

POLICY FOR DEVELOPMENT OF APPARATUS RESOURCES THROUGH EDUCATION AND TRAINING AT THE CLASS I IMMIGRATION OFFICE PLACE SEMARANG IMMIGRATION CHECK

Thomas Aries Munandar, 17 Agustus University, Semarang, Indonesia

PUBLIC POLICY INTERNATIONAL CONFERENCE (PPIC)

**Shaping Indonesia's Future: Empowering Human Resources to Create
Quality Public Policies and Welcoming All Parties**

UNTAG Semarang, Indonesia

ABSTRAK

Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur sebagai penggerak dan penyelenggara tugas-tugas pemerintah memegang peranan penting dalam suatu sistem pemeritahan. Tujuan penelitian adalah mendeskripsikan dan menganalisis Kebijakan Pengembangan Sumberdaya Aparatur Melalui Diklat Di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Semarang dan mendeskripsikan dan menganalisis Faktor yang menjadi pendukung dan penghambat Kebijakan Pengembangan Sumberdaya Aparatur Melalui Diklat Di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Semarang. Jenis penelitian ini adalah penelitian studi kasus yang menggunakan tipe penelitian deskriptif dan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi.

Hasil dari penelitian ini adalah (1) Sasaran pengembangan diklat yang diikuti Aparatur di kantor Imigrasi Kelas I Semarang; Kurikulum berupa materi yang disampaikan saat diklat; Sarana dalam penyelenggaraan diklat; Peserta pengembangan pegawai yang diikuti; Pelatihan atau instruktur telah orang yang menguasai materi; Pelaksanaan yang diharapkandari para peserta. (2) Faktor pendukung berupa ruangan, proyektor, alat tulis dan alat pendukung lain dan keinginan besar dari pegawai untuk mengikuti pengembangan melalui Diklat ini. Faktor penghambat berupa ekonomi terkait dengan penganggaraan yang masih terbatas, etnisitas karena beragam latar belakang dari pegawai, masih terdapat kepentingan yang berbeda dari setiap pegawai, belum terjalinnnya kerja sama dengan pihak pengembangan SDM lain, belum banyak tersedianya SDM di Kantor Imigrasi Semarang yang memiliki Kompetensi untuk menjadi tutor, dalam pergantian pemimpin memiliki pola yang berbeda terkait pengembangan SDM, kurang

terjalinnya komunikasi antara pimpinan dan anggotanya, terkadang masih terdapat miss koordinasi antar seksi dalam penyelenggaraan Pengembangan SDM.

Kata Kunci : Pengembangan Sumberdaya Aparatur, Pendidikan Dan Pelatihan

ABSTRACT

Human Resources (HR) of the apparatus as a driver and organizer of government tasks plays an important role in a government system. The purpose of the study was to describe and analyze the Policy for Development of Apparatus Resources through Education and Training at the Class I Immigration Office of TPI Semarang and to describe and analyze the factors that support and inhibit the Policy of Development of Apparatus Resources through Education and Training at the Class I Immigration Office of TPI Semarang. This type of research is a case study research that uses a descriptive type of research and a qualitative approach. Methods of collecting data by means of interviews, observation and documentation.

The results of this study are (1) the target of training development followed by the apparatus at the Immigration Office Class I Semarang; The curriculum is in the form of material delivered during training; Facilities in the implementation of education and training; Employee development participants who are followed; The training or instructor has a person who is in charge of the material; Expected implementation of the participants. (2) Supporting factors in the form of rooms, projectors, stationery and other supporting equipment and the great desire of employees to participate in the development through this education and training. Inhibiting factors in the form of economics related to budgeting are still limited, ethnicity due to various backgrounds of employees, there are still different interests of each employee, not yet established cooperation with other HR development parties, not many available human resources at the Semarang Immigration Office who have the competence to being a tutor, in the change of leader has a different pattern related to human resource development, lack of communication between the leadership and its members, sometimes there is still a miss coordination between sections in the implementation of HR development.

