123–140. <https://doi.org/10.1080/01436597.2020.1807929>

- Hanelt, A., Bohnsack, R., & Marz, D. (2021). [*A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change*](https://doi.org/10.1111/joms.12639). *July*. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Harold, L., & Kaplan, A. (1970). *Power and Society*. Yale University Press.
- Hill, H. C. (2003). [Understanding Implementation: Street-Level Bureaucrats' Resources for Reform](https://doi.org/10.1093/jpart/mug024). *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 265–282. <https://doi.org/10.1093/jpart/mug024>
- Interpol. (2024). [Interpol: Five Actions for a Safer World](https://www.interpol.int/en/Who-we-are/What-is-INTERPOL2/INTERPOL-Five-actions-for-a-safer-world). <https://www.interpol.int/en/Who-we-are/What-is-INTERPOL2/INTERPOL-Five-actions-for-a-safer-world>
- Kerssens, N., & Dijck, J. van. (2021). [The platformization of primary education in The Netherlands](https://doi.org/10.1080/17439884.2021.1876725). *Learning, Media and Technology*, 46(3), 250–263. <https://doi.org/10.1080/17439884.2021.1876725>
- Leckel, A., Veilleux, S., & Dana, L. P. (2020). [Local Open Innovation: A means for public policy to increase collaboration for innovation in SMEs](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119891). *Technological Forecasting and Social Change*, 153(December 2019), 119891. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119891>
- Mahat-Shamir, M., Neimeyer, R. A., & Picho-Prelorentzos, S. (2021). [Designing in-depth semi-structured interviews for revealing meaning reconstruction after loss](https://doi.org/10.1080/07481187.2019.1617388). *Death Studies*, 45(2), 83–90. <https://doi.org/10.1080/07481187.2019.1617388>
- Manji, K., Perera, S., Hanefeld, J., Vearey, J., Olivier, J., Gilson, L., & Walls, H. (2023). [An analysis of migration and implications for health in government policy of South Africa](https://doi.org/10.1186/s12939-023-01862-1). *International Journal for Equity in Health*, 22(1), 1–16. <https://doi.org/10.1186/s12939-023-01862-1>
- Mansur, J. (2021). [Implementasi Konsep Pelaksanaan Kebijakan dalam Publik](https://doi.org/10.30829/ajei.v6i2.7713). *AT-TAWASSUTH: Jurnal Ekonomi Islam*, 6(2), 324. <https://doi.org/10.30829/ajei.v6i2.7713>
- Mordecai, Y., Orhof, O., & Dori, D. (2018). [Model-Based Interoperability Engineering in Systems-of-Systems and Civil Aviation](https://doi.org/10.1109/TSMC.2016.2602543). *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics: Systems*, 48(4), 637–648. <https://doi.org/10.1109/TSMC.2016.2602543>
- Moylan, C. A., Hammock, A., & Carlson, M. L. (2020). [In the Eye of the Reformer: Higher Education Personnel Perspectives on Campus Sexual Assault Policy Implementation](https://doi.org/10.1080/15388220.2020.1728285). *Journal of School Violence*, 19(4), 433–445. <https://doi.org/10.1080/15388220.2020.1728285>
- Mulyadi, D. (2018). [Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik: Konsep dan Aplikasi Proses Kebijakan Publik Berbasis Analisis Bukti untuk Pelayanan Publik](#). Alfabeta CV Bandung.
- Nugroho, R. (2023). [Public Policy: Dinamika Kebijakan Publik, Analisis Kebijakan Publik, Manajemen Politik Kebijakan Publik, Etika Kebijakan Publik](#). PT Elex Media Komputindo.
- Obikeze, O. S., & Anthony, O. E. (2004). [Public Administration in Nigeria: A Development Approach](#). Onitsha: Book point LTD.
- Pasolong, H. (2010). [Teori Administrasi Publik](#). Alfabeta CV Bandung.

- Peterson, M. (2005). *Intelligence-Led Policing: The New Intelligence Architecture*. Bureau of Justice Assistance.
- Phillips, R. (2021). [Teachers' faith, identity processes and resilience: a qualitative approach](#). *British Journal of Religious Education*, 43(3), 310–319. <https://doi.org/10.1080/01416200.2021.1891860>
- Pura, A. (n.d.). [December 2022, Soekarno-Hatta Airport Dominates the Asean Aviation Market and Enters the Top 10 World's Busiest Airports](#). Retrieved February 29, 2024, from <https://www.angkasapura2.co.id/en/news/event/pers/899-desember-2022-bandara-soekarno-hatta-dominasi-pasar-penerbangan-asean-dan-masuk-10-besar-bandara-tersibuk-dunia>
- Purwanto, E. A., & Sulis, D. R. (2012). [Implementasi Kebijakan Publik](#). September.
- Reeves, M., & Deimler, M. (2011). [Adaptability: The New Competitive Advantage](#). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage>
- Shachar, A., & Hirschl, R. (2020). [Spatial statism: A rejoinder](#). *International Journal of Constitutional Law*, 18(1), 45–50. <https://doi.org/10.1093/icon/moaa013>
- Sun, S., Zheng, X., Villalba-Díez, J., & Ordieres-Meré, J. (2020). [Data handling in industry 4.0: Interoperability based on distributed ledger technology](#). *Sensors (Switzerland)*, 20(11), 1–22. <https://doi.org/10.3390/s20113046>
- Wessel, L., Ologeanu-taddei, R., Jensen, T. B., Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-taddei, R., Cha, J., & Jensen, T. B. (2021). [Unpacking the Difference Between Digital Transformation and IT- Enabled Organizational Transformation](#) *Unpacking the Difference Between Digital Transformation and IT-Enabled Organizational Transformation*. 22(1). <https://doi.org/10.17705/1jais.00655>
- Willis, H. H., Predd, J. B., Davis, P. K., & Brown, W. P. (2010). [Measuring the Effectiveness of Border Security Between Ports of Entry](#).
- Yazdinejad, A., Parizi, R. M., Dehghantanha, A., Zhang, Q., & Choo, K. K. R. (2020). [An Energy-Efficient SDN Controller Architecture for IoT Networks with Blockchain-Based Security](#). *IEEE Transactions on Services Computing*, 13(4), 625–638. <https://doi.org/10.1109/TSC.2020.2966970>