

**Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur**

**Dalam Peningkatan Kinerja**

**(Studi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang)**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana**

**Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**Fandy Wadiansyah**

**0710313021**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK**

**MALANG**

**2012**

**MOTTO**

*“Kebijakan dan kebajikan adalah perisai terbaik dalam menjalani hidup”*



**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Dalam Peningkatan Kinerja (Studi di kantor imigrasi Kelas I Malang)

Disusun Oleh : Fandy Wadiansyah

NIM : 0710313021

Fakultas : Ilmu Administrasi

Konsentrasi : -

Malang, 01 Oktober 2012

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

  
Dr. Tjahjanulin Domai, MS  
NIP. 19531222 198010 1 001

  
Endah Setyowati, S.Sos, M.Si  
NIP. 197105051999032001

**TANDA PENGESAHAN**

Telah dipertahankan didepan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu  
Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 13 November 2012

Jam : 08.00 WIB

Skripsi Atas Nama : Fandy Wadiansyah

Judul : **Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur**

**Dalam Peningkatan Kinerja (Studi di Kantor**

**Imigrasi Kelas I Malang)**

**DAN DINYATAKAN LULUS**

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua

Anggota

Dr. Tjahjanulin Domai, MS  
NIP. 19531222 198010 1 001

Endah Setyowati, S.Sos, M.Si  
NIP. 19710505 199903 2 001

Anggota

Anggota

Prof. Dr. Agus Suryono, MS  
NIP. 19521229 197903 1 003

Drs. Riyanto, M.Hum  
NIP. 19600430 198601 1 001

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsure-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S1) dibatalkan, serta diproses dengan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang 02 September 2012



Nama : Fandy Wadiansyah

Nim : 0710313021

## RINGKASAN

**Fandy Wadiansyah, 2012**, Pengembangan Kapasitas Sumber daya Aparatur Dalam Peningkatan Kinerja (Studi di Kantor Imigrasi kelas I Malang), Komisi Pembimbing, Ketua: Dr. Tjahjanulin Domai, MS, Anggota Endah Setyowati, S.sos, M.Si. (126 Hal + viii)

Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur dalam Peningkatan Kinerja. Peningkatan kinerja sendiri penting dilakukan mengingat tugas pokok dan fungsi aparatur negara sangat penting dalam memberikan *service* kepada masyarakat. Dengan adanya peningkatan kinerja pula nantinya diharapkan citra negatif aparatur negara akan terhapus seiring meningkatnya profesionalisme dan kinerja aparatur negara.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pada penelitian ini yang menjadi situs penelitian adalah Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Sumber data dikumpulkan melalui observasi dan wawancara. Adapun analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini antara lain: (1) Upaya pengembangan kapasitas yang dilakukan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang adalah pendidikan dan pelatihan, monitoring dan penegakan disiplin kerja. Upaya yang dilakukan ini untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan pada tahun 2012 ini, nantinya sangat diharapkan mampu mengoptimalkan pemberian pelayanan sehingga akan menghapus citra buruk aparatur negara. Monitoring yang dilakukan di lingkungan Kantor Imigrasi sampai saat ini hanya terpatok pada pengawasan yang dilakukan Kepala Kantor saja, hal ini tidak dapat berjalan simultan sehingga sangat tidak efektif ketika hanya mengaplikasikan monitoring yang bersifat *top-down* tanpa ada kerjasama dengan bawahan. Begitu pula dengan penegakan disiplin kerja, sampai saat ini dalam penegakan kedisiplinan aparatur negara belum dapat dioptimalkan, dengan melihat acuan masih banyaknya tindak indisipliner yang sering dilakukan aparatur di lingkungan kerja. (2) Faktor pendukung dalam upaya pelatihan dan pendidikan adalah tempat pelaksanaan pelatihan yang mendukung dan tanggung jawab yang diemban. Sedangkan untuk factor penghambat antara lain peserta dan keterbatasan anggaran.

Saran dari peneliti demi meningkatkan kinerja aparatur negara di Kantor Imigrasi Kelas I Malang melalui upaya-upaya yang dilakukan yaitu lebih menanamkan secara mendalam tentang tugas pokok dan fungsi sebagai aparatur negara, lebih meningkatkan monitoring bukan hanya pimpinan saja tapi mengikutsertakan seluruh komponen yang ada serta, memberikan perhatian yang lebih pada penegakan disiplin kerja.

Kata Kunci : Kinerja Pegawai, Pendidikan, Pelatihan, Monitoring, Disiplin

## SUMMARY

**Fandy Wadiansyah, 2012**, personnel resources capacity building in improved performance (studies at the immigration office first class of Malang) lectures Commission, chairman: DR Tjahjanulin Domai, MS, Member is Endah Setyowati, S. Sos, M, si. (126 It + viii)

Resource capacity development apparatus in performance improvement. Improved performance is important because given the duties and functions of the state apparatus, it is considered very important in providing social services to the social community. With an increase in employment will also be expected negative image of the state apparatus will disappear with increasing the professionalism and performance of the state apparatus.

This study uses descriptive qualitative approach. In this study, the source of immigration studies first class of Malang. Sources of data were collected through observation and interviews. The analysis of the data using interactive model of Miles and Huberman, which consists of data collection, data reduction, data presentation, and conclusion.

The results of this research are: (1) capacity building efforts undertaken by the immigration office first class of Malang training includes education, monitoring and enforcement of labor discipline. This effort to improve the performance of employees in providing services to the social community. Education and training conducted in 2012, it is expected to optimize the delivery of services that will eliminate the bad image at state apparatus. Monitoring is being done at the immigration office to date is limited to monitoring conducted immigration head office only, This can not be run simultaneously so that it can be concluded that it is not effective when monitoring only apply a top-down without any cooperation with subordinates at the immigration office. Neither the enforcement of labor discipline until now, enforcement of discipline of the state apparatus can not be optimized, with the focus still see many acts of indiscipline that often do well in the work environment. (2) factors in an effort to support education and training is the training that support and responsibility borne. As for the factor inhibitors such as participants and budget constraints.

The suggestion from researchers that in order to improve the performance of state officials at the immigration office first class of Malang, through some of the efforts made in order to better carry out in depth about the duties and functions of the state apparatus. In addition, further enhancing monitoring acts are not limited to leadership, but involving all components, as well as provide more focus on the enforcement of labor discipline.

Keywords: employee performance, education, training, monitoring, discipline

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa penulis panjatkan atas rahmat dan hidayah-nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Dalam Peningkatan Kinerja (Studi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang)”.

Dalam penyusunan Skripsi ini, penyusun telah banyak mendapatkan bantuan dan petunjuk, baik secara teori maupun praktek dari berbagai pihak. Untuk itu, maka penyusun ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, M.S, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. M.R. Khairul Muluk, S.sos, M.Si, selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Tjahjanulin Domai, MS, selaku dosen pembimbing utama yang bersedia meluangkan waktu dan memberikan saran-saran yang berguna bagi penulis dalam penyusunan Skripsi ini.
4. Ibu Endah Setyowati, S.sos, M.Si, selaku dosen pembimbing pendamping yang bersedia meluangkan waktu dan memberikan saran-saran yang berguna bagi penulis dalam penyusunan Skripsi ini.
5. Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang.
6. Staf dan Anggota Kantor Imigrasi Kelas I Malang, atas segala bimbingan dan bantuannya dalam proses penyusunan Skripsi.
7. Keluarga Besar Cacuk Wadianto, atas segala dukungan dan do'a restunya.
8. Keluarga Besar Abdul Muchni, atas restu dan dukungannya.
9. Mulyani Juwita, S.AP, yang sudah berbagi suka duka bersama, cinta kasih, doa dan dukungan dalam penyusunan Skripsi ini.
10. Teman-teman Administrasi Publik Angkatan 2007, atas bantuan, doa, semangat dan masukannya dalam penyelesaian Skripsi ini.

11. Semua saudaraku “DISMA (Bersatu Tak Bisa di Kalahkan)” capt Surya

Maulana, Aldila Lugas, Abdul Khohar, Dhimas Prihardito, Bryan Adi

Chandra, Holly, Vicky Chandra, Rio Rolandi, Iqbal Ruliansyah, mas Widi

Citra Pribadi, Aurel, Danti, Ditha Novia Ardi, dan Rizha Kristia atas doa, dukungan, kebersamaan dan arti persaudaraan selama ini.

12. Semua saudara seperjuangan Griya Shanta C-217, Pinangsia 14a, Seluruh

Penghuni Perum Griya Saxofone atas semua cerita, dukungan dan doa selama ini.

Dengan terselesaikannya Skripsi ini, penulis menyadari banyaknya kekurangan dalam penulisan Skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun serta bermanfaat bagi penulis di masa yang akan datang.

Akhir kata, semoga Skripsi ini dapat memenuhi harapan dan memberikan manfaat bagi semua pihak.

Malang, Oktober 2012

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>MOTTO</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>TANDA PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	<b>iv</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>v</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Kontribusi Penelitian.....	9
E. Sistematika Pembahasan .....	10
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Administrasi Publik.....	12
1. Pengertian Administrasi Publik.....	12
2. Kegiatan Administrasi Publik .....	14
B. Manajemen Sumber Daya Aparatur.....	15
C. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	16
1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	16
2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	18
3. Kendala-kendala Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	21
4. Jenis-jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	23
5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	24
D. Kinerja.....	28
E. Upaya Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia .....	33
1. Upaya Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia.....	33
a. Pendidikan dan Pelatihan.....	34
b. Monitoring.....	40
c. Disiplin.....	40
2. Kegunaan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia .....	43
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian.....	46
B. Fokus Penelitian.....	48
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	49
D. Jenis dan Sumber Data .....	49
E. Teknik Pengumpulan Data .....	51

F. Instrument Penelitian.....	52
-------------------------------	----

G. Analisis Data.....	52
-----------------------	----

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	56
--	----

1. Gambaran Umum Kota Malang .....	56
------------------------------------	----

a. Keadaan Geografis.....	56
---------------------------	----

b. Iklim.....	57
---------------	----

c. Pemerintahan .....	58
-----------------------	----

d. Penduduk dan Tenaga Kerja .....	59
------------------------------------	----

2. Gambaran Umum Kantor Imigrasi Kelas I Malang .....	60
---	----

a. Sejarah Singkat Kantor Imigrasi Kelas I Malang .....	60
---	----

b. Visi dan Misi Kantor Imigrasi Kelas I Malang .....	61
---	----

c. Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Imigrasi Kelas I	
---	--

Malang .....	62
--------------	----

1) Tugas Pokok .....	62
----------------------	----

2) Fungsi.....	63
----------------	----

d. Struktur Organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Malang .....	63
---	----

B. Penyajian Data .....	88
-------------------------	----

1. Upaya Pengembangan Kapasitas dalam Meningkatkan	
--	--

Kinerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Malang .....	88
--	----

a. Menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan.....	89
---	----

b. Melakukan Monitoring .....	97
-------------------------------	----

1) Frekwensi Monitoring Kerja yang Dilakukan	
--	--

Oleh Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang.....	98
---	----

2) Frekwensi Monitoring Administrasi Pelayanan .....	99
--	----

3) Frekwensi Monitoring Laporan yang Dilakukan	
--	--

Oleh Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang.....	99
---	----

c. Penegakan Disiplin Pegawai .....	101
-------------------------------------	-----

2. Faktor yang Mendukung dan Menghambat dalam	
---	--

Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Aparatur pada	
--	--

Kantor Imigrasi Kelas I Malang.....	105
-------------------------------------	-----

a. Faktor Pendukung.....	105
--------------------------	-----

b. Faktor Penghambat .....	108
----------------------------	-----

C. Analisis Data.....	110
-----------------------	-----

1. Upaya Pengembangan Kapasitas dalam Meningkatkan	
--	--

Kinerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Malang .....	110
--	-----

a. Menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan.....	111
---	-----

b. Melakukan Monitoring .....	114
-------------------------------	-----

c. Penegakan Disiplin Pegawai .....	117
-------------------------------------	-----

2. Faktor yang Mendukung dan Menghambat dalam	
---	--

Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Aparatur pada	
--	--

Kantor Imigrasi Kelas I Malang.....	120
-------------------------------------	-----

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

1. Kesimpulan.....	123
--------------------	-----

2. Saran.....	125
---------------	-----

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>127</b>
----------------------------	------------



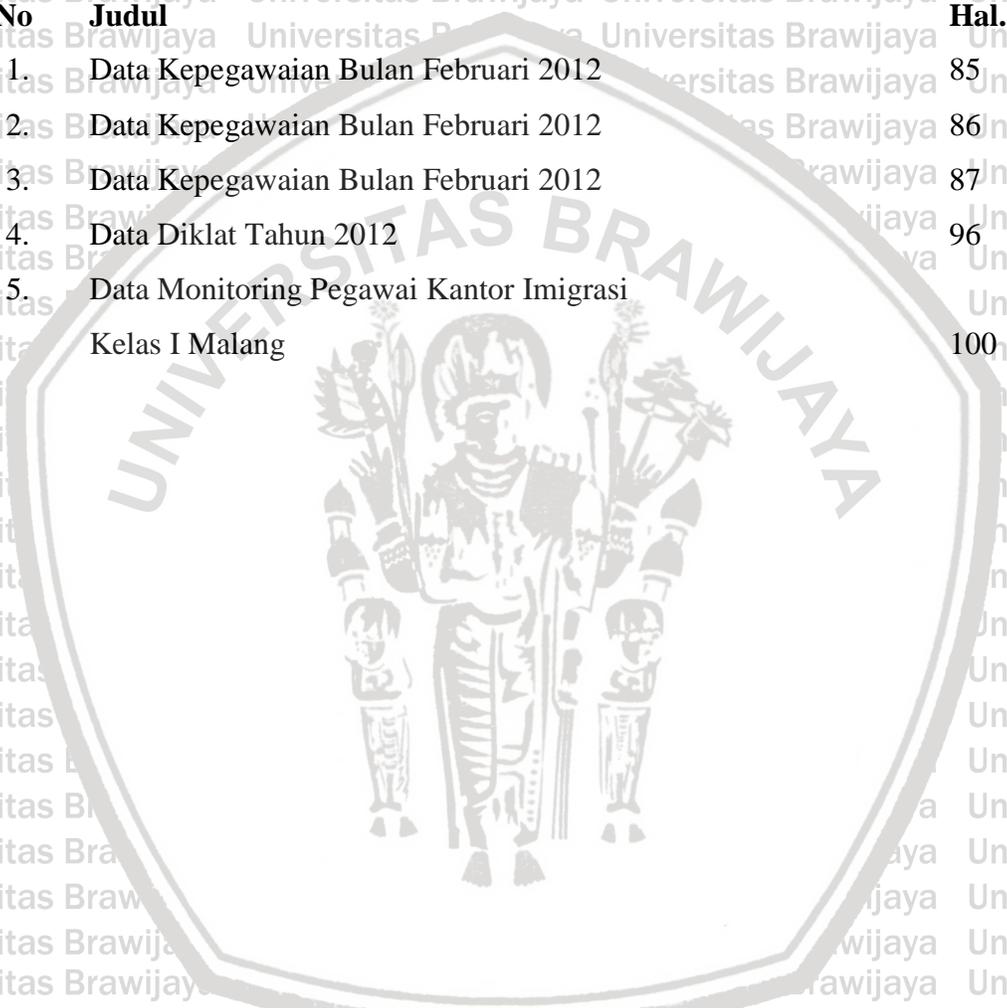
**DAFTAR GAMBAR**

<b>No.</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
1.	Gambar 1, Bagan Analisis Data Model Interaktif	54
2.	Gambar 2, Struktur Organisasi	64



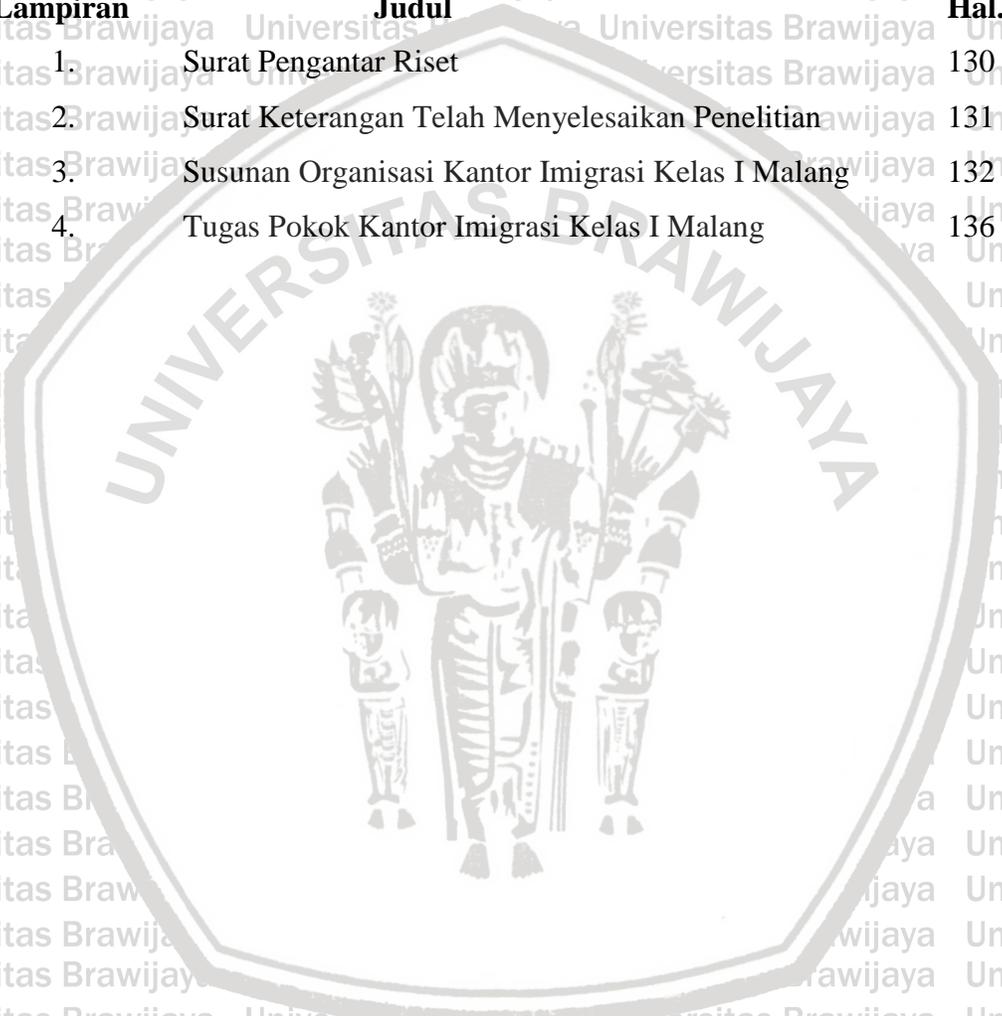
**DAFTAR TABEL**

No	Judul	Hal.
1.	Data Kepegawaian Bulan Februari 2012	85
2.	Data Kepegawaian Bulan Februari 2012	86
3.	Data Kepegawaian Bulan Februari 2012	87
4.	Data Diklat Tahun 2012	96
5.	Data Monitoring Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Malang	100