Keywords: Apparatus Resource Development, Education and Training

1. PENDAHULUAN

Perspektif capacity building merupakan upaya untuk mengembangkan suatu ragam strategi dalam meningkatkan efficiency, effectiveness, dan responsiveness dari kinerja pemerintah. Penerapannya merupakan serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintahan, dengan memusatkan perhatian kepada dimensi: (1) pengembangan sumberdaya manusia; (2) penguatan organisasi; dan (3) reformasi kelembagaan. Pengembangan Sumber daya aparatur yang relevan dengan konsep capacity building mencakup pengembangan mental spiritual, perilaku pegawai, kemampuan, kecakapan dan keterampilan (Sihombing, 2004)

Pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, apabila terlebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan pada ASN. Program pengembangan ASN hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral pegawai supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Kegiatan pendidikan dan pelatihan ini berfungsi untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang masing-masing. Dari sini kita dapat menggunakan konsep proses pengembangan sebagai tolak ukur untuk mengetahui hasil dari pengembangan. Proses pengembangan merupakan aspek penting dalam mencapai tujuan dari pengembangan pegawai yang diikuti untuk menunjang kinerjanya agar lebih meningkat atau berkualitas. Namun jika proses pengembangan yang diikuti dan hasil dari proses tersebut tidak mencapai tujuan dari pengembangan maka dapat dikatakan bahwa proses pengembangan tersebut tidak efektif. Sangat jelas bahwa pelaksanaan pengembangan pegawai melalui diklat ini pada hakikatnya memberikan dampak positif yang sangat besar bagi kemajuan suatu perusahaan, akan tetapi ada diklat yang berjalan dengan lancar dengan kata lain manfaat dari pengembangan melalui diklat tersebut manfaat besarnya terhadap karyawan dapat disarakan, namun tidak jarang proses pengembangan yang diikuti tidak dirasakan keberhasilannya oleh pegawai.

Hasil wawancara menunjukkan pada kenyataannya setelah selesai mengikuti diklat ternyata kurang dalam pengevaluasian sehingga alat ukur untuk mengetahui tercapainya sasaran pengembangan belum ada. Kualitas pelayanan keimigrasian di Kantor Imigrasi terutama pada pelayanan paspor masih dinilai belum baik.

Sebagaimana hasil pengamatan oleh peneliti bahwa daya tanggap pegawai terhadap keluhan dan pelayanan yang diinginkan masyarakat belum diperhatikan, meskipun

pegawai telah berusaha menerapkan sistem One Stop Service, selain itu pegawai yang tidak secara serius mengikuti kegiatan proses pengembangan melalui diklat, mereka mengikuti diklat hanya karena memenuhi syarat.

Maka Instansi pemerintah dalam hal ini Kantor Imigrasi Kelas I TPI Semarang sangat berperan penting dalam mengevaluasi pegawai yang telah mengikuti pengembangan melalui diklat, guna menilai hasil pengembangan pegawainya apakah sudah sesuai dengan luaran pengembangan yang ditentukan atau belum. Untuk mengevaluasi hasil pengembangan pegawai perlu dilihat dari proses pengembangan apakah setelah pengembangan dilakukan dapat menunjukkan hasil pengembangan yang sesuai dengan harapan diklat tersebut. Selama ini evaluasi diklat hanya dalam bentuk output berupa sertifikat dan dilakukan sesaat setelah pegawai selesai mengikuti diklat, tetapi tidak setelah pegawai kembali melaksanakan tugas. Outcome dari diklat yaitu perubahan-perubahan yang terjadi pada pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai yang telah mengikuti diklat belum sepenuhnya termonitor dan terevaluasi dengan baik sementara pegawai diharuskan tetap bekerja.

Berdasarkan hal tersebut diatas maka penulis membahas dan mengkaji berbagai masalah dengan hasil penelitian yang berjudul “Kebijakan Pengembangan Sumberdaya Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan Di Kantor Imigrasi Kelas I Tempat Pemeriksaan Imigrasi Semarang”.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif (menggambarkan) dengan pendekatan kualitatif. Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian studi kasus. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus karena berusaha untuk mengetahui kebijakan pengembangan sumberdaya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan di Kantor Imigrasi Kelas I Tempat Pemeriksaan Imigrasi Semarang.

Teknik pengumpulan data di sini maksudnya adalah cara untuk memperoleh data yang diperlukan di lapangan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 3 teknik pengumpulan data, yaitu : wawancara, observasi dan dokumentasi.