**DAFTAR LAMPIRAN**

<b>Lampiran</b>	<b>Judul</b>	<b>Hal.</b>
1.	Surat Pengantar Riset	130
2.	Surat Keterangan Telah Menyelesaikan Penelitian	131
3.	Susunan Organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Malang	132
4.	Tugas Pokok Kantor Imigrasi Kelas I Malang	136



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Suatu negara dapat dikatakan sebagai negara maju apabila telah memenuhi beberapa kriteria, diantaranya adalah kelayakan aparatur negara dalam menjalankan pelayanan kepada masyarakat. Aparatur negara haruslah memiliki kapasitas sebagai birokrat public yang baik, diantaranya profesionalisme, akuntabilitas, dan responsibilitas. Aparatur negara sangatlah penting dalam menunjang berjalannya suatu negara karena berperan sebagai pelayan publik dalam berbagai bidang. Untuk itulah pengembangan aparatur pemerintah sangat penting untuk menunjang kinerjanya dalam melayani masyarakat. Aparatur negara harus memiliki spesifikasi yang baik untuk dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya yaitu memberikan pelayanan yang semaksimal mungkin bagi masyarakat. Negara adalah organisasi terbesar, untuk itu dibutuhkan komponen yang besar pula, baik kuantitas dan kualitasnya, aparatur negara dituntut professional dan tanggap dengan kebutuhan masyarakat sehingga dapat menunjang jalannya suatu organisasi yaitu Negara.

Menyadari begitu besarnya peranan sumber daya manusia bagi suatu organisasi, maka pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah melakukan suatu perbaikan terhadap kinerja sumber daya manusia, mengingat tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks sebagai akibat dari kemajuan teknologi dan semakin ketatnya

persaingan. Menurut Notoadmojo (2003:9) menyebutkan pentingnya kualitas dari pegawai negeri dalam menunjang kinerja pemerintahan yang baik yaitu :

“Salah satu sumber daya aparatur yang mempunyai peranan dalam menyelenggarakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan adalah pegawai negeri. Pemerintahan akan berjalan dengan baik dan tertib apabila didukung oleh sumber daya aparatur yang mampu, terampil dan penuh disiplin. Oleh karena itu, masalah peningkatan dan pengembangan pegawai selalu menjadi perhatian dari setiap instansi pemerintah”.

Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan atas Undang-undang nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menyatakan bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadapan modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, diperlukan pegawai negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan UUD 1945. Sehingga diperlukan Pegawai Negeri yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Penyiapan sumber daya aparatur dan pembinaannya merupakan kebutuhan dan sekaligus sebagai keharusan. Penyiapan sumber daya aparatur yang sesuai dengan permintaan dan tuntutan lapangan dilakukan melalui pendidikan formal dalam berbagai jalur dan jenjang pendidikan. Pembinaan sumber daya aparatur dilakukan

melalui pembinaan secara langsung dan program pelatihan. Dengan program pelatihan yang efisien dan efektif maka kemampuan yang dimiliki dapat diperkaya dan terkait erat dan serasi dengan tuntutan lapangan kerja, yang terus meningkat.

Dalam peningkatan, pengembangan, dan pembentukan dilakukan melalui upaya pelatihan dan pengawasan.

Kedua upaya ini saling terkait, namun pelatihan pada hakikatnya mengandung unsur-unsur pembinaan dan pendidikan. Secara operasional dapat dirumuskan bahwa pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian upaya yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktifitas dalam suatu organisasi.

Dalam Program Pembangunan Nasional (PROPENAS) terdapat program peningkatan kualitas dan produktivitas tenaga kerja yang bertujuan sesuai di bawah ini:

“Program ini bertujuan untuk mendorong, memasyarakatkan dan meningkatkan kegiatan pelatihan kerja dan aspek-aspek yang mempengaruhi peningkatan produktivitas tenaga kerja. Sasaran program ini adalah tersedianya tenaga kerja yang berkualitas, produktif dan berdaya saing tinggi, baik di pasar kerja dalam negeri maupun luar negeri.

Kegiatan pokok yang dilakukan adalah (1) mengembangkan standarisasi dan sertifikasi kompetensi yang dilakukan melalui pembentukan lembaga standarisasi dan sertifikasi kompetensi. Kegiatan ini melibatkan peran aktif asosiasi profesi, asosiasi perusahaan, serikat pekerja, instansi pemerintah terkait serta pakar dibidangnya; (2) meningkatkan relevansi, kualitas dan efisiensi pelatihan kerja melalui pembinaan dan pemberdayaan lembaga pelatihan kerja, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah, swasta maupun

perusahaan; dan (3) memasyarakatkan nilai dan budaya produktif, mengembangkan sistem dan metoda peningkatan produktivitas, serta mengembangkan kader dan tenaga ahli produktivitas”.(PROPENAS,2000-2004)

Berdasarkan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah

bahwa program pengembangan sumber daya aparatur menjadi tanggung jawab pemerintah daerah itu sendiri dan bukan tanggung jawab pemerintah pusat.

Pelaksanaan peningkatan kualitas sumber daya aparatur negara sangatlah penting.

Mengingat bahwa pelaksana pembangunan di daerah ditentukan oleh peran aktif aparatur daerah. Dalam peningkatan sumber daya aparatur diperlukan peningkatan kemampuan pegawai, baik kemampuan professional, wawasan, kepemimpinan maupun pengabdian. Musanef (1996:155) menyatakan bahwa :

“dengan meningkatnya pembangunan dewasa ini, maka setiap sektor pemerintah dihadapkan pada suatu keharusan untuk mengimbangi kemajuan dan teknologi modern yang menuntut tersedianya pegawai yang tangguh dan bermutu tinggi serta melaksanakan setiap pekerjaan atau tugas dengan sebaik-baiknya sehingga perlu dilaksanakan usaha-usaha secara menyeluruh dalam rangka peningkatan mutu, ketrampilan, sikap dan tingkah laku pegawai.”

Jadi sangatlah penting peranan sumber daya aparatur dalam kegiatan pemerintah, sehingga kemampuannya perlu ditingkatkan. Namun masih banyak ditemui fenomena-fenomena yang berkembang dalam pemerintah mengenai penurunan kualitas aparatur. Salah satunya adanya anggapan bahwa aparatur negara atau birokrasi adalah sekumpulan orang-orang yang sarat dengan korupsi, kolusi, dan nepotisme. Melihat fenomena ini tentunya masyarakat yang menaruh harapan besar pada keberadaan PNS yang diyakini dapat memberikan pelayanan yang optimal

kepada masyarakat secara adil menjadi apatis terhadap birokrasi. Memang disadari birokrasi Indonesia yang sekarang ini belum bisa sepenuhnya terlepas dari sifat indiscipliner yang kerap dilakukan oleh sebagian aparatur pemerintah. Kinerja birokrasi ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, menurut Mangkunegara (2001:67-68)

faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, dalam hal ini adalah kinerja pegawai negeri adalah :

1. Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*).
2. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi seharusnya terbentuk dari awal (*by plan*), bukan karena keterpaksaan atau kebetulan (*by accident*).

Agar aparatur pemerintah daerah mampu menunjukkan kinerja optimal sekaligus menepis kesan negatif tentang aparatur pemerintah selama ini, maka kemampuan aparatur perlu senantiasa ditingkatkan terutama dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan. Untuk itulah pengembangan sumber daya aparatur sangat penting karena dapat meningkatkan kemampuan aparatur baik kemampuan profesionalnya, kemampuan wawasannya, kemampuan kepemimpinannya maupun kemampuan pengabdianya sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja seorang aparatur. Beberapa alasan utama diadakanya

pengembangan sumber daya aparatur yaitu:

1. Adanya pegawai yang atau aparatur baru yang diterima tidak memiliki kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugasnya.

2. Pengetahuan aparatur yang memerlukan pemuktahiran.

3. Selalu terjadi perubahan, tidak hanya karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi akan tetapi juga karena pergeseran nilai-nilai sosial budaya.

4. Kemungkinan perpindahan pegawai

5. Pegawai atau aparatur yang sudah berpengalaman perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi, kebijaksanaan dan prosedur-prosedurnya (guna meningkatkan mutu pelaksanaan tugasnya sekarang dan masa depan).

Pengembangan kapasitas aparatur negara merupakan alat utama dalam penyesuaian tugas dan pekerjaan dengan kemampuan, ketrampilan dan kecakapan serta keahlian dari setiap pegawai. Pengembangan juga merupakan faktor yang harus diselenggarakan dalam masa administrasi kepegawaian modern dan merupakan usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai agar lebih cakap, trampil dan memahami dengan jelas tugas yang harus dilakukannya sesuai dengan kedudukannya sebagai seorang administrator.

Kantor Imigrasi Kelas I Malang merupakan sebuah lembaga pelayanan jasa keimigrasian dalam melaksanakan kegiatannya harus selalu berupaya memenuhi keinginan pelanggan. Pelanggan adalah kelompok orang atau masyarakat yang memiliki kepentingan, baik langsung maupun tidak langsung atas pelayanan tersebut.

Berbagai kepentingan berbeda dari pelanggan tersebut, harus menjadi acuan utama

dalam merencanakan maupun melaksanakan pelayanan. Untuk mewujudkan visi dan misinya, Kantor Imigrasi Kelas I Malang perlu didukung oleh sumber daya manusia yang terampil dan handal.

Perlu disadari bahwa Kantor Imigrasi merupakan kantor yang secara langsung berhubungan dengan pelanggan, sehingga kinerja dan pelayanan yang diberikan dapat langsung dinilai oleh masyarakat. Masih banyaknya permasalahan mengenai kurang profesionalnya kinerja pegawai di Kantor Imigrasi. Sebagai contoh masih banyak ditemukannya praktek calo yang secara tidak langsung mengganggu kinerja pegawai apalagi kalau sudah menyangkut praktek suap. Hal ini mengisyaratkan bahwa pegawai Kantor Imigrasi tidak Profesional di dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Hal ini menunjukkan kurangnya kesadaran pegawai bahwa selain sebagai abdi negara mereka juga sebagai abdi masyarakat yang mau tidak mau harus memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya apabila masyarakat memerlukan jasanya. Melihat keadaan ini pemerintah harus menyadari betapa pentingnya meningkatkan kinerja sumber daya manusia agar setiap anggota sadar dan termotivasi melaksanakan pekerjaannya secara baik dan tepat waktu sehingga hasilnya sesuai dengan tujuan.

Peningkatan kualitas sumber daya aparatur akan menciptakan pegawai negeri atau aparat birokrasi yang handal, profesional dan disiplin. Hal ini merupakan aset yang menunjang keberhasilan pembangunan dan tercipta aparat yang bersih dan berwibawa.

Apalagi dalam memasuki era globalisasi yang ditandai dengan kemajuan teknologi dibidang komunikasi dengan sistem informasi yang cepat serta tuntutan dan kepekaan masyarakat yang semakin meningkat maka dalam era globalisasi saat ini mengharuskan aparatur pemerintah menjalankan tugas dan fungsinya secara optimal.

Oleh karena itu masalah kinerja sumber daya aparatur perlu menjadi perhatian yang serius bagi Kantor Imigrasi Kelas I Malang agar terciptanya model dan birokrasi yang tanggap dalam artian birokrasi yang semakin peka terhadap perkembangan dan pemecahan masalah.

Berdasarkan pada pemikiran tersebut di atas, peneliti merasa tertarik untuk mengkajinya lebih jauh dengan melakukan penelitian yang berjudul “PENGEMBANGAN KAPASITAS SUMBER DAYA APARATUR DALAM PENINGKATKAN KINERJA (Studi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang)”

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang dapat rumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah upaya pengembangan kapasitas dalam meningkatkan kinerja Sumber Daya Aparatur ?
2. Apa sajakah faktor-faktor yang mendukung dan menghambat dalam upaya mengembangkan kapasitas Sumber Daya Aparatur?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis upaya pengembangan kapasitas yang dilakukan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang dalam meningkatkan kinerja Sumber Daya Aparatur.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor-faktor yang mendukung dan menghambat dalam upaya mengembangkan kapasitas Sumber Daya Aparatur Kantor Imigrasi Kelas I Malang.

### **D. Kontribusi Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat:

1. Secara praktis, untuk sumbangan pemikiran dan bahan informasi untuk pertimbangan bagi Kantor Imigrasi Kelas I Malang dalam upaya untuk meningkatkan kinerja sumber daya aparatur.
2. Secara akademik
  - a. Untuk memberikan kontribusi yang berkaitan dengan meningkatkan kinerja sumber daya aparatur.
  - b. Untuk menambah pengetahuan dan informasi bagi mahasiswa tentang meningkatkan kinerja sumber daya aparatur.
  - c. Memberikan sumbangan referensi bagi pengembangan keilmuan yang berkaitan dengan administrasi publik.

**E. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan dalam penelitian skripsi ini adalah sebagai berikut:

**BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab pendahuluan ini diuraikan latar belakang penelitian, rumusan masalah yang berkaitan dengan judul penelitian, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, serta sistematika pembahasan.

**BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini menguraikan teori-teori yang melandasi penulisan dan pembahasan yang berkaitan dengan pokok bahasan mengenai Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur pada Kantor Imigrasi Kelas I Malang dalam Peningkatan Kinerja yang meliputi kajian umum tentang Kinerja, kajian umum tentang Pegawai Negeri Sipil, kajian umum tentang Sumber Daya Manusia. Kajian pustaka dalam penulisan skripsi ini meliputi, Administrasi Publik, Pengembangan Kapasitas, Manajemen Sumber Daya Aparatur, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Upaya Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia

**BAB III METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini menguraikan mengenai jenis penelitian, dimana jenis penelitian dalam hal ini adalah penelitian deskriptif. Sumber data yang berupa data primer dan data sekunder, instrumen penelitian

yang meliputi observasi dan interview sedangkan metodologi analisis yang diinginkan deskriptif kualitatif yaitu dengan melakukan pembacaan, menguraikan, menginterpretasikan untuk diambil suatu kesimpulan dalam bentuk tulisan dengan sistematis.

**BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini dikemukakan mengenai data-data yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, berkaitan dengan tujuan penelitian dan sesuai dengan fokus penelitian. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dan diinterpretasikan.

**BAB V PENUTUP**

Dalam hal ini dikemukakan mengenai kesimpulan atas data yang dihasilkan dalam penelitian dan serta dikemukakan tentang saran-saran hasil penelitian sebagai bahan masukan bagi pihak-pihak terkait.

**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA**

**A. Administrasi Publik**

**1. Pengertian Administrasi Publik**

Administrasi berasal dari kata *to administer*, yang diartikan sebagai *to manage* (mengelola). Secara etimologis, administrasi dapat diartikan sebagai kegiatan dalam mengelola informasi, manusia, harta benda, hingga tercapainya tujuan yang terhimpun dalam organisasi. Dalam Gie (1978:3) terdapat 3 macam pengertian administrasi yakni:

- a. Istilah administrasi yang dipergunakan dalam pengertian proses atau kegiatan.
- b. Istilah administrasi yang dipergunakan dalam pengertian tata usaha.
- c. Istilah administrasi yang dipergunakan dalam pengertian pemerintah atau administrasi publik.

Sedangkan pengertian administrasi publik sendiri menurut Nigro dalam Sudikin,(2009:10-11) bahwa administrasi publik itu adalah:

- a. Usaha kelompok bersifat kooperatif yang diselenggarakan dalam satu lingkungan publik:
- b. Meliputi seluruh tiga cabang pemerintahan: eksekutif, yudikatif, legislatif, serta pertalian diantara ketiganya.
- c. Mempunyai peranan penting dalam formulasi kebijakan publik (*public policy*) dan merupakan bagian proses politik

- d. Amat berbeda dengan administrasi *privat*
- e. Berhubungan erat dengan kelompok-kelompok privat dan individual dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Nicholas Henry, melihat Administrasi Publik sebagai suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktek, dengan tujuan mempromosikan pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial.

Administrasi Publik berusaha melembagakan praktek-praktek manajemen agar sesuai dengan nilai-nilai efektivitas, efisiensi, dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik. (Indradi, 2008:12)

Administrasi publik, menurut Chandler dan Plano dalam Keban (2004: 3), adalah proses dimana sumberdaya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Kedua pengarang diatas juga menjelaskan bahwa administrasi publik merupakan seni dan ilmu yang ditujukan untuk mengatur "*public affairs*" dan melaksanakan berbagai tugas yang telah ditetapkan.

Dari beberapa definisi administrasi publik di atas, dapat dipahami bahwa administrasi publik adalah kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam memenuhi kebutuhan publik secara efisien dan efektif.

## 2. Kegiatan Administrasi Publik

Apa yang dikerjakan di dalam dunia administrasi publik adalah yang berkenaan dengan jumlah dan jenis yang sangat banyak dan variatif, baik menyangkut pemberian pelayanan di berbagai bidang kehidupan (*public service*), maupun yang berkenaan dengan mengejar ketertinggalan lewat program-program pembangunan.

Kegiatan administrasi publik sebagai pemberi pelayanan yang dimaksud terkait dengan memberikan kehidupan yang nyaman bagi warga negaranya demi kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat dan generasi ke depannya. Kegiatan-kegiatan manusia dalam pembangunan yang semakin kompleks tidak dapat dipungkiri sering melalaikan etika lingkungan sehingga pemerintah atau para administrator publik menjadi sangat berperan penting untuk mengatur permasalahan publik. Salah satu dari pemberian kenyamanan yaitu dengan membuat kebijakan-kebijakan yang *fair* dan bersifat melayani (Keban, 2004: 5).

Kegiatan administrasi publik tidak dapat dipisahkan dari kegiatan politik pemerintahan. Dengan kata lain, kegiatan administrasi negara bukanlah hanya melaksanakan keputusan-keputusan politik pemerintah, melainkan juga mempersiapkan segala sesuatu guna penentuan kebijakan pemerintah, bahkan sering kali melibatkan proses pengambilan keputusan politik (Widjaja, 2005: 4).

## **B. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengertian manajemen sumber daya aparatur menurut Hardjanto (2010:2) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian, balas jasa bagi aparatur sebagai aparat atau sebagai alat pemerintah untuk mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya aparatur juga menyangkut cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan atau kepegawaian.

Manajemen sumber daya aparatur yang efektif mengharuskan pimpinan menemukan cara terbaik dalam memperkerjakan orang-orang atau bawahan untuk mencapai tujuan pemerintah. Dalam hal ini pimpinan perlu mencari cara apa yang terbaik untuk meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, komitmen, keterlibatan orang-orang dalam organisasi pemerintahan.

Empat hal penting yang berkaitan dengan manajemen sumber daya aparatur menurut Hardjanto (2010:2) hendaknya dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Penekanan yang lebih tinggi dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan sumber daya aparatur dengan perencanaan.
- b. Tanggung jawab pengelolaan sumber daya aparatur tidak lagi menjadi tanggung jawab kepala bagian personalia saja, tetapi menjadi tanggung jawab pimpinan.
- c. Terdapat aksentuasi pada komitmen untuk melatih pimpinan agar dapat berperan optimal sebagai penggerak dan fasilitator.

Hardjanto, dalam bukunya *“Manajemen SDA”* (2010:2) juga mengatakan bahwa:

Pengelolaan sumber daya aparatur menjadi unsur yang sangat penting dari fungsi manajemen pemerintah. Jika sumber daya aparatur tidak dikelola secara baik, efektivitasnya akan merosot lebih cepat daripada sumber daya yang lainnya. Sumber daya aparatur mempunyai imbas yang lebih besar terhadap efektifitas organisasional dibanding dengan sumber daya yang lainnya. Beliau juga mengatakan teknik pengelolaan sumber daya aparatur juga akan semakin sederhana berkat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berlangsung. Berbagai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mengakibatkan koordinasi dan komunikasi antar bagian dalam organisasi pemerintah menjadi lebih mudah. Karena kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi di berbagai bidang semakin meningkat, orang-orang yang bekerja di dalam organisasi pemerintah akan semakin meningkat kualitasnya.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat penulis simpulkan bahwa proses Manajemen Sumber Daya Aparatur sangat penting untuk dilakukan dalam lingkungan pemerintah karena dengan adanya manajemen SDA maka pengetahuan, wawasan dan keterampilan pegawai akan meningkat sehingga mempengaruhi peningkatan kinerja dan produktivitas pegawai sehingga tercipta profesionalisme pegawai.

**C. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

**1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Notoadmodjo (1998:2-3), pengembangan sumber daya manusia dapat di bagi menjadi 2, yaitu:

“Pertama pengembangan sumber daya manusia secara macro adalah proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan disini mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Kedua, pengembangan sumber daya manusia secara micro adalah suatu proses

perencanaan, pendidikan, pelatihan dan pengolahan tenaga kerja atau karyawan untuk mencapai hasil yang optimal.”

Menurut Hasibuan (2000:68), bahwa “Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan”.

Menurut Handoko (1996:117) bahwa : Pengembangan sumber daya manusia merupakan cara yang efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan-tantangan ini mencakup keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosio-teknis dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif.

Sedangkan menurut Moekijat (1991:8), bahwa:

“pengembangan adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan kata lain, pengembangan adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah perilaku, perilaku yang terdiri dari pengetahuan, kecakapan dan sikap.”

Pengembangan adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik. Harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan.

Pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan pada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada ketrampilan yang dibutuhkan instansi saat ini maupun masa depan, pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai optimal.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat di tarik kesimpulan bahwa pengembangan adalah kegiatan yang berupa upaya-upaya yang dilakukan untuk memperbaiki dan meningkatkan ketrampilan, pengetahuan, pemahaman terhadap suatu hal, kemampuan, kecakapan, sikap serta sifat-sifat kepribadian dan seseorang atau beberapa orang dalam suatu kelompok

**2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan pegawai bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan atau instansi, karyawan maupun masyarakat. Menurut Hasibuan (2000:70-71), tujuan pengembangan pegawai, yaitu:

**1. Produktivitas kerja**

Dengan pengembangan maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill dan managerial skill karyawan yang semakin baik.

2. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pengembangan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

3. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5. Fasilitas sarana dan prasarana

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada masalah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan yang bersangkutan.

6. Moral

Dengan pengembangan, maka moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan ketrampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi inilah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

8. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena technical skill, human skill dan managerial skill-nya telah lebih baik.

9. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relationsnya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

10. Balas jasa

Dengan pengembangan, maka balas jasa (gaji, upah insentif dan benefits) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

11. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Jadi dapat diketahui bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai yang akhirnya dapat mencapai produktifitas dan kualitas kerja yang tinggi, karena adanya peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan kepemimpinannya baik secara teoritis maupun praktis yang pada akhirnya akan dapat memberikan pelayanan yang lebih baik.

3. Kendala-kendala Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam pengembangan (development) yang dilaksanakan pasti akan ada kendalanya dan kita harus berusaha untuk membenahi pengaruh kendala tersebut.

Karena kendala-kendala tersebut pastinya akan menghambat lancarnya pelaksanaan pendidikan dan latihan sehingga sasaran yang akan tercapai kurang memuaskan. Menurut Hasibuan (2008:85-86), kendala-kendala pengembangan berkaitan dengan:

a. Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya dan usianya.

Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

b. Pelatih atau infrastruktur

Pelatih atau infrastruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat. Akibat sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya, ada pelatihan yang ahli dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri.

c. Fasilitas pengembangan

Kurang atau tidak baik. Misalnya buku-buku, alat-alat dan mesin-mesin yang akan digunakan untuk praktek kurang atau tidak ada, hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan.

d. Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerja atau jabatan peserta bersangkutan. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu mengajarkannya yang tepat sangat sulit.

e. Dana pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

#### 4. Jenis-jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia

Jenis-jenis pengembangan menurut Hasibuan (2008:72) di bagi menjadi dua, yaitu:

a. Pengembangan secara informal

Yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atas jabatannya. Pengembangan secara maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan itu semakin besar, efisiensi dan produktivitasnya semakin baik.

b. Pengembangan secara formal

Yaitu karyawan ditugaskan oleh perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau latihan. Pengembangan secara formal ini dilakukan oleh perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun untuk persiapan keahlian dan keterampilan pada masa yang akan

datang, baik yang sifatnya non-karir maupun untuk meningkatkan karier seorang karyawan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa jenis pengembangan sumber daya manusia dibagi dua, yaitu jenis-jenis pengembangan dilihat dari aspek pelaksanaannya menyangkut pengembangan secara formal dan informal, dan yang kedua pengembangan yang dilihat dari sudut subyektivitasnya yaitu karyawan baru dan lama. Kesemuanya itu bertujuan memberi pemahaman dan peningkatan *technical skill, human skill, conceptual skill dan managerial skill*. Kepada pegawai agar supaya moral kerja dan prestasi kerja mereka meningkat.

**5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya**

**Manusia**

Menurut Notoadmodjo (1998:11-13) dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia perlu mempertimbangkan faktor-faktor seperti berikut:

**a. Faktor Internal**

Faktor internal disini mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pemimpin maupun oleh anggota organisasi yang bersangkutan. Secara terinci faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Misi dari tujuan organisasi

Setiap organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan perencanaan yang baik, serta implementasi perencanaan tersebut secara tepat.

Pelaksanaan kegiatan atau program organisasi dalam rangka mencapai tujuan ini diperlukan kemampuan tenaga (sumber daya manusia) dan ini hanya dapat dicapai dengan pengembangan sumber daya dalam organisasi tersebut.

2. Strategi pencapaian tujuan

Misi dan tujuan organisasi mungkin mempunyai strategi tertentu. Untuk itu maka diperlukan kemampuan karyawannya dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan di luar yang mempunyai dampak terhadap organisasinya. Sehingga strategi yang disusunnya sudah memperhitungkan dampak yang akan terjadi di dalam organisasinya. Hal ini akan mempengaruhi pengembangan sumber daya dalam organisasi itu.

3. Sifat dan jenis kegiatan

Sifat dan jenis kegiatan organisasi sangat penting pengaruhnya terhadap pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan. Suatu organisasi yang sebagian besar melaksanakan kegiatan teknis, maka pola pengembangan sumber

daya manusia akan berbeda dengan organisasi yang bersifat ilmiah misalnya. Demikian pula strategi dan program pengembangan sumber daya manusia akan berbeda antara organisasi yang kegiatannya memerlukan inovasi dan kreatif.

4. Jenis teknologi yang digunakan

Sudah tidak asing lagi bahwa setiap organisasi dewasa ini telah menggunakan teknologi yang bermacam-macam dari yang paling sederhana sampai dengan yang paling canggih. Hal ini perlu diperhitungkan dalam program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Pengembangan sumber daya manusia disini diperlukan, baik untuk mempersiapkan tenaga guna menangani mengoperasionalkan teknologi itu, atau mungkin terjadinya otomatisasi kegiatan-kegiatan semula dilakukan oleh manusia.

b. Faktor Eksternal

Organisasi itu berada di dalam lingkungan dan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan dimana organisasi itu berada. Agar organisasi itu dapat melaksanakan misi dan tujuannya, maka ia harus memperhitungkan faktor-faktor lingkungan atau faktor-faktor eksternal organisasi itu. Faktor-faktor eksternal tersebut antara lain:

1. Kebijakan pemerintah

Kebijakan-kebijakan pemerintah, baik yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan pemerintah, surat-surat keputusan menteri atau pejabat pemerintah dan sebagainya adalah merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi. Kebijakan-kebijakan tersebut sudah barang tentu akan mempengaruhi program-program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

2. Sosio-budaya masyarakat

Faktor sosio-budaya masyarakat tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami karena suatu organisasi apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio-budaya yang berbeda-beda. Oleh karena itu dalam hal mengembangkan sumber daya dalam suatu organisasi faktor ini perlu dipertimbangkan.

3. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di luar organisasi dewasa ini telah sedemikian pesatnya. Sudah barang tentu suatu organisasi yang baik harus mengikuti arus tersebut.

Untuk itu maka organisasi harus mampu untuk memilih

teknologi yang tepat untuk organisasinya. Untuk itu maka kemampuan karyawan organisasi harus diadaptasikan dengan kondisi tersebut.

**D. Kinerja**

Kinerja secara umum diartikan sebagai prestasi kerja. Suatu prestasi kerja diukur setelah melakukan seperangkat kegiatan kerja yang menjadi tanggung jawab atau tugas individu sebagai bagian dari uraian tugasnya dalam suatu lingkup kerja. Kinerja sering disamakan dengan *performance*; yaitu prestasi kerja yang dihasilkan dengan membandingkan apa yang seharusnya dilaksanakan dengan kualitas tampilan kerja sebenarnya.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* organisasi (Thoha, 2004:31).

Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya.

Kinerja menurut kamus besar Bahasa Indonesia berarti "suatu yang dicapai" atau prestasi yang dicapai atau diperlihatkan sehingga kinerja dapat diartikan sebagai

prestasi kinerja oleh individu perusahaan. Hasibuan (1999:126) menjelaskan kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Hasibuan menyatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan (input). Mitchell dalam Sedarmayanti (2001:51), menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek:

- 1) *Quality of Work*, 2) *Promptness*, 3) *Initiative*, 4) *Capability*, dan 5) *Communication* yang dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. Di samping itu pengukuran kinerja juga ditetapkan: *performance x motivation*.

Jadi dari pernyataan tersebut, telah jelas bahwa untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja seseorang, maka perlu pengkajian khusus tentang kemampuan dan motivasi. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan. Memang diakui bahwa banyak orang mampu tetapi tidak mau sehingga tetap tidak menghasilkan kinerja. Demikian pula halnya banyak orang mau tetapi tidak mampu juga tetap tidak menghasilkan kinerja apa-apa.

Dalam konteks organisasi instansi pemerintah, kinerja diartikan sebagai hasil kerja aparatur pemerintah sebagai bagian dari proses manajemen kerja. Hasil kerja tersebut biasanya ada buktinya, dapat diukur, nyata dan sekaligus menjadi acuan hasil kerja seseorang yang digunakan sebagai basis menentukan tingkat pencapaian kerja dalam kurun waktu tertentu. Dari uraian di atas disimpulkan bahwa komponen kinerja

meliputi hasil kerja (tingkat pencapaian kerja), aparatur yang melaksanakan kerja (individu), bukti kerja (konkret maupun non-konkret), dan adanya standar kerja yang meliputi acuan kerja.

Pengertian kinerja dalam suatu organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Hasibuan (2000:13) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja mengandung dua komponen penting yaitu: kompetensi; berarti individu atau organisasi memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi tingkat kerjanya. Produktivitas; kompetensi tersebut dapat diterjemahkan ke dalam tindakan atau kegiatan-kegiatan yang tepat untuk mencapai hasil kinerja atau *outcome* (Wibowo, 2007:21).

Mangkunegara (2007), menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Ada berbagai pendapat tentang kinerja, seperti dikemukakan oleh Murphy dan Cleveland dalam Pasolong (2007:175) mengatakan bahwa kinerja adalah kualitas perilaku yng berorientasi pada tugas atau pekerjaan. Pasolong (2008:175) mengatakan bahwa kinerja adalah manifestasi dari hubungan kerakyatan antara masyarakat dengan pemerintah. Sedangkan Widodo dalam Pasolong (2008:175) mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia disingkat LAN-RI dalam Pasolong (2007:175) merumuskan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Konsep kinerja yang dikemukakan LAN-RI lebih mengarah kepada acuan kinerja suatu organisasi publik yang cukup relevan sesuai dengan strategi suatu organisasi yakni dengan misi dan visi yang lain yang ingin dicapai.

Sedangkan kinerja organisasi mempunyai banyak pengertian. Atmosudirdjo dalam Pasolong (2007:176) mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

Nasucha dalam Pasolong (2007:177) mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif.

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu:

- a. Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.
- b. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindak lanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.
- c. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
- d. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika artinya selain mengikuti aturan yang ada yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku umum.

**E. Upaya Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia**

**1. Upaya Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia**

Untuk mempertinggi mutu atau kualitas para pegawai, baik pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan, bakat maupun mentalnya kepada para pegawai perlu diberikan berbagai macam latihan dan pendidikan. Karena keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan ditentukan oleh kualitas dan kemampuan sumber daya manusia yang tersedia dan organisasi yang berada di dalamnya.

Dalam PROPENAS 2000-2004 "Program Peningkatan Kualitas dan Produktivitas Tenaga Kerja" ini bertujuan untuk mendorong, memasyarakatkan dan meningkatkan kegiatan pelatihan kerja dan aspek-aspek yang mempengaruhi peningkatan produktivitas tenaga kerja. Sasaran program ini adalah tersedianya tenaga kerja yang berkualitas, produktif dan berdaya saing tinggi, baik di pasar kerja dalam negeri maupun luar negeri.

Kegiatan pokok yang dilakukan adalah (1) mengembangkan standarisasi dan sertifikasi kompetensi yang dilakukan melalui pembentukan lembaga standarisasi dan sertifikasi kompetensi. Kegiatan ini melibatkan peran aktif asosiasi profesi, asosiasi perusahaan, serikat pekerja, instansi pemerintah terkait serta pakar di bidangnya (2) meningkatkan relevansi, kualitas dan efisiensi pelatihan kerja melalui pembinaan dan pemberdayaan lembaga pelatihan kerja, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah swasta maupun

perusahaan; dan (3) memasyarakatkan nilai dan budaya produktif, mengembangkan sistem dan metoda peningkatan produktivitas, serta mengembangkan kader dan tenaga ahli produktivitas.