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1 Analisis Kebijakan Pengembangan Sumberdaya Aparatur Melalui Diklat di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Semarang

Kebijakan pengembangan SDM Aparatur di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Semarang diarahkan pada peningkatan kompetensi manajerial dan teknis serta peningkatan sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas dan jabatan. Pengembangan SDM Aparatur tersebut dilaksanakan terutama melalui pelaksanaan pengembangan melalui pendidikan formal dan diklat penjenjangan, rekrutmen, dan promosi dalam jabatan struktural, lebih jelasnya adalah sebagai berikut:

1. Rekrutmen

Hasil penelitian menemukan bahwa rekrutmen di Kantor Imigrasi Kelas I Semarang dilakukan melalui wawancara awal yang dilakukan pada saat rekrutmen, mempertimbangkan kompetensi yang dimiliki pegawai. Selain itu, rekrutmen dilakukan dengan baik karena mempercepat proses pengembangan sumber daya manusia dan jika calon pegawai tidak memenuhi standar maka lebih baik tidak direkrut karena telah adanya standar yang telah ditetapkan daripada hanya melengkapi formasi. Rekrutmen sendiri dilakukan oleh pimpinan dengan melakukan penilaian dan mempertimbangkan kompetensi.

Dalam hal ini jelas bahwa rekrutmen sangat penting dalam pengembangan sumber daya aparatur. Hal tersebut juga dijelaskan pada teori Handoko (2001) bahwa rekrutmen adalah salah satu proses dalam menyaring sumber daya aparatur yang mana dilakukan dengan proses mencari, menentukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan, lembaga atau instansi sebagai aparatur dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan SDM. Tentu dalam melakukan rekrutmen perlu dilakukan perencanaan sehingga rekrutmen mampu menyerap dan meneruskan aparatur berkualitas dan sesuai kebutuhan untuk mengikuti tahap seleksi.

Dalam hal ini rekrutmen yang dilakukan dengan baik akan memberikan hasil yang positif bagi instansi. Dengan demikian, sistem rekrutmen merupakan hal yang penting untuk dilaksanakan oleh setiap instansi agar proses yang berlangsung cukup lama dan mengeluarkan biaya cukup besar tersebut menjadi tidak sia-sia karena mendapatkan aparatur yang berkualitas.

2. Pelatihan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di Kantor Imigrasi Kelas I Semarang bahwa pelatihan yang dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Semarang sudah baik tetapi dikarenakan adanya pandemic Covid-19 pelatihan diklat dilakukan secara online atau daring. Padahal diklat seharusnya lebih baik dilakukan secara klasikal atau tatap muka karena lebih lebih efektif ketika berinteraksi dan berdiskusi. Pelatihan Diklat sendiri secara teknis diselenggarakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM.

Proses pengembangan sumber daya aparatur melalui pelatihan/diklat hendaknya memenuhi sasaran, kurikulum, sarana, peserta, pelatih, dan pelaksanaan. Dalam hal ini proses pengembangan sumber daya aparatur melalui pelatihan/diklat yang dilakukan Kantor Imigrasi Kelas I Semarang mengacu pada teori proses pengembangan sumber daya aparatur yang diungkapkan oleh Hasibuan (2009). Berdasarkan teori tersebut peneliti menemukan bahwa:

a. Sasaran

Peneliti menemukan bahwa Kebijakan pengembangan diklat yang diikuti Aparatur di kantor Imigrasi Kelas I Semarang ternyata sudah jelas adanya sasaran pengembangan tersebut mengenai hal apa yang perlu dicapai seperti meningkatkan keterampilan dan kecakapan memimpin dalam hal tersebut sangat dibutuhkan oleh pegawai yang menjadi anggota/bawahannya, dikarenakan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) telah meningkat melalui media pengembangan yang ada.

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Rusby (2018) bahwa proses pengembangan ialah sasaran. Rusby (2018) menyatakan bahwa sasaran dimaksudkan bahwa setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai. Sasaran pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan (technical skills) ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin (managerial skills dan conceptual skills). Penetapan sasaran harus didasarkan kepada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang bersangkutan. Hal tersebut sama dengan hasil penelitian yang dilakukan di Kantor Imigrasi Kelas I Semarang karena meningkatkan keterampilan atau kompetensi pekerja dan kecakapan memimpin.

b. Kurikulum

Hasil penelitian dari wawancara menemukan bahwa kurikulum dalam pelatihan/diklat di Kantor Imigrasi Kelas I A Semarang berupa materi yang disampaikan saat diklat antara lain materi penguasaan penggunaan aplikasi di

computer, pelayanan publik, dasar hukum. Selain itu, juga materi mengenai keimigrasian berupa lalu lintas keimigrasian, izin tinggal dan status keimigrasian, intelijen dan penindakan keimigrasian, informasi dan kerja sama keimigrasian, serta rumah detensi keimigrasian.