Menurut Sedarmayanti (2001:48), bahwa sumber daya manusia diharapkan akan mampu meningkatkan kualitas hidupnya melalui suatu proses pendidikan, pelatihan dan pengembangan yang akan menjamin kinerja dan produktivitas kerja agar semakin meningkat. Melalui pendidikan, sumber daya manusia dididik untuk memiliki bekal agar siap tahu dan mengenal metode berpikir secara sistematis menurut jalur urutan logika untuk dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan di kemudian hari.

Jadi, dari beberapa pendapat upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa yang lebih diutamakan yaitu pada pendidikan dan pelatihannya.

**a. Pendidikan dan Pelatihan**

Untuk mewujudkan peningkatan kualitas pegawai, maka salah satu langkah yang dapat diambil adalah melalui pembinaan pegawai negeri, yaitu penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang terencana dan diselenggarakan terus-menerus, terpadu sesuai dengan tuntutan pembangunan yang semakin meningkat. Sehingga pegawai negeri diharapkan dapat meningkatkan pengabdian, mutu, kemampuan dan

ketrampilan dalam melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna.

Dalam Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI), pendidikan adalah suatu proses, teknik dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain melalui prosedur yang sistematis dan terorganisir yang berlangsung dalam jangka waktu yang relatif lama.

Menurut Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 15 tanggal 13 September 1974 sebagaimana dikutip oleh Hasibuan (2008:69):

“Pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmaniah dan rohaniah yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Latihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.”

Selanjutnya menurut Musanef (1992:155), dia memberikan penjelasan bahwa

“Pendidikan adalah kegiatan yang dilakukan bagi pegawai untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuan sesuai dengan tuntutan dan persyaratan jabatan dan jabatannya sebagai pegawai negeri. Latihan adalah bagian daripada pendidikan yang dilakukan bagi pegawai negeri dimana yang bersangkutan ditempatkan”.

Menurut Flippo sebagaimana dikutip Hasibuan (2008:70)

Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan Pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh.

Sedangkan yang dimaksud dengan pelatihan adalah suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu, guna meningkatkan keahlian dan/atau ketrampilan seseorang atau sekelompok orang dalam menangani tugas dan fungsi melalui prosedur sistematis dan terorganisasi yang berlangsung dalam waktu yang relatif singkat.

Menurut Sikula yang juga dikutip oleh Hasibuan (2008:70), Latihan adalah suatu proses Pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.

Sedangkan pengertian pendidikan dan pelatihan menurut Notoadmodjo (1998:25), "Pendidikan dan pelatihan adalah upaya untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia".

Dari beberapa pengertian diatas, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa pendidikan adalah suatu upaya untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan mengembangkan

kemampuan untuk mengambil keputusan terhadap masalah-masalah yang dihadapi. Sedangkan pelatihan adalah suatu proses kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dengan cara melengkapi para pegawai dengan ketrampilan khusus agar dapat melaksanakan secara lebih efisien.

Dalam rangka pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karier dan prestasi kerja yang dititik beratkan pada prestasi kerja, pendidikan dan latihan merupakan salah satu aspek yang perlu ditangani secara terencana dan berkelanjutan. Pendidikan dan pelatihan yang dimaksudkan disini penekanannya lebih dititik beratkan pada sistem pendidikan dan pelatihan yang tujuannya untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan ketrampilan pegawai sesuai kebutuhan organisasi.

Menurut pasal 31 UU Nomor 43 tahun 1999 bahwa untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian dan ketrampilan.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan diharapkan akan mengarah pada peningkatan:

1. Sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air.
2. Kompetensi teknis, manajerial dan kepemimpinannya.
3. Efisiensi, efektifitas, kualitas dan kuantitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja organisasi.

Dalam penjelasan UU Nomor 43 Tahun 1999 dirumuskan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan antara lain:

1. Meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian dan keterampilan.
2. Menciptakan adanya pola berfikir yang sama.
3. Menciptakan dan mengembangkan metode kerja yang lebih baik.
4. Membina karir Pegawai Negeri Sipil.

Tujuan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dalam organisasi menurut Moenir(1983:162)adalah:

1. Memelihara dan meningkatkan kecakapan dan kemampuan dalam pekerjaan. Baik pekerjaan lama maupun baru, baik dari segi peralatan atau metode.
2. Menyalurkan keinginan pegawai untuk maju dari segi kemampuan dan memelihara rasa bangga pada mereka.

Dalam keputusan Lembaga Administrasi Negara No. 193 Tahun

2001 Tentang Pedoman Diklat Jabatan Pegawai Negeri Sipil dan

Jenjang Diklat adalah sebagai berikut:

1. Diklat Pra Jabatan adalah diklat yang dipersyaratkan dalam pengangkatan CPNS menjadi PNS. Jenjang diklat PNS ini terdiri atas diklat pra jabatan Gol I sebagai Syarat pengangkatan CPNS untuk menjadi PNS Gol I. Diklat Gol II sebagai syarat pengangkatan CPNS untuk menjadi PNS Gol II dan diklat pra jabatan Gol III sebagai syarat pengangkatan CPNS untuk menjadi PNS Gol III.
2. Diklat Kepemimpinan adalah diklat yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural. Jenjang diklat ini terdiri atas Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) IV, Diklatpim III, Diklatpim II dan Diklatpim I.
3. Diklat Fungsional adalah diklat yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi PNS yang akan atau telah menduduki jabatan fungsional.
4. Diklat Teknis adalah diklat yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi teknis dalam jabatan PNS sesuai bidangnya.

**b. Monitoring**

Dalam proses *capacity building* harus memperhatikan segala aspek untuk menunjang keberhasilan dalam penguatan atau peningkatan kapasitas sumber daya manusia ataupun organisasi. Aspek tersebut dapat dilihat dari ketersediaan berupa sumber daya manusia yang konsisten dalam melakukan kinerja setelah pelaksanaan program *capacity building* dengan cara monitoring pelaksanaan kinerja yang telah dilakukan.

Menurut pendapat Milen (2004:63) menyebutkan monitoring yang teliti dalam mendukung manajemen yang responsif adalah lebih penting untuk diwujudkan serta dampak dari usaha dan perencanaan yang terperinci dan control yang efektif terhadap proses pelaksanaan.

Menurut pendapat di atas monitoring dilakukan untuk melihat seberapa jauh pelaksanaan *capacity building* memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi.

**c. Disiplin**

Seiring dengan meningkatkan kualitas aparatur pemerintah daerah yang bersih dan berwibawa, maka penerapan disiplin bagi pegawai sangat diperlukan. Disiplin dapat ditegaskan sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pekerja sendiri dan menyebabkan

dia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela kepada keputusan, peraturan-peraturan dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan tingkah laku.

Pentingnya disiplin demi mencapai keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran suatu organisasi bergantung pada tingkat kesadaran disiplin yang dimiliki individu pegawai. Oleh karena itu, Pengertian disiplin kerja menurut Sinungan (2005:145). Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati.

Sedangkan Nawawi (1998:104), menyatakan bahwa disiplin adalah sebagai usaha mencegah terjadinya pelanggaran-pelanggaran terhadap ketentuan yang telah disetujui bersama dalam melaksanakan kegiatan agar pembinaan hukuman pada seseorang atau kelompok orang yang dapat dihindari. Kedua pengertian tersebut terdapat adanya pelaksanaan disiplin dengan dilandasi kesadaran dan keinsafan akan terciptanya suatu kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan. Untuk menciptakan kondisi yang harmonis tersebut terlebih dahulu harus diwujudkan keselarasan antara kewajiban dan hak karyawan sebagaimana pengertian disiplin dalam Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999 bahwa, peraturan disiplin adalah peraturan

yang membuat keharusan larangan dan sanksi apabila keharusan tidak dituruti atau larangan itu dilanggar.

Dari definisi yang dikemukakan di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan - peraturan baik tertulis maupun tidak, yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Dan perlu disadari bahwa untuk menciptakan disiplin kerja dalam organisasi dibutuhkan adanya tata tertib atau peraturan yang jelas dan penjabaran tugas dari wewenang yang cukup jelas.

Peraturan disiplin pegawai Negeri Sipil adalah peraturan yang mengatur kewajiban, larangan dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh pegawai Negeri Sipil pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan pegawai Negeri Sipil yang melanggar ketentuan Peraturan disiplin pegawai Negeri Sipil, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja. Pegawai yang berdisiplin tinggi dan berprestasi kerja baik, perlu mendapatkan penghargaan khusus, dalam berbagai macam bentuknya (reward).

Sebaliknya bagi pegawai yang melanggar aturan organisasi dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, patut mendapatkan sanksi administratif ataupun sanksi hukum.

## 2. Kegunaan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia (Aparatur)

Penyelenggaraan otonomi daerah adalah pengakuan kemandirian suatu masyarakat dan daerah sehingga masyarakat berpartisipasi aktif dalam pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan birokrasi pemerintah kepada masyarakat. Sumber daya aparatur disini adalah pegawai tidaklah diadakan untuk melayani dirinya sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat, serta menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat dapat mengembangkan kemampuan dan kreatifitasnya demi mencapai kemajuan bersama. Oleh karena itu, saat ini sumber daya aparatur perlu didekatkan kepada masyarakat, sehingga pelayanan yang diberikan menjadi lebih baik.

Menurut Siagian (2002:183-184) ada manfaat yang dapat di petik melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan, yaitu:

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan. Karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.

2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknis maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggungjawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh manajer.
4. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui gaya manajerial yang partisipatif.
5. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
6. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan para anggota organisasi.

Dengan adanya peningkatan kualitas sumber daya aparatur merupakan salah satu cara untuk pemberian pelayanan kepada masyarakat. Melalui pemerintah daerah, maka pelayanan publik yang lebih baik dan profesional dapat terwujud. Sehingga semakin berkualitasnya sumber daya aparatur dan

diikuti dengan tersedianya sumber daya peralatan dan pembiayaan, maka tugas dan tanggung jawab yang diberikan untuk memberikan pelayanan publik dapat dilaksanakan dengan baik.



### **BAB III METODE PENELITIAN**

Metode penelitian memiliki peranan penting dalam usaha mencapai tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Kegiatan penelitian ini adalah usaha untuk mencari data yang relevan dengan permasalahan yang dibahas yang kemudian dianalisis untuk mendapat kesimpulan. Menurut Sugiyono, (2009:1) metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.

Secara rinci langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menentukan: jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber dan jenis data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, serta analisis data.

#### **A. Jenis Penelitian**

Sebelum melakukan penelitian hendaknya ditetapkan terlebih dahulu metode yang digunakan. Disini metode dapat diartikan sebagai jalan (cara, pendekatan, alat) yang harus ditempuh (dipakai) guna memperoleh pengetahuan tentang suatu hal (sasaran kajian), baik yang lalu, kini maupun yang akan datang; yang dapat terjadi dan yang akan terjadi. Sedangkan metodologi merupakan hasil pengkajian terhadap berbagai metode menjadi bahan pembentukan seperangkat pengetahuan tentang metode.

Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Jenis penelitian deskriptif seperti yang diungkapkan oleh Moleong

(2000:11), metode penelitian deskriptif bertujuan melukiskan atau menggambarkan suatu fenomena dengan jalan mendeskripsikan secara sistematis sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah penelitian yang akan di teliti. Lebih lanjut Nazir (2005:54) menjelaskan bahwa metode deskriptif yaitu suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun kelas pemikiran pada masa sekarang dengan tujuan untuk mendeskripsikan,, menggambarkan atau melukiskan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif menurut Bogdan dan Taylor, seperti dikutip dalam Moleong (2006:6) menyatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll, secara *holistic* dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Sehingga dapat dikatakan bahwa pendekatan kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk meneliti suatu masalah secara mendalam dengan menggunakan metode-metode ilmiah yang dituangkan dalam bentuk kata-kata dan bahasa.

## B. Fokus Penelitian

Penentuan fokus penelitian kualitatif dimaksudkan untuk membatasi studi kualitatif, sekaligus membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan mana data yang tidak. Jadi tujuan dan penetapan fokus penelitian adalah: pertama, dapat membatasi studi. Kedua, untuk memenuhi kriteria inklusi-eksklusi atau kriteria masuk-keluar suatu informasi yang baru diperoleh dilapangan (Moleong,2006:94).

Adapun yang menjadi fokus penelitian ini yaitu:

1. Upaya Kantor Imigrasi Kelas I Malang dalam meningkatkan kinerja sumber daya aparaturnya meliputi:

- a. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
- b. Melakukan monitoring
- c. Penegakan disiplin pegawai

2. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat dalam meningkatkan kualitas kinerja sumber daya aparatur pada Kantor Imigrasi Kelas I Malang, dengan mengidentifikasi:

- a. Faktor Pendukung
  - Tempat pelaksanaan pelatihan dan pendidikan
  - Tanggung jawab yang diemban
- b. Faktor Penghambat
  - Peserta
  - Keterbatasan anggaran

### **C. Lokasi dan Situs Penelitian**

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti memperoleh informasi dimana peneliti menangkap keadaan yang sebenarnya dari obyek yang diteliti. Dalam penelitian ini peneliti memilih lokasi yang mencakup kota Malang. Ada pun alasan menentukan kota Malang sebagai lokasi penelitian yaitu karena masih belum profesionalnya kinerja aparat-aparat pemerintahan.

Sedangkan yang dimaksud dengan situs penelitian adalah tempat dimana sebenarnya peneliti dapat memperoleh atau menangkap keadaan atau fenomena dan obyek yang akan diteliti untuk mendapatkan data yang valid, relevan serta data yang benar-benar diperlukan dalam penelitian, dengan demikian yang menjadi situs dalam penelitian ini adalah Kantor Imigrasi Kelas I Malang

### **D. Jenis dan Sumber Data**

Sumber data adalah: “tempat orang atau benda dimana peneliti dapat mengamati, bertanya atau membaca tentang hal-hal yang berkenaan dengan variabel yang diteliti.

Secara garis besar sumber data dimaksud dibedakan atas orang, tempat, kertas, atau dokumen” (Moleong, 2000:130).

Menurut Lofland dalam Moleong (2004:157), “Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan. Selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Semua data diperoleh melalui sumber dokumentasi merupakan informasi yang dapat dijadikan nara sumber data, karena dianggap

menguasai bidang permasalahan dan berhubungan erat dengan pelaksana seluruh kegiatan untuk mempermudah penyelesaian masalah dalam penelitian ini. Jenis dan sumber data yang digunakan dapat dibedakan menjadi dua bagian, yaitu:

1. Sumber Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung pada saat melakukan penelitian, sumber data yang diperoleh secara langsung dari orang-orang atau responden yang secara sengaja dipilih untuk memperoleh data-data atau informasi yang ada relevansinya dengan permasalahan penelitian. Adapun yang menjadi data primer adalah:

- a. Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang
- b. Pegawai Struktural Kantor Imigrasi Kelas I Malang
- c. Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Malang

2. Sumber Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh langsung di lapang penelitian melalui hasil pendataan yang dilakukan oleh pihak tertentu, Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen, catatan, laporan, dan arsip yang berhubungan dengan fokus penelitian yang ada di kantor Imigrasi Kota

Malang.

**E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah teknik atau cara yang digunakan peneliti dalam mencari dan memperoleh data. Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

**1. Interview (wawancara)**

Dalam proses wawancara ini pengambilan data dilakukan dengan meminta keterangan pada pihak yang berhubungan langsung dengan data yang diperlukan. Wawancara yang sifatnya terstruktur dan dilakukan secara terarah dengan berpedoman pada pedoman wawancara yang telah dipersiapkan, yaitu dengan:

- a. Kepala Sub Bagian Tata Usaha
- b. Kepala Urusan Kepegawaian

**2. Observasi (Pengamatan)**

Observasi ini dapat dilakukan secara bersamaan dengan pelaksanaan wawancara. Observasi ini dilakukan melalui pengamatan secara langsung terhadap obyek yang diteliti untuk memperoleh data-data yang mempertajam analisis dalam hal ini berhubungan dengan pokok amatan.

**F. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk memperoleh atau mengumpulkan data dalam rangka memecahkan masalah dan mencapai tujuan penelitian. Dalam hal ini instrumen penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Peneliti sendiri, yaitu dengan menggunakan panca indera untuk menyaksikan dan mengamati kejadian-kejadian yang berkaitan dengan penelitian ini.
2. Pedoman wawancara, yaitu daftar pertanyaan yang dipegang oleh peneliti sebagai panduan dalam mengumpulkan keterangan-keterangan.
3. Perangkat penunjang, yaitu catatan laporan yang berisi tentang informasi aktual yang diperoleh pada saat observasi.

**G. Analisis Data**

Proses analisis merupakan usaha untuk menemukan uraian jawaban atas pertanyaan yang diperoleh dari hasil penelitian. Dalam penelitian ini, data yang diperoleh akan dianalisis dan diinterpretasikan dimana data analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif. Menurut Moleong (2004:247) analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan.

Analisis data kualitatif menurut Bogdan dan Biklen sebagaimana dikutip oleh Moleong (2004:248) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data,

mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola mensintesiskannya dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Dalam penelitian ini data yang diperoleh akan dianalisis dan diinterpretasikan dimana data yang digunakan adalah analisa kualitatif yang menurut Miles dan Huberman (1992:16-19) bahwa analisa data terdiri dari empat alur kegiatan, yaitu:

1. Pengumpulan data

Peneliti melakukan pencarian atau pengumpulan data yang masih belum diolah dari lokasi penelitian dengan melakukan pengamatan, pencatatan serta dokumentasi.