Selain itu, dalam wawancara menemukan bahwa kurikulum atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan itu. Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pengajaran, dan sistem evaluasinya harus jelas agar sasaran dari pengembangan itu optimal. Kurikulum tersebut berupa materi, materi-materi yang dapat mengembangkan atau meningkatkan kemampuan para peserta diklat berupa:

- 1) Materi mengenai dasar hukum yang digunakan di dalam organisasi juga hukum apa saja yang digunakan oleh organisasi serta pemahamannya secara detail.
- 2) Materi penguasaan penggunaan aplikasi di komputer yang mana sangat penting dan sangat dasar yang harus dimengerti dan dipahami oleh seluruh pegawai dan hukumnya wajib.
- 3) Materi mengenai pelayanan publik, pegawai yang bersinggungan langsung dengan pemohon/ masyarakat sudah seharusnya mendapatkan materi/pelatihan tersebut.
- 4) Materi lalu lintas keimigrasian
- 5) Materi izin tinggal dan status keimigrasian
- 6) Materi intelijen dan penindakan keimigrasian
- 7) Materi informasi dan kerja sama keimigrasian
- 8) Materi rumah detensi keimigrasian.

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Nurqalbani (2019) bahwa sasaran-sasaran pelatihan yang telah dirumuskan tadi akan dapat diketahui kemampuan-kemampuan yang harus diberikan dalam pengembangan. Maka selanjutnya diklasifikasi materi-materi atau bahan-bahan pekerjaan yang akan diberikan dalam pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan tersebut. Dengan kata lain materi-materi apa yang dapat mengembangkan atau meningkatkan kemampuan para peserta diklat. Selanjutnya dilakukan identifikasi waktu yang diperlukan untuk tiap-tiap materi atau topik/subtopik yang lebih terinci. Setelah itu ditentukan metode belajar mengajar yang bagaimana yang akan dipakai, serta alat bantu belajar mengajar yang diperlukan dalam diklat tersebut.

c. Sarana

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan peneliti dalam pengembangan sumber daya Aparat melalui pelatihan/diklat maka sarana dalam penyelenggaraan diklat yang diikuti oleh pegawai sudah sesuai dengan persyaratan sebagaimana yang ada dalam penjelasan mengenai indikator sasaran dalam proses pengembangan. Selain itu, sarana sudah disiapkan oleh Bagian Tata Usaha berupa meja, kursi, proyektor dan ruangan yang ada di Balai Diklat Kemenkumham Jateng.

Sesuai dengan teori Rusby (2018) beliau menjelaskan bahwa pada proses pengembangan ini menjelaskan bagaimana mempersiapkan tempat dan alat-alat yang akan digunakan dalam pelaksanaan pengembangan. Penyediaan tempat dan alat-alat harus didasarkan pada prinsip ekonomi serta berpedoman pada sasaran pengembanganyang ingin dicapai. Misalnya: tempat pengembangan hendaknya strategis, tenang, nyaman, dan tidak mengganggu lingkungan. Mesin-mesin yang digunakan dalam pengembangan sama jenisnya dengan mesin yang akan digunakan dalam bekerja pada perusahaan.

d. Peserta

Penelitian yang telah dilakukan peserta pengembangan pegawai yang diikuti melalui diklat diikuti menyesuaikan antara 5 sampai dengan 40 peserta, untuk penetapan syarat-syarat jumlah peserta mungkin sudah ada aturan yang mengikat. Namun, diutamakan pegawai yang memiliki kinerja bagus untuk untuk memicu pegawai lain agar kinerjanya semakin membaik.

Sesuai dengan penelitian Situmorang (2019) bahwa dalam menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan aturan yang ada. Misalnya usia, jenis kelamin, pengalaman kerja, dan latar belakang pendidikannya. Peserta pengembangan sebaiknya mempunyai latar belakang yang relatif homogen dan jumlahnya ideal, supaya kelancaran pengembangan terjamin.

e. Pelatih

Berdasarkan penelitian menemukan bahwa pelatih atau instruktur dalam pengembangan sumber daya aparatur di Kantor Imigrasi Kelas I Semarang merupakan orang yang menguasai materi serta memiliki kemampuan komunikasi yang baik sehingga peserta diklat mampu menyerap pembelajaran dengan baik.