2. Reduksi data

Data lapangan diuraikan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan terinci. Laporan lapangan akan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal pokok difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari tema atau polanya.

3. Penyajian data

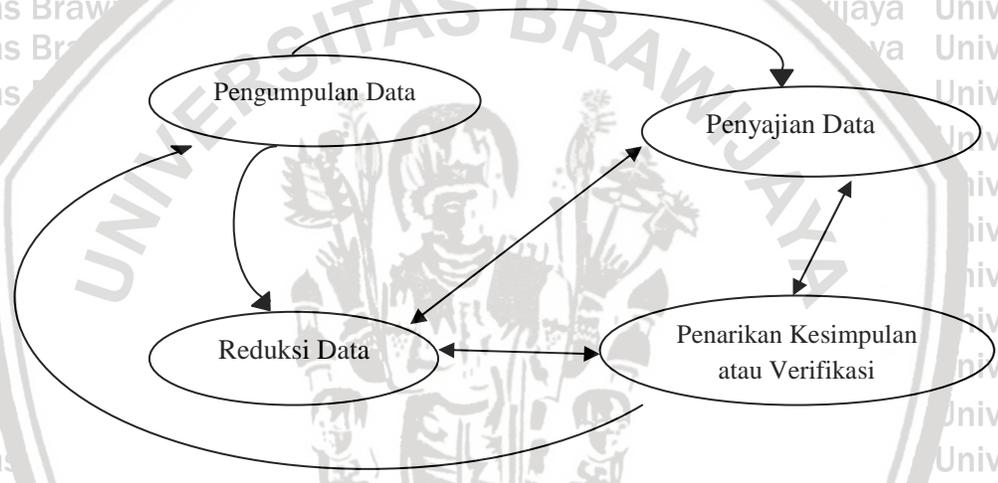
Berupa sekumpulan informasi tersusun memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan dengan melihat penyajian data kita dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan.

4. Menarik kesimpulan atau verifikasi

Peneliti berusaha untuk menggambarkan dari data yang disimpulkan yang dituangkan dalam kesimpulan yang bersifat entatif.

Gambar 1:

**Bagan Analisis Data Model Interaktif**

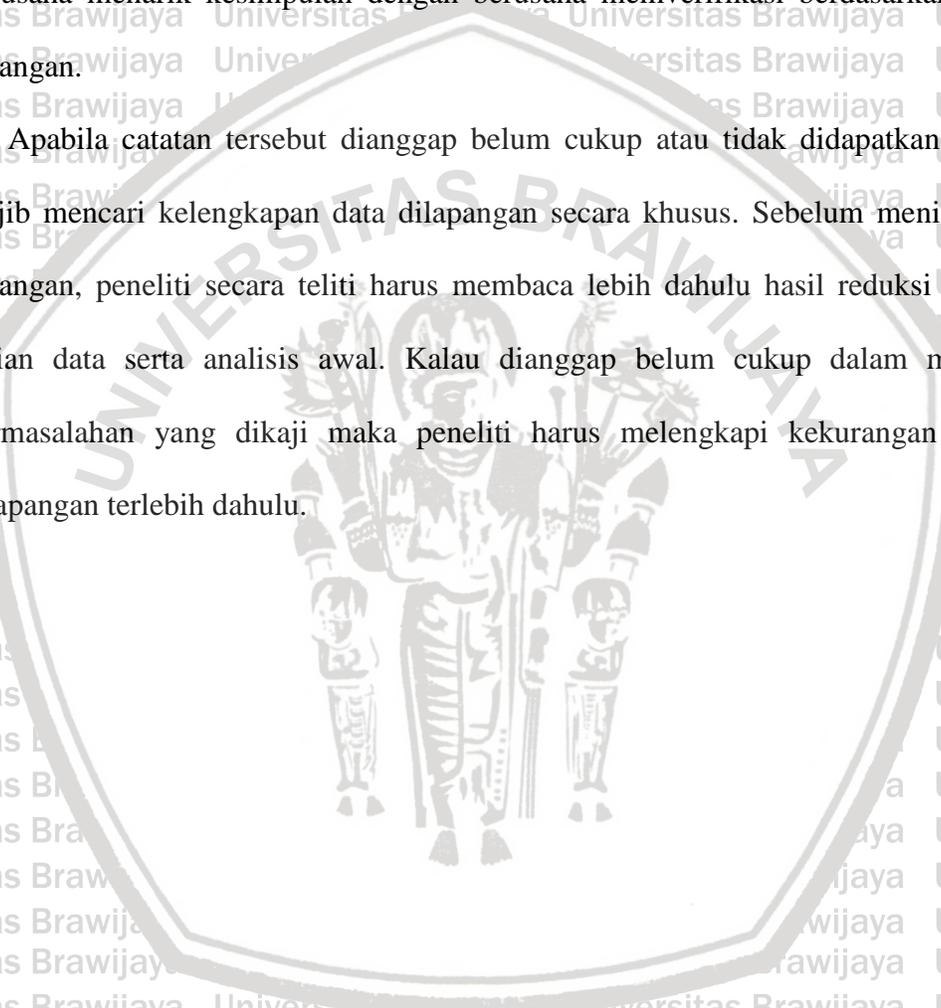


Sumber Miles dan Huberman (1992:20)

Dalam tradisi penelitian kualitatif ini, analisis dan penafsiran data tidak dilakukan pada akhir pengumpulan data atau berdiri sendiri, namun secara simultan juga dilakukan pada saat pengumpulan data lapangan, demikian terus berputar hingga ditemukan puncak data, lebih jauh analisis data dilakukan melalui proses penentuan kategori, subkategori dan propertis atas data yang terkumpul. Dalam pengumpulan data pada catatan yang didata di lapangan, peneliti akan menyusun pemahaman arti

dari segala peristiwa melalui reduksi data yang kemudian diikuti dengan penyusunan data. Reduksi dan sajian data ini disusun pada waktu peneliti mendapatkan unit data yang diperlukan dalam penelitian. Setelah pengumpulan data berakhir peneliti berusaha menarik kesimpulan dengan berusaha memverifikasi berdasarkan catatan lapangan.

Apabila catatan tersebut dianggap belum cukup atau tidak didapatkan, peneliti wajib mencari kelengkapan data dilapangan secara khusus. Sebelum meninggalkan lapangan, peneliti secara teliti harus membaca lebih dahulu hasil reduksi data dan sajian data serta analisis awal. Kalau dianggap belum cukup dalam menjawab permasalahan yang dikaji maka peneliti harus melengkapi kekurangan tersebut dilapangan terlebih dahulu.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Pada hasil penelitian ini menyajikan beberapa poin yang berkaitan dengan hasil temuan dilapangan yang sesuai dengan substansi penelitian ini. Hasil penelitian ini terdiri dari gambaran umum lokasi penelitian dan penyajian data dari fokus penelitian. Langkah-langkah yang dilakukan dalam menyajikan data mengacu pada tahapan analisis data model interaktif Miles dan Huberman dimana terlebih dahulu peneliti melakukan tahapan pengumpulan data, reduksi data yang dituangkan ke dalam penyajian data. Sebelum menyajikan data dari fokus penelitian maka berikut ini peneliti menyajikan gambaran umum lokasi penelitian dari hasil penelitian.

##### 1. Gambaran Umum Kota Malang

###### a. Keadaan Geografis

Sebagaimana diketahui secara umum Kota Malang merupakan salah satu kota tujuan wisata di Jawa Timur karena potensi alam dan iklim yang dimiliki. Letaknya yang berada di tengah-tengah wilayah Kabupaten Malang secara astronomis terletak pada posisi  $112.06^{\circ} - 112.07^{\circ}$  Bujur Timur,  $7.06^{\circ} - 8.02^{\circ}$  Lintang Selatan dengan batas wilayah sebagai berikut:

- Sebelah Utara : Kec. Singosari dan Kec. Karangploso Kab. Malang

- Sebelah Timur : Kec. Pakis dan Kec. Tumpang Kab. Malang

- Sebelah Selatan: Kec. Tajinan dan Kec. Pakisaji Kab. Malang

- Sebelah Barat : Kec. Wagir dan Kec. Dau KabMalang.

Luaswilayah Kota Malang sebesar 110,06 km<sup>2</sup> yang terbagi dalam lima kecamatan yaitu Kecamatan Kedungkandang, Sukun, Klojen, Blimbing dan

Lowokwaru.Potensi alam yang dimiliki Kota Malang adalah letaknya yang cukup tinggi yaitu 440 – 667 meter di atas permukaan air laut. Salah satu lokasi yang paling tinggi adalah Pegunungan Buring yang terletak di sebelah timur Kota Malang. Dari atas pegunungan ini terlihat jelas pemandangan yang indah antara lain dari arah Barat terlihat barisan Gunung Kawi dan Panderman, sebelah utara Gunung Arjuno, Sebelah Timur Gunung Semeru dan jika melihat ke bawah terlihat hamparan Kota Malang. Sedangkan sungai yang mengalir di Wilayah Kota Malang adalah Sungai Brantas, Amprong dan Bango.

**b. Iklim**

Kondisi iklim Kota Malang selama tahun 2010 tercatat rata-rata suhu udara berkisar antara 23,2°C sampai 24,4°C.Sedangkan suhu maksimum mencapai 29,2°C dan suhu minimum 19,8°C.Rata-rata kelembaban udara berkisar 78% – 86%, dengan kelembaban maksimum 99% dan minimum mencapai 45%.

Seperti umumnya daerah lain di Indonesia, Kota Malang mengikuti perubahan putaran 2 iklim, musim hujan dan musim kemarau. Dari hasil

pengamatan Stasiun Klimatologi Karangploso Curah hujan yang relative tinggi selama tahun 2010 hujan terjadi hampir di setiap bulan Curah hujan tertinggi terjadi pada bulan April yaitu mencapai 526 mm, yang terjadi selama 27 hari. Kecepatan angin maksimum terjadi di bulan Oktober.

**c. Pemerintahan**

Dari lima kecamatan yang ada terbagi atas 57 kelurahan. Berdasarkan klasifikasi dari kemampuan kelurahan dalam membangun wilayahnya tercatat seluruh kelurahan masuk ke dalam kategori kelurahan Swa Sembada. Artinya hampir seluruh kelurahan yang ada telah mampu menyelenggarakan pemerintahannya dengan mandiri. Dalam menyelenggarakan pemerintahan, aparatur pemerintah sebagai abdi negara dan abdi masyarakat mempunyai peran yang penting menyelenggarakan berbagai tugas baik itu tugas-tugas umum pemerintahan, tugas pembangunan maupun dalam tugas dalam pelayanan kepada masyarakat (publik).

Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang tercatat 10.173 Pegawai Negeri Sipil yang berada dibawah Pemerintahan Kota Malang. Pelayanan terhadap masyarakat yang dapat diberikan oleh para aparatur pemerintah antara lain penerbitan akte kelahiran, kematian, perkawinan, perceraian dan pengangkatan anak. Selain itu juga diterbitkan berbagai sertifikat hak atas tanah. Pemerintah Kota Malang selalu berusaha

meningkatkan kemampuan aparaturnya baik melalui pendidikan formal maupun informal.

**d. Penduduk dan Tenaga Kerja**

Data kependudukan sangat diperlukan dalam perencanaan dan evaluasi pembangunan karena penduduk merupakan subyek dan sekaligus sebagai obyek pembangunan. Data penduduk dapat diperoleh melalui beberapa cara yaitu melalui Sensus Penduduk, Registrasi Penduduk, dan Survei-survei kependudukan. Menurut hasil Sensus Penduduk pada tahun 2010. Penduduk Kota Malang sebanyak 820.243 jiwa yang terdiri dari penduduk laki-laki sebanyak 404.553 jiwa dan penduduk perempuan sebanyak 415.690 jiwa. Dengan demikian rasio jenis kelamin penduduk Kota Malang sebesar 97,05. Ini artinya bahwa setiap 100 penduduk perempuan terdapat 97-98 penduduk laki-laki.

Berdasarkan hasil Sensus Penduduk 2010, pada periode 2000–2010 rata-rata laju pertumbuhan penduduk setiap tahunnya adalah 0,80 %. Dilihat dari penyebarannya, diantara 5 kecamatan yang ada Kecamatan Lowokwaru memiliki penduduk terbanyak yaitu sebesar 186.013 jiwa, kemudian diikuti oleh kecamatan Sukun (181.513 jiwa), Kecamatan Kedungkandang (174.477 jiwa), Kecamatan Blimbing ( 172.333 jiwa) dan Kecamatan Klojen (105.907 jiwa). Sedangkan wilayah dengan kepadatan penduduk tertinggi terjadi di wilayah Kecamatan Klojen yaitu mencapai 11.994 jiwa per Km<sup>2</sup>, sedangkan

terendah di wilayah Kecamatan Kedungkandang sebesar 4.374 jiwa per Km<sup>2</sup>.

Jumlah pencari kerja pada tahun 2010 yang terdaftar sebanyak 1.971 orang

pencari kerja laki-laki dan perempuan sebanyak 2.390 orang.

Berdasarkan hasil Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas) tahun 2010

penduduk usia 10 tahun ke atas yang bekerja berdasarkan lapangan usaha

tercatat paling banyak menyerap tenaga kerja adalah sektor Perdagangan,

Jasa-jasa dan Industri, masing masing sebesar 30,11 persen; 25,81 persen dan

16,80 persen.

**2. Gambaran Umum Kantor Imigrasi Kelas I Malang**

**a. Sejarah Singkat Kantor Imigrasi Kelas I Malang**

Kantor Imigrasi Kelas I Malang merupakan suatu instansi vertikal yang

berada di wilayah lingkungan kantor wilayah Kementerian Kehakiman dan

Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Propinsi Jawa Timur. Di dalam

menjalankan tugas sebagai instansi yang berwenang dibidang keimigrasian,

Kantor Imigrasi Kelas I Malang bertanggung jawab penuh kepada Direktorat

Jenderal Keimigrasian di Jakarta. Kantor Imigrasi Kelas I Malang secara

resmi terbentuk dan mulai melaksanakan kegiatan operasional pada tahun

1962. Pada awalnya Kantor Imigrasi Kelas I Malang merupakan Kantor

imigrasi Kelas II yang berdiri pada Bulan November Tahun 1961. Adapun

wilayah kerja Kantor Imigrasi Kelas II Malang meliputi 4 Kota dan 4

Kabupaten:

1. Kota Malang
2. Kota Pasuruan
3. Kota Probolinggo
4. Kota Batu
5. Kabupaten Lumajang
6. Kabupaten Malang
7. Kabupaten Pasuruan
8. Kabupaten Probolinggo

Mengingat wilayah kerja dan potensi wilayah kerja Kantor Imigrasi Kelas II Malang sedemikian luas dan kompleks, maka pada tanggal 30 Juli tahun 2007 Kantor Imigrasi Kelas II Malang berubah menjadi Kantor Imigrasi Kelas I Malang dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia M.12.PR.07.04. Perubahan ini hanya sekedar merubah nama Kantor Imigrasi Kelas II Malang menjadi Kantor Imigrasi Kelas I Malang, tetapi ruang lingkup dan tanggung jawab Kantor Imigrasi Kelas I Malang tetap berlaku terhadap kedelapan daerah yang merupakan ruang lingkup dari Kantor Imigrasi Kelas II Malang.

**b. Visi dan Misi Kantor Imigrasi**

Visi dan misi dari Kantor Imigrasi Kelas. I Malang pada dasarnya sama dengan visi dan misi yang dimiliki oleh kantor imigrasi pusat, yakni sebagai berikut :

**VISI**

Masyarakat Memperoleh Kepastian Hukum.

**MISI**

Melindungi Hak Asasi Manusia

Disamping visi dan misi, kantor imigrasi juga memiliki motto dan janji pelayanan yang terikrarkan, yakni sebagai berikut :

**Motto**

Melayani dengan tulus

**Janji Layanan**

1. Kepastian Persyaratan
2. Kepastian Biaya
3. Kepastian Waktu Penyelesaian.

Setidaknya visi, misi, motto dan janji layanan yang telah dimiliki kantor imigrasi tersebut lebih memicu optimalisasi pelayanan dan profesionalisme dalam memberi pelayanan pada masyarakat.

**c. Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Imigrasi****1) Tugas Pokok**

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia

Republik Indonesia Nomor : M-12.PR.07.04 Tahun 2007 tanggal 30 Juli

2007 menjalankan tugas sebagai instansi yang berwenang dibidang

keimigrasian Kelas I Malang yang bertanggung jawab penuh kepada Direktorat Jendral Keimigrasian di Jakarta.

## **2) Fungsi**

Kantor Imigrasi Tk. I Malang mempunyai fungsi sebagaimana tercantum dalam Surat Keputusan Meteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : M-12.PR.07.04 Tahun 2007 tanggal 30 Juli 2007 yaitu sebagai aparatur pelayanan masyarakat, pengamanan negara dan penegakan hukum keimigrasian, serta sebagai fasilitator ekonomi nasional.

### **d. Struktur Organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Malang**

Struktur Kantor Imigrasi Kelas I Malang, disusun berdasarkan Surat Keputusan Meteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor: M-12.PR.07.04 Tahun 2007 tanggal 30 Juli 2007. Pada Kantor Imigrasi Kelas I Malang terdapat struktur organisasi, yakni sebagai berikut:



Berdasarkan struktur organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Malang, maka dapat diketahui tugas dan fungsi masing-masing seksi dan sub seksi yang ada di Kantor Imigrasi. Tugas dan fungsi tersebut ialah:

**1. Kepala Kantor Imigrasi**

Tugas :

- a. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas baik tehnis maupun non tehnis.
- b. Membuat rencana kerja.
- c. Melakukan koordinasi dengan instansi terkait.