Hal tersebut sesuai dengan teori Mu'izz (2017) yang menyatakan bahwa pelatih atau instruktur harus memenuhi persyaratan untuk mengajarkan pelatihan atau diklat, sehingga sasaran pengembangan tercapai. Peningkatan pelatih dan instruktur harus

berdasarkan kemampuan objektif (teoretis dan praktis) bukan didasarkan kepada kawan atau saudara. Dengan pelatih yang qualified akan menghasilkan peningkatan kinerja pada pegawai yang mengikuti diklat tersebut.

f. Pelaksanaan

Penelitian menemukan bahwa pelaksanaan yang diharapkan dari para peserta pelatihan/diklat dari Kantor Imigrasi Kelas I Semarang adalah seperti pemberian modul terlebih dulu untuk dipahami, kemudian dilakukan pembahasan materi-materi tersebut. Selain itu, juga ada peserta yang mengharapkan materi pengembangan bagi peserta dapat dilakukan dengan berbagi pengalaman terkait masalah yang terjadi di lapangan.

Sesuai dengan teori Mu'izz (2017) bahwa pelaksanaan yang dimaksud dalam pelatihan adalah proses belajar mengajar artinya setiap pelatih mengajarkan materi kepada peserta pengembangan. Proses belajar-mengajar harus diakhiri dengan ujian atau evaluasi untuk mengetahui sasaran pengembangan tercapai atau tidak. Selain itu, proses pelaksanaan pelatihan harus sesuai teknik yang mudah dipahami oleh peserta agar peserta mendapatkan manfaat dari mengikuti pelatihan atau diklat tersebut.

3. Studi Lanjut

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan peneliti menemukan bahwa pengembangan sumberdaya Aparatur di Kantor Imigrasi Kelas I Semarang melalui studi lanjut atau pendidikan formal sudah baik. Selain itu, Kantor Imigrasi Kelas I TPI Semarang sangat terbuka lebar kepada siapapun untuk mendapatkan beasiswa, seorang ASN dapat mengembangkan diri terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia melalui pendidikan di berbagai Universitas baik Negeri maupun swasta dengan kriteria tertentu. Studi lanjutan dilakukan melalui Beasiswa ini dari Kementerian Hukum dan HAM RI, dan melalui beasiswa dari instansi lain yang bekerja sama dengan Kementerian Hukum dan HAM RI (seperti Kemenkeu LPDP, Bapenas, Kemenlu, dan sebagainya).

Berdasarkan teori Sutikna dalam Rahma, (2010) studi lanjut merupakan suatu proses kelanjutan studi. Hal tersebut dapat diartikan bahwa studi lanjut merupakan pendidikan lanjutan atau sambungan setelah lulus dari jenjang pendidikan formal dari tingkatan terbawah menuju tingkatan studi yang lebih tinggi yang ditempuh saat ini. Studi lanjut ini penting untuk pengembangan sumber daya karena dapat meningkatkan pengetahuan sesuai bidangnya.

4. Promosi dalam jabatan struktural

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan peneliti menemukan bahwa promosi dalam jabatan struktural di Kantor Imigrasi Kelas I Semarang telah dilaksanakan dengan baik apabila memang dirasa kebutuhan pejabat struktural baru itu sangat dibutuhkan, apabila ada banyak pejabat akan tetapi tidak ada formasinya, maka sebaiknya dialokasikan untuk jabatan yang lain. Pengembangan sumber daya aparatur dilakukan melalui promosi dalam jabatan struktural dilaksanakan berdasarkan hasil Asesmen. Namun, sebelum menduduki jabatan yang baru, pegawai diikutsertakan dalam Diklat Pimpinan agar memiliki kompetensi yang diharapkan.

Promosi jabatan merupakan metode pengembangan sumber daya manusia pegawai dengan memberikan kompensasi kenaikan pangkat dan jabatan yang disertai oleh peningkatan tanggung jawab yang bersangkutan. Pelaksanaan promosi jabatan dilakukan dengan objektif, artinya memperhatikan prosedur dan tata cara yang telah ditetapkan. Siagaan (2009) menyatakan promosi jabatan merupakan salah satu pengembangan sumberdaya Aparatur. Istilah promosi jabatan sendiri merupakan kemajuan, dimana sebuah promosi dapat terjadi ketika seorang pegawai dinaikkan jabatannya dari posisi yang rendah ke posisi yang lebih tinggi. Kenaikan gaji dan tanggung jawab biasanya turut menyertai promosi jabatan.

3.2 Analisis Faktor yang Menjadi Pendukung dan Analisis Penghambat Kebijakan Pengembangan Sumberdaya Aparatur Melalui Diklat Di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Semarang

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dan uraian sebelumnya maka kantor Imigrasi Kelas I Semarang melakukan pengembangan sumber daya Aparaturnya berbasis pada total quality management (TQM), sehingga kualitas sumber daya manusianya unggul dan mampu memberikan yang terbaik bagi instansinya. Konsep pengelolaan sumber daya manusia berbasis total quality management (TQM) berfokus pada upaya peningkatan kualitas SDM, pemenuhan terhadap kebutuhan SDM yang diinginkan oleh pengguna layanan, baik pengguna layanan internal maupun eksternal dan perbaikan secara berkelanjutan terhadap SDM yang dimiliki, sehingga visi dan misi instansi dapat tercapai secara optimal.

Pengembangan sumber daya manusia berbasis total quality management (TQM) tersebut jelas terdapat faktor pendukung dan penghambatnya, dapat dijelaskan sebagai berikut:

	Total Quality Management
Faktor pendukung	Faktor eksternal berupa sarana yang diberikank oleh penyelenggara cukup baik dari ruangan, proyektor, alat tulis dan alat pendukung lain seperti meja dan kursi telah disediakan. Bahkan penyelenggara kuga menyediakan ruangan audio visual untuk pemaparan dengan media, juga laboratorium komputer untuk praktik penggunaan aplikasi yang digunakan oleh organisasi. Faktor internal berupa keinginan besar dari pegawai untuk mengikuti pengembangan melalui Diklat ini karena adanya tuntutan tugas yang baru sehingga karyawan tersebut harus mengembangkan atau memperdalam lagi pengetahuannya.
Faktor Penghambat	Faktor eksternal meliputi: 1. Ekonomi, terkait dengan penganggaran yang masih terbatas untuk pengembangan ke seluruh pegawai Kantor Imigrasi Kelas I TPI Semarang. 2. Etnisitas, yaitu beragam latar belakang dari pegawai sehingga memunculkan perspektif yang berbeda dalam menerima pembelajaran. 3. Politik, yaitu masih terdapat kepentingan yang berbeda dari setiap pegawai untuk menyamakan visi dan misi 4. Kerjasama, belum terjalannya kerja sama dengan pihak pengembangan SDM lain dari eksternal Kementerian Hukum dan HAM Faktor internal meliputi: 1. Ketersedian sumber daya aparatur, belum banyak tersedianya SDM di Kantor Imigrasi Semarang yang memiliki Kompetensi untuk menjadi tutor atau pengajar. Selain itu, sumber daya aparatur yang belum merata di semua UPT. 2. Kepemimpinan, bahwa dalam pergantian pemimpin memiliki pola yang berbeda terkait pengembangan SDM 3. Komunikasi, yaitu kurang terjalannya komunikasi antara pimpinan dan anggotanya sering kali membuat misinterpretasi sehingga kebijakan yang diambil kurang dapat dilaksanakan secara maksimal 4. Koordinasi, yaitu terkadang masih terdapat miss koordinasi antar seksi dalam penyelenggaraan Pengembangan SDM 5. Rekrutmen yang ikut mempengaruhi upaya Kebijakan Pengembangan Sumberdaya Aparatur Melalui Diklat Di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Semarang. Yaitu Bahwa rekrutmen pegawai dilakukan oleh Kantor Pusat dan Kantor Wilayah sehingga membutuhkan koordinasi terkait kompetensi yang diharapkan bagi Calon Pegawai

	Total Quality Management
	baru yang akan bergabung.

Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan merupakan bagian dari upaya dalam memaksimalkan kinerja instansi. Hal tersebut dapat dilakukan perbaikan secara terus menerus untuk memperoleh nilai atau mutu yang optimal (Cahyo, 2017). Proses peningkatan mutu pelayanan akan efektif dan efisien, apabila diikuti oleh sumber daya manusia yang kompeten dengan loyalitas dan semangat kerja tinggi (Waiganjo, 2012), sehingga akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula dan berujung pada kepuasan pengguna layanan. Harta yang paling penting yang dimiliki organisasi adalah sumber daya manusia, sementara manajemen efektif menjadi kunci dalam keberhasilan organisasi (Budi, 2012). Sumber daya manusia adalah potensi menggunakan pikiran dan karya yang dimiliki untuk digunakan secara optimal demi keberhasilan individu atau organisasi setelah potensi tersebut dikembangkan (Notoatmodjo, 1992).

Penerapan total quality management memiliki pengaruh dalam pengembangan sumber daya manusia. Pengaruh tersebut berkaitan dengan peran karyawan atau SDM dalam menunjukkan kinerjanya melalui keuletan membangun kreativitas keikhlasan dalam menjalankan program, serta kemampuan untuk mengembangkan diri, keyakinan serta manfaat manajemen mutu terpadu. Selain itu, pemimpin berperan aktif, terbuka, tidak acuh, dekat dengan anggota organisasi dan memiliki kualitas kepemimpinan (Bustamante, 2011). Di sisi lain, seluruh personalia harus merasa sama-sama memiliki dan teribat dalam menjalankan sistem

4. Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Kebijakan pengembangan sumberdaya aparatur melalui diklat di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Semarang dianalisis menggunakan beberapa fokus pengukuran yaitu 1) rekrutmen dilakukan dengan mempertimbangkan kompetensi yang dimiliki pegawai. Rekrutmen juga dilakukan dengan baik karena mempercepat proses pengembangan sumber daya manusia dan jika pegawai tidak memenuhi standar maka lebih baik tidak direkrut; 2) sudah baik tetapi dikarenakan adanya pandemic Covid-19 pelatihan diklat dilakukan secara online seharusnya dilakukan secara klasikal atau tatap muka karena lebih efektif; 3) studi lanjut sudah baik dan Kantor Imigrasi Kelas I TPI Semarang sangat terbuka lebar kepada siapapun yang ingin mendapatkan beasiswa,; dan 4) promosi dalam jabatan struktural di Kantor Imigrasi Kelas I Semarang telah dilaksanakan dengan baik apabila memang dirasa kebutuhan

pejabat struktural baru itu sangat dibutuhkan, apabila ada banyak pejabat akan tetapi tidak ada formasinya, maka sebaiknya dialokasikan untuk jabatan yang lain.

2. Faktor yang menjadi pendukung dan penghambat kebijakan pengembangan sumberdaya aparatur melalui diklat di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Semarang berbasis pada total quality management (TQM), sehingga kualitas sumber daya manusianya unggul dan mampu memberikan yang terbaik bagi instansinya. Pengembangan sumber daya manusia berbasis total quality management (TQM) tersebut jelas terdapat faktor pendukung dan penghambatnya, yaitu faktor pendukung dari eksternal (sarana yang diberikan oleh penyelenggara cukup baik dari ruangan, proyektor, alat tulis dan alat pendukung lain) serta faktor internal berupa keinginan besar dari pegawai untuk mengikuti pengembangan melalui Diklat ini. Faktor penghambat berupa faktor eksternal (ekonomi terkait dengan penganggaran yang masih terbatas, etnisitas karena beragam latar belakang dari pegawai, masih terdapat kepentingan yang berbeda dari setiap pegawai, belum terjalinnya kerja sama dengan pihak pengembangan SDM lain dari eksternal Kementerian Hukum dan HAM), serta faktor internal (belum banyak tersedianya SDM di Kantor Imigrasi Semarang yang memiliki Kompetensi untuk menjadi tutor, dalam pergantian pemimpin memiliki pola yang berbeda terkait pengembangan SDM, kurang terjalinnya komunikasi antara pimpinan dan anggotanya, terkadang masih terdapat miss koordinasi antar seksi dalam penyelenggaraan Pengembangan SDM).

5. DAFTAR PUSTAKA

Literatur:

Abidin, Said Zainal. 2008. Strategi Kebijakan dalam Pembangunan dan Ekonomi Politik. Jakarta: Suara Bebas.

Anggara, Sahya. 2014. Kebijakan Publik. Bandung: Pustaka Setia.

Anggara, Sahya, 2015. Metode Penelitian

Administrasi. Bandung: CV. Pustaka Setia.