Wewenang :

- a) Memberikan disposisi surat-surat masuk;
- b) Manandatangani surat-surat keluar;
- c) Manandatangani DP-3;
- d) Penandatanganan Surat Perjalanan Republik Indonesia dan Dokumen Imigrasi bagi Orang Asing.

**2. Kepala Sub Bagian Tata Usaha**

Tugas :

- a. Menyelenggarakan administrasi kepegawaian dalam rangka pengangkatan, pembinaan, pengembangan karier, peningkatan disiplin, cuti pegawai serta pelantikan bagi pejabat struktural maupun pegawai baru sesuai dengan ketentuan;

- b. Menyelenggarakan administrasi keuangan secara tertib sesuai dengan ketentuan yang berlaku dibidang keuangan;
- c. Menyelenggarakan administrasi perlengkapan barang-barang kekayaan negara yang menjadi inventaris kantor dan pemeliharaannya;
- d. Mengelola tata usaha perkantoran dalam bidang persuratan, kearsipan dan tata pengirimannya;
- e. Siap melaksanakan tugas-tugas lain yang diperintahkan oleh Atasan;
- f. Mengajukan usul kepada Kepala Kantor berkenaan dengan kenaikan pangkat, menjatuhkan hukuman disiplin, pemberian penghargaan dan alih tugas pegawai;
- g. Mengajukan usul atau membuat Rencana Anggaran Rutin dan Pembangunan RKA-KL (Rencana Kerja Anggaran Kementerian / Lembaga);
- h. Mengajukan usul mengenai pengadaan, pemeliharaan dan distribusi serta penghapusan barang-barang inventaris;
- i. Atas nama Kepala Kantor menandatangani surat pengantar dan menyampaikan laporan-laporan administratif;
- j. Membuat pengumuman dan peraturan tata tertib pegawai dan pemeliharaan lingkungan;
- k. Memberikan paraf pada surat yang bersifat fasilitatif yang ditandatangani kepala kantor;
- l. Menilai dan menandatangani DP-3.

Sub Bagian Tata Usaha terdiri dari:

## **2.1 Kepala Urusan Kepegawaian;**

Tugas :

- a. Membuat daftar Nominatif Kenaikan Pangkat;
- b. Membuat usulan kenaikan pangkat sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- c. Membuat laporan bezetting pegawai tetap setiap bulan April dan Oktober;
- d. Menyusun dan membuat Daftar Urut Kependudukan (DUK) setiap akhir tahun;
- e. Menyusun laporan di bidang kepegawaian sesuai dengan instruksi dan peraturan yang berlaku;
- f. Melaporkan perkawinan, perceraian, kematian, tambah anak dan pensiun;
- g. Menyelesaikan permohonan cuti, karpeg, karis, karsu, taspen, askes, dan mutasi;
- h. Mempersiapkan bahan untuk pembuatan DP-3 pegawai untuk diisi oleh pejabat struktural yang berwenang memberi penilaian;
- i. Membuat usul kenaikan gaji berkala pegawai dan pelantikan pejabat struktural atau pegawai;
- j. Membuat laporan bulanan tentang absensi dan tambah kurang pegawai;

- k. Menyelenggarakan daftar piket rutin / karantina;
- l. Membuat usulan Bendahara penerima, pengeluaran dan bendahara pengeluaran Pembantu;
- m. Mengusulkan Petugas Pengelola Administrasi Belanja Pegawai (PPABP);
- n. Siap melaksanakan tugas-tugas lain yang diperintahkan oleh Atasan;
- o. Mengajukan usul kepada Kepala Sub Bagian Tata Usaha mengenai kenaikan pangkat dan alih tugas pegawai serta hukuman disiplin;
- p. Menyampaikan pendapat kepada Kepala Sub Bagian Tata Usaha tentang permohonan cuti dan mutasi pegawai;
- q. Menilai dan menandatangani DP-3 bawahannya;
- r. Memberi paraf pada laporan/surat kepegawaian.

## 2.2 Kepala Urusan Keuangan

Tugas :

- a. Menyelenggarakan dan mengelola administrasi keuangan Negara secara tertib sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku;
- b. Menyusun laporan dibidang keuangan (rekonsiliasi SAKPA, LRA, ADK, Neraca, BAR, Monitoring SAI, RKAKL, CALK);
- c. Mengendalikan surat menyurat dibidang keuangan;
- d. Menyusun daftar gaji dan perubahan secara rutin;

- e. Menyiapkan bahan-bahan untuk membuat RKA-KL sesuai jangka waktu yang ditentukan;
- f. Membuat laporan Triwulan/Pemeriksaan Kas Bendahara Pengeluaran / Penerimaan;
- g. Siap melaksanakan tugas-tugas lain yang diperintahkan oleh Atasan;
- h. Mengajukan usul kepada Kepala Sub Bagian Tata Usaha mengenai pengendalian dan pelaksanaan DIPA;
- i. Memberikan petunjuk kepada bendaharawan tentang tata cara pengelolaan pembukuan keuangan sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- j. Memberikan paraf pada surat-surat keuangan dan bukti pengeluaran;
- k. Mengisi dan menandatangani DP-3 bawahannya.

**2.3 Kepala Urusan Umum**

Tugas :

- a. Membuatkan perkiraan dan rencana kebutuhan pengadaan barang habis pakai dan barang inventaris dalam Tahun Anggaran;
- b. Memelihara dan mengelola barang inventaris dengan membuat:
  - DIR (Daftar Inventaris Ruangan)
  - Kartu Inventaris Barang (KIB)

- Daftar Inventaris Barang (DIB)
- Laporan Mutasi Barang Triwulan (LMBT)
- Laporan Tahunan Inventaris (LTI)
- c. Mengendalikan penerimaan, penyimpanan dalam almari besi blanko SPRI dan Dokumen Imigrasi lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku setelah diadakan pemeriksaan;
- d. Menyelenggarakan persiapan upacara dan kkegiatan lainnya;
- e. Mengusulkan penghapusan / pengadaan barang inventaris;
- f. Siap melaksanakan tugas-tugas lain yang diperintahkan oleh atasan;
- g. Melaksanakan penawaran, pembelian, penerimaan dan penyimpanan barang dari rekanan sesuai dengan ketentuan yang berlaku pengadaan barang;
- h. Mengajukan usul kepada Sub Bagian Tata Usaha mengenai kebutuhan pengadaan barang dan inventaris kantor;
- i. Mengawasi pendistribusian / permintaan barang dari gudang kepada unit kerja yang membutuhkan sesuai dengan kebutuhan Kepala Sub Bagian Tata Usaha;
- j. Membuat dan menandatangani DP-3 bawahannya;
- k. Memberikan paraf pada surat-surat keluar berkaitan dngan urusan umum.

### 3. Kepala Seksi Informasi dan Komunikasi Imigrasi (FOSARKIM)

Tugas :

a. Mengumpulkan, menyimpan dan memelihara data Keimigrasian Kantor Imigrasi Malang.

b. Menelaah, menganalisa dan mengevaluasi Keimigrasian dan menyajikannya dalam bentuk informasi Keimigrasian untuk keperluan:

- Pengendalian dan penindakan keimigrasian.
- Perumusan kebijaksanaan dan pengambilan keputusan pimpinan.
- Penyebaran informasi sesuai dengan keperluan.

c. Menyusun, mengatur, memelihara dan mengamankan dokumentasi dan arsip substantif keimigrasian sesuai dengan system tata cara peraturan yang berlaku.

d. Memelihara, mengamankan dan memanfaatkan sarana komunikasi (peralatan computer) yang ada untuk kepentingan kelancaran pelaksanaan tugas.

e. Menyelesaikan laporan mutasi mutandis orang asing.

f. Melakukan pendataan orang asing.

g. Menyelesaikan pemberian Buku Pendaftaran dan Mutasi orang asing.

h. Melaksanakan tugas lain atas perintah Kepala Kantor Imigrasi.

i. Wajib segera melapor kepada Kepala Kantor Imigrasi segala informasi dalam rangka mengamankan/melancarkan pelaksanaan tugas.

j. Menyampaikan usul/saran/pendapat tentang telaahan, evaluasi dan analisa data dalam rangka penyajian informasi keimigrasian kepada Kepala Kantor Imigrasi.

k. Atas nama Kepala Kantor Imigrasi menandatangani:

- Laporan Mutasi Mutandis Orang Asing
- Formulir dan Slip Pendataan
- Buku Pendaftaran dan Mutasi Orang Asing
- DP3 bawahan

**3.1 Kepala Sub Seksi Informasi**

Tugas :

- a. Menyusun rencana kerja sub seksi Informasi dengan cara menghimpun saran atau pendapat bawahan sebagai bahan dalam pelaksanaan tugas.
- b. Menyiapkan bahan RASTAF dilingkungan sub seksi Informasi dengan cara menghimpun permasalahan yang terjadi, serta memelihara back up database SPRI yang telah direkam kedalam *Electronic File System*.
- c. Mengadakan kerjasama dengan seksi lain guna pengembangan system Informasi Keimigrasian Orang Asing terutama yang berhubungan dengan keluar masuk dan selama berada di Indonesia.

- d. Melaksanakan pengawasan melekat dilingkungan sub seksi Informasi dengan cara memperhatikan langsung ataupun tidak langsung mengenai pekerjaan bawahan guna menghindari penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.
- e. Melaksanakan tugas lain atas perintah atasan langsung/Kepala Kantor Imigrasi Malang.
- f. Wajib segera melaporkan kepada Kepala Seksi Forsakim segala informasi dalam rangka mengamankan/melancarkan pelaksanaan tugas.
- g. Mengajukan usul/saran pendapat, tentang telaahan, evaluasi dan analisa data Keimigrasian kepada Kasi Forsakim.
- h. Memeriksa kebenaran dan kelengkapan persyaratan:
  - 1. Laporan Mutasi Mutandis Orang Asing
  - 2. Permohonan Buku Pendaftaran Orang Asing
- i. Melakukan pengesahan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) bawahan.
- j. Bertanggung jawab terhadap semua wewenang yang diberikan oleh atasan.
- k. Siap melaksanakan tugas-tugas lain yang diperintahkan oleh atasan.

### 3.2 Kepala Sub Seksi Komunikasi

Tugas :

- a. Menata, memelihara dan mengamankan file perorangan dan arsip substantif keimigrasian secara tertib dan teratur sesuai dengan system/tata cara dan ketentuan yang berlaku serta selalu memelihara kebersihan lingkungan kerja.
- b. Mengatur alur keluar masuknya berkas/file arsip substantif keimigrasian dari/ke ruang arsip secara tertib dan aman.
- c. Mengatur dan menyusun surat-surat dokumen-dokumen / peraturan-peraturan/ informasi/ berita-berita keimigrasian sesuai dengan jenis dan sifatnya ke arah pembinaan dokumentasi dan perpustakaan.
- d. Memelihara, mengamankan dan memanfaatkan sarana komunikasi yang ada (termasuk peralatan komputer) untuk menunjang kelancaran dan pelaksanaan tugas.
- e. Menyiapkan bahan laporan statistik bulanan.
- f. Melaksanakan tugas lain atas perintah atasan langsung/Kepala Kantor Imigrasi Malang.
- g. Wajib segera melapor kepada Kepala Seksi Forsakim segala Informasi dalam rangka mengamankan/melancarkan pelaksanaan tugas.

**4. Kepala Seksi Lalu Lintas Keimigrasi (LANTASKIM)**

Tugas :

- a. Menyusun rencana kerja Seksi Lalulintas dan Status Keimigrasian dengan cara menghimpun saran, pendapat bawahan sebagai bahan acuan dalam pelaksanaan tugas.
- b. Mengkoordinasikan pemeliharaan terhadap setiap berkas permohonan dokumen keimigrasian warga Negara Indonesia.
- c. Mengkoordinasikan pelaksanaan pelayanan dan pemeriksaan kelengkapan persyaratan formil dan materil terhadap permohonan Surat Perjalanan Republik Indonesia berikut perubahannya yang diajukan oleh warga Negara Indonesia sesuai ketentuan yang berlaku.
- d. Memberikan tanda persetujuan atas permohonan Surat Perjalanan Republik Indonesia 24 halaman, Surat Perjalanan Republik Indonesia 48 halaman dan penggantian Surat Perjalanan Republik Indonesia sesuai ketentuan yang berlaku.
- e. Mempersiapkan, melaksanakan, menyelesaikan dan menandatangani penyelesaian mutasi alamat, catatan perubahan dan pengesahan pada Surat Perjalanan Republik Indonesia serta pengembalian dokumen imigrasi bagi yang telah mempunyai Surat Bukti Kewarganegaraan Republik Indonesia.
- f. Melaksanakan pengawasan melekat dilingkungan Seksi Lalulintas Keimigrasian dengan memperhatikan langsung ataupun tidak langsung

mengenai pekerjaan bawahan guna menghindari penyimpangan yang terjadi.

g. Menyiapkan bahan Rapat Staf (RASTAF) dilingkungan Seksi Lalulintas dan Status Keimigrasian dengan cara menghimpun permasalahan-permasalahan yang dialami guna mencari jalan keluarnya.

h. Melakukan, mengesahkan penilaian pelaksanaan pekerjaan bawahan.

i. Melaksanakan tugas lain yang diperintahkan atasan.

**4.1 Kepala Sub Seksi Lintas Batas Keimigrasian**

Tugas :

- a. Menyusun rencana kerja Sub Seksi Lalulintas dengan cara menghimpun saran, pendapat bawahan sebagai bahan acuan dalam pelaksanaan tugas.
- b. Melaksanakan pemeliharaan terhadap setiap berkas permohonan dokumen keimigrasian warganegara Indonesia.
- c. Melaksanakan pendaratan pada Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) yang berada diwilayah kerja Kantor Imigrasi Malang sesuai peraturan yang berlaku.
- d. Memaraf penyelesaian mutasi alamat, catatan perubahan dan pengesahan pada Surat Perjalanan Republik Indonesia serta

pengembalian dokumen imigrasi bagi yang telah mempunyai Surat  
Bukti Kewarganegaraan Republik Indonesia.

- e. Melakukan, mengesahkan penilaian pelaksanaan pekerjaan bawahan.
- f. Bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.
- g. Melaksanakan tugas lain yang diperintahkan atasan.

#### 4.2 Kepala Sub Seksi Perizinan Keimigrasian

Tugas :

- a. Memanggil pemohon yang sudah melakukan foto;
- b. Melakukan wawancara terhadap pemohon;
- c. Mengecek ulang data dalam berkas permohonan dengan berkas aslinya;
- d. Memberikan laporan pada kesempatan pertama jika ditemukan kejanggalan berkas permohonan kepada Atasan;
- e. Mencetak biodata pemohon dan meminta tandatangan pemohon (Biodata dan Paspor);
- f. Menandatangani Perdim hasil wawancara;
- g. Saling koordinasi dengan teman sekerja dan atasan langsung;
- h. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diperintahkan oleh Atasan.

## 5. Kepala Seksi Status Keimigrasian

Tugas :

a. Menyusun rencana kerja Seksi Status Keimigrasian dengan cara menghimpun saran, pendapat dari bawahan sebagai bahan acuan

dalam pelaksanaan tugas;

b. Mengkoordinasikan pemeliharaan terhadap setiap berkas permohonan

dokumen keimigrasian Warga Negara Asing;

c. Mengkoordinasikan pelaksanaan pelayanan dan pemeriksaan

kelengkapan persyaratan formil dan materiil terhadap permohonan

perijinan keimigrasian Warga Negara Asing yang meliputi

permohonan ijin masuk, ijin kunjungan, ijin tinggal terbatas, ijin

tinggal tetap, ijin berangkat dan kembali untuk sekali jalan (Re-Entry

Permit), ijin berangkat dan kembali untuk beberapa kali perjalanan

(Multiple Reentry Permit), olah dan alih status keimigrasian dan

pemberian Surat Keterangan Keimigrasian (SKIM) bagi orang asing,

pemberian Avi dafit bagi orang asing subyek Kewarganegaraan

terbatas dibawah umur yang berada di wilayah kerja Kantor Imigrasi

Malang sesuai dengan peraturan yang berlaku;

d. Mengkoordinasikan pelaksanaan pelayanan dan pemeriksaan

kelengkapan persyaratan formil dan materiil terhadap permohonan

Surat Perjalanan Republik Indonesia Berikut perubahannya yang

diajukan oleh Warga Negara Indonesia sesuai ketentuan yang berlaku, apabila dalam persyaratannya terdapat keraguan;

e. Memberikan tanda persetujuan terhadap permohonan perijinan keimigrasian Warga Negara Asing yang meliputi permohonan ijin masuk, ijin kunjungan, ijin tinggal terbatas, ijin tinggal tetap, ijin berangkat dan kembali untuk sekali jalan (Re-Entry Permit), ijin berangkat dan kembali untuk beberapa kali perjalanan (Multiple Reentry Permit), olah dan alih status keimigrasian dan pemberian Surat Keterangan Keimigrasian (SKIM) bagi orang asing, pemberian Avi dafit bagi orang asing subyek Kewarganegaraan terbatas dibawah umur yang berada di wilayah kerja Kantor Imigrasi Malang sesuai dengan peraturan yang berlaku;

f. Melaksanakan pengawasan melekat dilingkungan Seksi Status Keimigrasian dengan memperhatikan langsung maupun tidak langsung mengenai pekerjaan bawahan guna menghindari penyimpangan-penyimpangan yang terjadi;

g. Menyiapkan bahan Rapat Staf (RASTAF) dilingkungan Seksi Status Keimigrasian dengan cara menghimpun permasalahan-permasalahan yang dialami guna mencari jalan keluarnya;

h. Melakukan, mengesahkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3) bawahan;

- i. Melaksanakan tugas lain yang diperintahkan Atasan.

**5.1 Kepala Sub Seksi Penentuan Status Keimigrasian**

Tugas :

- a. Menyusun rencana kerja Sub Seksi Penentuan Status Keimigrasian dengan cara menghimpun saran, pendapat bawahan sebagai bahan acuan dalam pelaksanaan tugas;
- b. Melaksanakan tugas-tugas mengenai Penentuan Status Keimigrasian baik WNA maupun WNI yang didasarkan pada Peraturan Perundang-undangan yang berlaku;
- c. Melaksanakan pemeliharaan terhadap setiap berkas permohonan dokumen keimigrasian warga Negara Asing;
- d. Melaksanakan pelayanan dan pemeriksaan kelengkapan persyaratan terhadap berkas permohoan Izin Keimigrasian Warga Negara Asing yang meliputi Izin Kunjungan, Izin Tinggal Terbatas, Izin Tinggal Tetap, Izin berangkat dan kembali untuk sekali perjalanan (Re-Entry Permit), Izin beberapa kali perjalanan (Multiple Re-Entry Permit), Alih Status Keimigrasian dan Pemberian Surat Keterangan Keimigrasian (SKIM) bagi orang asing yang berada diwilayah kerja Kantor Imigrasi Malang sesuai Peraturan perundang-undangan yang berlaku;

- e. Melaksanakan pengawasan melekat dilingkungan Sub Seksi Status Keimigrasian dengan memperhatikan langsung ataupun tidak langsung mengenai pekerjaan bawahan guna menghindari penyimpangan-penyimpangan yang terjadi;
- f. Melakukan pengesahan penilaian pelaksanaan kerja bawahan;
- g. Melaksanakan tugas lain yang diperintah atasan.

**5.2 Kepala Sub Seksi Penelaahan Status Keimigrasian**

Tugas :

- a. Memanggil pemohon yang sudah melakukan foto;
- b. Melakukan wawancara terhadap pemohon;
- c. Mengecek ulang data dalam berkas permohonan dengan berkas aslinya;
- d. Memberikan laporan pada kesempatan pertama jika ditemukan kejanggalan berkas permohonan kepada atasan;
- e. Mencetak biodata pemohon dan meminta tandatangan pemohon (Biodata dan Paspor);
- f. Menandatangani Perdim hasil wawancara;
- g. Saling koordinasi dengan teman sekerja dan atasan langsung;
- h. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diperintahkan oleh atasan.

## 6. Kepala Seksi Pengawasan dan Penindakan Keimigrasian

Tugas :

- a. Menyusun rencana kerja sesuai pengawasan dan penindakan keimigrasian dengan cara menghimpun saran, pendapat bawahan sebagai bahan dalam pelaksanaan tugas;
- b. Membubuhkan paraf berkas-berkas permohonan perijinan keimigrasian apabila telah memenuhi persyaratan;
- c. Membuat Berita Acara pendapat setelah meneliti hasil Berita Acara pemeriksaan yang dibuat oleh bawahan;
- d. Menandatangani Exit Permit Only (EPO) tindakan Keimigrasian;
- e. Memelihara, menata dan melaksanakan tertib administrasi Cegah Tangkal;
- f. Mengkoordinasikan pengawasan dibidang perijinan Keimigrasian pada Kantor Imigrasi Kelas I Malang;
- g. Mengkoordinasikan penyelesaian masalah yang berkaitan dengan tugas penyidikan Keimigrasian berdasarkan perundang-undangan yang berlaku;
- h. Mengkoordinasikan pelaksanaan detensi bagi WNA yang melakukan pelanggaran Keimigrasian sesuai dengan prosedur yang berlaku dalam rangka pengambilan keputusan lebih lanjut;
- i. Mengkoordinasikan pelaksanaan Deportasi bagi WNA di wilayah kerja Kantor Imigrasi Kelas I Malang;

j. Melaksanakan pengawasan Melekat (WASKAT) di lingkungan Seksi

Pengawasan dan Penindakan Keimigrasian dengan cara

memperhatikan langsung mengenai pekerjaan bawahan guna

menghindari penyimpangan yang terjadi;

k. Melakukan penilaian terhadap kinerja bawahan sebagai bahan untuk

DP-3;

l. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Atasan.

### **6.1 Kepala Sub Seksi Pengawasan Keimigrasian**

Tugas :

a. Menerima berkas-berkas permohonan perijinan Keimigrasian dan Seksi lain guna diteliti dan disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku;

b. Melakukan pemeriksaan kelengkapan serta kebenaran surat identitas diri pemohon serta mencocokkan dengan daftar Cegah Tangkal terhadap permohonan perizinan keimigrasian yang berdomisili di wilayah kerja kantor Imigrasi kelas I Malang;

c. Menerima dan memeriksa kebenaran informasi dan laporan tentang kegiatan ataupun keberadaan orang asing pada wilayah kerja kantor Imigrasi Kelas I Malang guna ditelusuri lebih lanjut;

d. Memeriksa, meneliti, laporan bulanan yang diterima dari Perusahaan, lembaga pengguna TKA;

- e. Melakukan operasi lapangan ke tempat lokasi orang asing berada dan bekerja di wilayah kerja Kantor Imigrasi Kelas I Malang;
- f. Membuat surat panggilan terhadap sponsor ataupun WNA apabila diperlukan;
- g. Melakukan pengawasan melekat (WASKAT) terhadap bawahan guna menghindari penyimpangan yang terjadi;
- h. Membantu membuat Berita Acara Pemeriksaan;
- i. Melakukan penilaian terhadap kinerja bawahan sebagai bahan untuk DP-3;
- j. Melaksanakan tugas lain yang diperintahkan oleh atasan.

## 6.2 Kepala Sub Seksi Penindakan Keimigrasian

Tugas :

- a. Melakukan penindakan terhadap pelanggaran Keimigrasian;
- b. Bertanggung jawab terhadap Deteni dan ruang deteni;
- c. Melakukan pengawasan dan pengawalan terhadap keberangkatan orang asing yang telah diberikan tindakan Keimigrasian;
- d. Mengkoordinasikan pelaksanaan Administratif Ruang Detensi;
- e. Melakukan Pemeriksaan terhadap pelanggaran Keimigrasian di wilayah kerja Kantor Imigrasi Kelas I Malang;
- f. Membuat Berita Acara Pemeriksaan;
- g. Membantu Meneliti permohonan perijinan Keimigrasian;

- h. Melakukan pengawasan melekat (WASKAT) dengan cara memperhatikan langsung maupun tidak langsung mengenai pekerjaan bawahan guna menghindari penyimpangan yang terjadi;
- i. Melakukan penilaian terhadap kinerja bawahan sebagai bahan untuk DP-3;
- j. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diperintahkan oleh atasan.

Berikut peneliti menyajikan data mengenai jumlah pegawai menurut Jenis Kelamin, Golongan, Struktural/Non Struktural, Tehnis dan Non Tehnis

**Tabel 1**  
**Personil Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah Pegawai	Keterangan
1	Pegawai Laki-Laki	45	-
2	Pegawai Perempuan	15	-
<b>Jumlah</b>		<b>60</b>	-

Sumber: Kepegawaian bulan Februari 2012

Tabel di atas menunjukkan dukungan personil berdasarkan jenis kelamin. Maka dapat disimpulkan bahwa jumlah total pegawai Kantor Imigrasi Malang adalah 60 orang pegawai, yang terdiri dari 45 orang pegawai laki-laki dan 15 orang pegawai perempuan.

**Tabel 2**  
**Personil Berdasarkan Golongan**

No	Golongan	Ruang					Jumlah
		a	b	c	d	e	
1	Golongan I	-	-	-	-	-	-
2	Golongan II	7	2	3	2	-	14
3	Golongan III	10	18	11	5	-	44
4	Golongan IV	1	1	-	-	-	2
	<b>TOTAL</b>						60

*Sumber: Data Kepegawaian bulan Februari 2012*

Tabel diatas menunjukkan dukungan personil berdasarkan golongan pegawai. Maka dapat disimpulkan bahwa dari total jumlah pegawai yang ada di Kantor Imigrasi Malang terdapat tingkatan klasifikasi pegawai yang terdiri dari 4 macam golongan. Dan dari 4 golongan tersebut tidak terdapat pegawai yang pada tingkat golongan I, untuk pegawai pada tingkat golongan II berjumlah 14 orang pegawai yang terdiri dari golongan IIa total 7 orang pegawai, golongan IIb total 2 orang pegawai, golongan IIc total 3 orang pegawai dan golongan IId terdapat 2 orang pegawai. Pegawai pada tingkat golongan III berjumlah 44 orang pegawai yang terdiri dari golongan IIIa total 10 oarang pegawai, golongan IIIb total 18 orang pegawai, golongan IIIc total 11 orang pegawai dan golongan IIId terdapat 2 orang pegawai. Sedangkan pegawai pada tingkatan golongan IV terdapat 2 orang pegawai yang terdiri dari 1 orang pegawai digolongan IVa dan 1 orang pegawai golongan IVb.

**Tabel 3**  
**Personil Berdasarkan Struktural dan NonStruktural**

No	Golongan	Struktural		Non Struktural		Jumlah
		L	P	L	P	
1	Golongan I	-	-	-	-	-
2	Golongan II	-	-	11	3	14
3	Golongan III	13	2	19	10	44
4	Golongan IV	2	-	-	-	2
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>30</b>	<b>13</b>	<b>60</b>

Sumber: Kepegawaian bulan Februari 2012

Tabel diatas menunjukkan dukungan personil berdasarkan struktural dan non struktural. Maka dapat disimpulkan bahwa dari total jumlah pegawai yang ada di Kantor Imigrasi Malang terdapat tingkatan klasifikasi pegawai yang terdiri dari 4 macam golongan dan terdapat pegawai-pegawai yang masuk di dalam kualifikasi jabatan struktural dan non struktural. Dari total jumlah 60 pegawai yang ada di Kantor Imigrasi Malang terdapat 17 orang yang masuk di dalam jabatan struktural diantaranya 15 orang pegawai dari golongan III yang terdiri dari 13 orang pegawai laki-laki dan 2 orang pegawai dan terdapat 2 orang pegawai struktural dari golongan IV yang keduanya adalah laki-laki. Juga terdapat 43 orang pegawai yang masuk dalam kualifikasi jabatan non struktural diantaranya 14 orang pegawai pada golongan II yang terdiri dari 11 oarnng pegawai laki-laki dan 3 orang pegawai perempuan. Dan terdapat 29 orrang pegawai dari golongan II yang terdiri dari 19 orang pegawai laki-laki dan 10 orang pegawai perempuan.

**B. Penyajian Data**

**1. Upaya Pengembangan Kapasitas dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Malang**

Sejalan dengan perkembangan ilmu dan teknologi sekarang ini serta dengan adanya pengaruh lingkungan strategi yang bersifat eksternal maupun internal , maka pengembangan kapasitas sumber daya aparatur dalam sebuah organisasi dalam hal ini pegawai yang ada di Imigrasi kelas I Malang sangatlah penting. Sebab, pengembangan SDA bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan atau instansi, karyawan maupun masyarakat.

Adapun pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan dua jalur, yakni pengembangan secara informal dan formal (Hasibuan,2008:72). Pengembangan secara informal, karyawan diharapkan dapat merealisasikan keinginannya melalui usaha sendiri dalam melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atas jabatannya. Perkembangan secara maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Mengingat hal tersebut sangat bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan itu semakin besar, efisien dan produktifitasnya semakin baik.

Sedangkan pengembangan secara formal, dalam penelitian ini dilakukan dengan menugaskan karyawan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, monitoring dan peningkatan kedisiplinan. Semua itu menjadi penting untuk dikaji, ketika pegawai negeri sipil, ingin menempatkan diri dan memposisikan

sebagai lembaga yang berkewajiban untuk selalu mampu tampil kedepan, dalam merespon adanya peluang dan kesempatan dalam meningkatkan kinerja sumber daya aparatur, khususnya yang ada di Kantor Imigrasi Kelas1 Kota Malang.

Dengan demikian maka dalam penelitian ini terdapat beberapa aspek pengembangan sumber daya aparatur yang mempengaruhi peningkatan kinerja diantaranya:

- a. Menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan
- b. Melakukan Monitoring
- c. Penegakan Disiplin Pegawai.

**a. Menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan**

Diklat adalah pendidikan dan pelatihan yang diberikan untuk setiap pegawai guna meningkatkan kemampuan dan kualitas SDM pegawai.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pada hakekatnya merupakan suatu sistem yang dalam pelaksanaannya memerlukan keterpaduan, koordinasi, dan kerjasama diantara unit-unit kerja terkait baik internal maupun eksternal melalui tahapan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen penyelenggaraan diklat.

Oleh karena itu, dalam pelaksanaan tugas, pendidikan dan pelatihan merupakan prinsip koordinasi integrasi dan sinkronisasi. Hal tersebut mutlak diperlukan dan dilaksanakan agar tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan

dapat tercapai serta berdaya guna dan berhasil guna. Dasar hukum pelaksanaan tugas dan fungsi di bidang keimigrasian, penyusunan program dan penyelenggaraan diklat di bidang imigrasi antara lain sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor. 43 Tahun 1999 Undang-undang Nomor. 8 tahun 1974 tentang Kepegawaian Negara.
2. Undang-Undang Nomor. 32 Tahun 2005 Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang otonomi.
3. Peraturan Pemerintah Nomor. 16 tahun 1999 Tentang jabatan Fungsional PNS
4. Peraturan Pemerintah Nomor. 101 Tahun 2000 Tentang Diklat Aparatur Negara.
5. Keputusan Presiden No. 87 Tahun 1999 Rumpun jabatan Fungsional PNS.

Agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan jelas dan terarah, maka seluruh aparatur pusdiklat pegawai harus memiliki komitmen bersama, guna mempersiapkan lembaga ini sebagai pusat unggulan, pusat pengembangan dan pusat pemberdayaan di bidang pendidikan dan pelatihan aparatur bidang imigrasi.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh kantor Imigrasi kelas 1 Malang tidak terlepas dari visi dari lembaga itu sendiri dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Diklat Pegawai mempunyai visi "Mewujudkan Diklat Pegawai sebagai "Center Of Excellent, Center of

*Development, Center of Empowerment (CEDE)*” di bidang pendidikan dan pelatihan pegawai dalam rangka mendukung kebijakan dan program keimigrasian. Berdasarkan visi diklat Keimigrasian diatas, misi yang dilaksanakan diklat Pegawai adalah:

1. Meningkatkan kinerja dan produktivitas PNS di bidang keimigrasian.
2. Meningkatkan koordinasi dan fasilitas penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pegawai di bidang keimigrasian
3. Meningkatkan kinerja sumber daya pendidikan dan pelatihan.
4. Meningkatkan penyelenggaraan diklat berbasis kompetensi.

Misi Diklat keimigrasian diatas lebih mengarahkan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas PNS sebagai pelayanan publik dengan meningkatkan fasilitas dan penyelenggaraan diklat agar tercapai PNS yang bermutu didalam memberikan pelayanan kepada masyarakat terkait persoalan keimigrasian.

Untuk melaksanakan visi dan misi yang telah ditetapkan seperti tersebut di atas, diklat pegawai mencanangkan kebijakan yang mengacu pada kebijakan sebagai berikut :

1. Meningkatkan pengkajian dan pengembangan program diklat.
2. Menyiapkan Learning Material dan Training Material berbasis kompetensi.
3. Memfasilitasi penyelenggaraan diklat pegawai bidang keimigrasian

4. Meningkatkan kemampuan aparatur pengelolaan diklat agar memiliki komitmen penyelenggaraan diklat.

5. Meningkatkan program peningkatan kapasitas manajemen kediklatan bidang keimigrasian.

Sesuai dengan visi dan misi yang diterapkan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang maka diharapkan akan tercipta suatu pelayanan yang baik dan profesional yang dibeikan oleh pegawai. Tujuan mengenai diklat yang dilakukan disampaikan oleh Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang, beliau menyatakan sebagai berikut :

“Tujuan dari diklat keimigrasian adalah mewujudkan aparatur pegawai sipil (PNS) di bidang imigrasi yang kompeten dan profesional. Sedangkan Luaran dari diklat yaitu tersedianya aparatur Pegawai Negeri Sipil (PNS) di bidang imigrasi pusat dan daerah yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, dan sikap perilaku kepemimpinan/teknis/fungsional dan profesional”(Hasil wawancara tanggal 11 April 2012, pukul 13.05 WIB di Kantor Imigrasi Kelas I Malang).

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil dokumentasi di lapangan menunjukan bahwa dalam rangka melaksanakan kebijakan tersebut, ditetapkan strategi pelaksanaan adalah sebagai berikut:

- 1. Menyiapkan perangkat pengkajian dan melakukan pengembangan program diklat berbasis kompetensi.
- 2. Menyiapkan kurikulum, sistem dan metode pembelajaran berdasarkan kompetensi.

3. Melaksanakan penyelenggaraan dilat berdasarkan asas efektivitas dan efesiensi yang berbasis kompetensi.
4. Melaksanakan pengembangan kualitas sumber daya manusia pengelola diklat.
5. Melakukan jejaring kerjasama, guna memberikan fasilitas diklat bidang keimigrasian.
6. Mengembangkan sarana dan prasarana diklat yang sesuai standar.
7. Menyiapkan perangkat pengembangan manajemen dalam rangka pelaksanaan peningkatan kapasitas kelembagaan.