Blau, Peter.M dan Meyer, Marshall.W. 2000. Birokrasi Dalam Masyarakat. Modern, Jakarta: Prestasi Pustakaraya.

Bungin, Burhan. 2017. Metode Penelitian Kualitatif. Depok : PT Raja Grafindo.

Cohen, et al. 2007. Metode Penelitian dalam Pendidikan. New York. Routledge.

Daymon, Christine dan Holloway, Immy. 2008. Metode-Metode Riset Kualitatif: alam Public Realtion dan Marketing Communication. Yogyakarta : Penerbit Bentang.

Denhardt, J.V. and Denhardt, R.B., 2004. The New Public Service: Serving, Not Steering, Armonk: M.E. Sharpe.Inc

Emzir. 2017. Metodologi Penelitian Pendidikan . Depok: PT. Raja Grafindo.

Hamdi, Muchlis. 2014. Kebijakan Public: Proses, Analisis Dan Partisipasi. Bogor : Ghalia Indonesia.

Hardjanto, Imam, 2006. Pembangunan Kapasitas Lokal (Local Capacity Building). Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.

Hasibuan, Malayu S.P, 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Askara.

Imawan, Riswandha. 2000. Metode Penelitian Sosial. Jakarta: Fisipol Universitas Gadjah Mada.

Keban, Yermias T. 2008. Enam Dimensi

Strategis Administrasi Publik : Konsep, Teori, Dan Isu. Yogyakarta: Gava Media.

LAN & BPKP. 2000. Akuntabilitas dan Good Governance. Jakarta: Lembaga. Administrasi Negara.

Marzali, Amri. 2012. Antropologi dan Kebijakan Publik, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Milen, Anelli, 2004. Pegangan Dasar Pengembangan Kapasitas. Diterjemahkan secara bebas, Yogyakarta : Pondok Pustaka Jogja.

Milen, Anelli, 2006. What Do We Know About Capacity Building ? An Overview of Existing Knowledge and Good Practice, World Health Organization. Departement of Health Service Provision, Geneva.

- Moleong, Lexy. J. 2016. Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Morrison Tarrance. 2001. Actionable Learning-A Handbook for Capacity Building Through Case Based Learning. ADB Institute.
- Mulyadi, D. 2015. Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan. Bandung: Alfabeta.
- Pasolong, Harbani. 2012. Teori Administrasi Publik, Yogyakarta: Alfabeta.
- Riant Nugroho. 2014. Kebijakan Publik di Negara-Negara Berkembang. Yogyakarta, Pustaka. Pelajar.
- Savas, E.S. 2000. Privatization And Public-Private Partnerships Clatham House Publishers Seven Bridges Press. LLc New York London.
- Siagian, Sondang P. 2003. Teori & praktek kepemimpinan. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sihombing, S. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Balai. Pustaka.
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sukandarrumidi. 2002. Metode Penelitian. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Thoha Miftah. 2014. Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Toha, M. 2008. Ilmu Administrasi Publik Kontemporer. Jakarta: Fajar Interpratama Offset.
- Waluyo. 2007. Manajemen Publik (Konsep, Aplikasi, Dan Implementasi) Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah. Bandung: Mandarmaju.
- Winarno, Budi. 2007. Kebijakan Publik: Teori dan Proses. Yogyakarta: Med Press (Anggota IKAPI).

Perundang-undang:

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Bacaan Lain:

Antwi, K. B., & Analoui, F. 2008. Challenges in Building the Capacity of Human Resource Development in Decentralized Local Governments: Evidence from Ghana. *Management Research News*, 31(7), 504–517.

Harsono, Widi. 2007. Pengembangan Sumberdaya Aparatur Dalam Menunjang Pelaksanaan Otonomi Daerah (Suatu Kajian Persiapan, Bentuk dan Proses Pengembangan Sumber Daya Aparatur Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi). *DISERTASI*

Kapioru, Evan, Harlan. 2014. Implementasi Peraturan Daerah Kota Kupang Nomor 15 Tahun 2011 Tentang Retribusi Pelayanan Parkir Di Tepi Jalan Umum. *Jurnal Nominal/Volume III Nomor 1*.

Syahida, Agung, Bayu. 2014. Implementasi Perda Nomor 14 Tahun 2009 Tentang Pengelolaan Sampah Di Kota Tanjungpinang (Study Kasus Di Kelurahan Tanjung Unggat).