Sesuai dengan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor: M-12.PR.07.04 Tahun 2007 tanggal 30 Juli 2007 tentang organisasi dan tata kerja keimigrasian, Pusdiklat Pegawai mempunyai tugas mengkoordinasikan dan melaksanakan pendidikan dan pelatihan pegawai bidang imigrasi berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh menteri dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Mengingat tujuan dari diadakan Diklat kepegawaian adalah untuk pengembangan karir para pegawai disamping untuk memajukan kantor Imigrasi itu sendiri dan biasanya sebelum ditentukan siapa saja yang mengikuti Diklat, Kepala Kantor Imigrasi mengadakan rapat untuk menentukan siapa yang berhak mengikuti diklat yang mempunyai kriteria

yang telah ditentukan dan biasanya setiap unit kerja telah menunjuk siapa saja

yang layak mengikuti diklat dan Kepala Imigrasi yang menentukan hasil dari musyawarah dalam rapat.

Dari diklat yang diselenggarakan sebagai agenda tahunan itu setidaknya bisa meningkatkan kinerja pegawai dalam menjawab berbagai permasalahan yang ada ditengah-tengah masyarakat. Dalam melaksanakan tugas tersebut diatas, diklat pegawai mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Perumusan rencana, program dan anggaran pendidikan dan pelatihan pegawai dibidang imigrasi. Pemberian pelayanan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai di bidang imigrasi.
2. Koordinasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai di bidang imigrasi.
3. Pengevaluasian dan penyusunan laporan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai di bidang imigrasi.
4. Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga pusat.

Diklat pegawai merupakan satuan unit kerja Sub Bagian Tata Usaha, Sub Bagian tata usaha mempunyai tugas melaksanakan urutan tata usaha dan rumah tangga pusat. Dalam melaksanakan tugas tersebut di atas, Sub Bagian

Tata Usaha menyelenggarakan fungsi:

- a. Pelaksanaan urusan administrasi kepegawaian dan keuangan.
- b. Penyusunan statistik pendidikan dan pelatihan serta pengelolaan perpustakaan dan dokumentasi

c. Pelaksanaan surat menyurat dan urusan rumah tangga dan perlengkapan pusat.

Sub Bagian Tata Usaha meliputi :

- 1) Urusan Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan penyiapan analisis, penyusunan rencana, program dan anggaran, serta evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai dan penyusunan laporan.
- 2) Urusan Keuangan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pengelolaan administrasi kepegawaian serta penyiapan pengelolaan keuangan.
- 3) Urusan Umum mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pengelolaan surat-menyurat, kearsipan, perlengkapan dan rumah tangga inventarisasi barang milik/kekayaan negara serta dokumentasi di lingkungan pusat.

Menurut Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang mengatakan ;

“semua bidang-bidang yang ada baik dari bidang tata usaha, bidang kepegawaian serta bidang keuangan disamping berusaha mensukseskan diklat yang telah diagendakan yang tak kalah pentingnya adalah dukungan pegawai juga sangat menentukan lacarnya jalannya pelaksanaan diklat itu sendiri. Jadi dukungan personil pegawai sangat penting adanya.” (Hasil wawancara pada tanggal, 11 April 2012 pukul 13.30 WIB di kantor Imigrasi Kelas I Malang)

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa dukungan dari setiap pegawai sangat penting karena dukungan dari setiap pegawai turut menciptakan berhasil tidaknya sebuah diklat dilaksanakan. Kepala Kantor Imigrasi juga mengatakan bahwa:

“upaya pengadaan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai sangatlah penting guna meningkatkan ketrampilan, ilmu dan pengetahuan pegawai. Semua diupayakan demi bisa memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat.” (Hasil wawancara pada tanggal, 11 April 2012 pukul 13.30 WIB di kantor Imigrasi Kelas 1 Malang)

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengadaan pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai diharapkan dilakukan secara baik dan berkelanjutan. Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi peneliti mendapatkan data terbaru mengenai kegiatan diklat yang dilaksanakan pada tahun 2012, beberapa diklat tersebut akan disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.**  
**Diklat Tahun 2012**

NO	Diklat	Jumlah	Tanggal Pelaksanaan
1	Diklat Bimtek Suncang (Penyusunan dan Perancangan Peraturan Perundang-undangan)	2 orang	Surabaya, 12-14 Maret 2012
2	Bimbingan Manajemen Pengadaan Barang dan Jasa	2 orang	Surabaya, 02-06 Juli 2012
3	Bimbingan Teknis di Bidang Rumah Detensi Imigrasi	2 orang	Surabaya, 18 Juli 2012

*Sumber: Hasil Dokumentasi Tanggal 18 Juli 2012 di Kantor Imigrasi Kelas I Malang*

Berdasarkan daftar tabel tersebut, terlihat bahwa sampai pada pertengahan Juli 2012, Kantor Imigrasi Kelas I Malang telah mengikuti sejumlah 3 pelatihan yang berhubungan dengan perancangan peraturan, manajemen pengadaan barang dan layanan masyarakat serta bimbingan mengenai teknis pelaksanaan keimigrasian. Diharapkan dengan pengadaan pelatihan yang dilakukan sepanjang Tahun 2012 maka kualitas kinerja yang diharapkan baik oleh pemerintah, instansi dan masyarakat dapat terwujud.

**b. Melakukan Monitoring**

Monitoring merupakan sistem pengawasan yang diberlakukan oleh kantor Imigrasi Kelas I Malang. Monitoring sangat penting adanya untuk membantu memantau kinerja maupun pelayanan yang dilakukan oleh pegawai dalam memberikan pelayanannya. Meningkatkan Integritas Pribadi. Pembekalan kepada petugas diberikan melalui pengarahan Kepala Kantor atau Kepala Urusan Kepegawaian setiap hari pada saat apel pagi pegawai.

Monitoring sangat penting untuk menunjang keberhasilan dalam penguatan atau peningkatan kapasitas sumber daya aparatur dalam organisasi. Aspek tersebut dapat dilihat dari kesediaan berupa SDM yang konsisten dalam melakukan kinerja setelah pelaksanaan program *capacity building* dengan cara monitoring pelaksanaan kinerja yang telah dilakukan. Salah satu aspek monitoring di Kantor Imigrasi Kelas I

Malang yaitu berupa peran Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang yang secara konsisten melakukan monitoring terhadap kinerja pegawai, dalam penyusunan hasil pekerjaan yang kemudian dijadikan bahan pertimbangan hasil kinerja para pegawainya, hasil dari laporan tersebut akan dipertimbangkan oleh Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang sebagai salah satu barometer kinerja.

Monitoring dalam hal ini dimaksudkan agar lebih meningkatkan kinerja para pegawai dalam memberikan pelayanan pada masyarakat dan untuk lebih jelasnya monitoring yang dilakukan oleh Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang dapat diikuti sebagai berikut;

1. Frekwensi monitoring kerja yang dilakukan oleh Kepala Kantor Imigrasi
2. Frekwensi monitoring administrasi pelayanan
3. Frekwensi pemeriksaan laporan yang dilakukan oleh kepala kantor.

1. Frekwensi monitoring kerja yang dilakukan oleh Kepala Kantor Imigrasi Frekwensi monitoring yang dilakukan oleh kepala kantor imigrasi adalah sering atau tidaknya Kepala Kantor dalam melakukan monitoring

secara langsung. Peranan Kepala Kantor Imigrasi dalam melakukan

monitoring secara langsung penting adanya, sebab diakui atau tidak hal ini amat berpengaruh terhadap petugas dalam memberikan pelayanannya.

“Setidaknya dengan cara saya turun langsung melihat kinerja pegawai dalam proses memberikan pelayanan saya dapat mengetahui kelebihan dan kelemahan dalam upaya pelayanan dari pegawai yang ada.” (Hasil wawancara pada tanggal, 11 April 2012 pukul 13.30 WIB di kantor Imigrasi Kelas 1 Malang)

2. Frekwensi monitoring administrasi pelayanan

Monitoring ini dilakukan untuk mengetahui kendala-kendala yang terkait dengan pelayanan pegawai dalam hal pelayanan administrasi di Kantor Imigrasi Kelas 1 Malang. Mengenai hal ini Kepala kantor Imigrasi Kelas 1 menyatakan sebagai berikut:

“Monitoring administrasi pelayanan, sangat relevan dengan tingkat efesiensi dan efektifitas yang dilakukan oleh pegawai dalam mengurus administrasi. Mengingat pembukuan selama ini belum dilakukan secara tertib, karena yang dilakukan selama ini bersifat fleksibel. (Hasil wawancara pada tanggal, 11 April 2012 pukul 13.30 WIB di kantor Imigrasi Kelas 1 Malang)

3. Frekwensi monitoring laporan yang dilakukan oleh kepala kantor

Frekwensi monitoring laporan oleh kepala kantor imigrasi adalah sering atau tidanya Kepala Kantor Imigrasi dalam memeriksa laporan.

Adapaun yang dimaksud disini adalah laporan tentang pelaksanaan kegiatan dalam rangka pengembangan SDA.

Adapun mengenai monitoring di obyek studi diperoleh keterangan bahwa:

“pemeriksaan laporan selama ini masih banyak disampaikan secara tidak tertulis mas, yang rata-rata disampaikan secara tidak tertulis dan rata-rata disampaikan tiap bulan mas”. (Hasil wawancara pada tanggal, 11 April 2012 pukul 13.30 WIB di kantor Imigrasi Kelas 1 Malang)

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa frekwensi monitoring kegiatan dalam rangka pengembangan SDA di obyek studi dapat dinilai baik. Selanjutnya untuk mengetahui lebih jelasnya mengenai pengembangan SDA dalam peningkatan kinerja pegawai di Kantor Imigrasi Malang dapat diperiksa pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 5.**  
**Monitoring di Kantor Imigrasi Kelas I Malang**

No	Data	Keterangan
1	Jadwal Monitoring	Setiap hari
2	Frekwensi Monitoring	Sering

Sumber: Data Monitoring Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Malang

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa monitoring yang dilakukan oleh Kepala Kantor Imigrasi Kelas 1 Malang dapat dikualifikasikan baik, karena berdasarkan realitas dilapangan dengan melihat tabel monitoring di kantor Imigrasi Tk. I Malang, yang meliputi: jadwal monitoring dan frekwensi monitoring.

*Kedua*, Frekwensi Monitoring adalah sering atau tidaknya proses monitoring dari pimpinan dalam hal ini Kepala Kantor Imigrasi terhadap kinerja pegawainya, begitu juga antara pegawai kepada masyarakat yang dilayani atau pegawai dalam proses pelayanannya sangatlah penting.

Artinya semakin seringnya frekwensi monitoring dilakukan, maka semakin bagus pula koordinasi yang dilakukan oleh Kepala kantor Imigrasi kepada pegawai. Hal ini, menjadi penting adanya guna meningkatkan pelayanan agar lebih prima.

Pada dasarnya jika kedua hal tersebut di atas benar-benar direalisasikan secara baik, maka tak menutup kemungkinan monitoring di Kantor Imigrasi dalam usaha meningkatkan pelayanan yang prima akan berhasil. Dari data diatas, sekiranya dapat disimpulkan bahwa kegiatan monitoring yang dilakukan oleh Kepala Kantor Imigrasi, bisa dikualifikasikan baik.

### **c. Penegakan Disiplin Pegawai**

Kedisiplinan dapat diuraikan sebagai suatu sikap dimana pegawai selalu datang tepat waktu, mematuhi semua peraturan yang ada, menjalankan semua pekerjaan dengan baik dan menjalankan semua aturan yang telah ditetapkan baik oleh negara maupun instansi. Disiplin harus ditegakkan dalam sebuah organisasi karena tanpa adanya disiplin kerja, maka suatu organisasi baik pusat maupun swasta tidak akan menciptakan

individu-individu yang handal dalam melaksanakan tugasnya. Jadi disiplin kerja merupakan suatu keberhasilan dalam sebuah lembaga dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Disiplin kerja memegang faktor yang penting dalam pelaksanaan kinerja pegawai. Pegawai yang mempunyai kedisiplinan akan mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan organisasi dengan kesadaran yang tinggi yang dilakukan dengan sukarela. Pada akhirnya pegawai yang mempunyai kedisiplinan kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang baik, karena pegawai yang mempunyai kedisiplinan kerja akan mempunyai tanggung jawab atas tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Peningkatan disiplin kerja ini merupakan hal yang dibutuhkan dalam mengevaluasi kinerja, kerena untuk meningkatkan disiplin kerja dalam pelayanan yang diberikan kepada masyarakat maupun dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Melalui strategi dan langkah-langkah peningkatan kinerja diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang baik pula, sehingga pada setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta dapat mencapai target yang diharapkan.

Kedisiplinan juga dapat dikategorikan sebagai salah satu indikator yang dibutuhkan untuk kemajuan suatu organisasi, apalagi dengan seiring dengan meningkatnya kualitas aparatur pemerintah daerah yang bersih dan berwibawa, maka penerapan disiplin bagi pegawai sangat diperlukan. Aspek kedisiplinan dalam pengembangan SDA di kantor Imigrasi Malang

berupa kehadiran pegawai di dalam mengikuti rapat, baik rapat internal maupun eksternal. Kedisiplinan dalam hal bisa dikategorikan kehadiran fisik. Kehadiran fisik disini adalah setiap pegawai menghadiri rapat yang dilaksanakan oleh instansi itu. Kepala kantor imigrasi Malang, mengatakan ;

“rapat pada instansinya dilakukan secara berjenjang. Hal ini dimaksudkan agar sebelum rapat evaluasi hasil kinerja (rapat rutin) dibuat, maka masing-masing unit kerja telah siap mempersentasikan hasil kerjanya.” (Hasil wawancara pada tanggal, 11 April 2012 pukul 13.30 WIB di kantor Imigrasi Kelas 1 Malang)

Aspek kedisiplinan ini tidak bisa dianggap remeh, karena melalui aspek inilah Kepala Kantor Imigrasi kota malang dapat menilai sejauh mana peran serta pegawainya dan kinerja yang diberikan oleh para pegawainya dalam pengembangan dan kemajuan Kantor Imigrasi. Kepala Kepegawaian, menyatakan sebagai berikut ;

“Aspek kedisiplinan ini sangat menunjang dalam berbagai rapat yang dilaksanakan di Kantor Imigrasi melalui partisipasi baik dalam rapat maupun dalam diklat pendidikan dan pelatihan di kantor Imigrasi. Juga dijadikan sebagai aspek penilaian tersendiri oleh pimpinan terhadap bawahannya dalam partisipasinya, khususnya. Untuk *reward and punishment* yang diberikan kepada bawahannya dalam menghadiri setiap rapat dan rajin mengikuti kegiatan yang dilakukan” (Hasil wawancara pada tanggal, 11 April 2012 pukul 13.30 WIB di kantor Imigrasi Kelas 1 Malang)

Sebagaimana dimaklumi, demi pengembangan SDA yang nantinya berdampak untuk meningkatkan kedisiplinan guna memberikan kepuasan

publik, standar pelayanan, profesionalitas dalam melayani masyarakat secara luas.

Sebagai hasil nyata dari peningkatan kualitas adalah tingkat pelayanan pada masyarakat yang semakin baik dalam hal pelayanan keimigrasian.

Sebagaimana yang tertulis dalam Undang undang pelayanan publik yang mengacu pada tingkat pelayanan itu harus berpedoman pada tingkat kepuasan masyarakat. Pemerintah yang dalam penelitian ini adalah pihak Kantor Imigrasi memang harus bekerja ekstra untuk terus berusaha meningkatkan kualitas kinerja dalam menunjang peningkatan kualitas pelayanan masyarakat pula.

Dalam penelitian ini memang mengacu pada peningkatan pelayanan yang diberikan Kantor Imigrasi sebagai hasil dari upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai, oleh karena itu tidak lengkap apabila dalam penelitian ini tidak mencantumkan data mengenai tanggapan masyarakat tentang pelayanan yang diberikan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Berikut akan disajikan beberapa data wawancara dari sejumlah responden yang dipilih secara acak.

Seperti yang telah diungkapkan sebelumnya bahwa percaloan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang masih ditemukan, hal ini diperkuat oleh pernyataan Bapak Amirudin, beliau menyatakan sebagai berikut:

“Saya heran mas, dimana-mana banyak papan bertuliskan peringatan tentang mekanisme pelayanan cepat. Seakan-akan kantor imigrasi telah jujur melaksanakan pelayanan cepat dengan harga murah. Tetapi

kenyataannya para calo susah ditertibkan. Bahkan ada dugaan para pegawainya sendiri yang mencalonkan diri kepada calon warga yang ingin mengurus paspor” (Hasil wawancara pada tanggal 26 September 2012, pukul 09.15 WIB di Kantor Imigrasi Kelas I Malang).

Sama halnya yang dialami salah satu responden yang tidak ingin dicantumkan namanya, beliau pun merasakan hal yang sama dalam proses dilayani oleh Kantor Imigrasi. Seolah mempertegas pernyataan bapak Amirudin bahwa pelayanan Kantor Imigrasi dalam hal melayani masih jauh dari harapan.

“Memang butuh kesabaran ekstra pada saat Mengurus beginian mas, saya merasa belum ada keseriusan pegawai kantor didalam melayani masyarakat tidak terkecuali saya mas. Terus banyak kendala yang saya hadapi terutama waktu mengantri, saya perhatikan ada orang-orang yang wajahnya tidak terlalu asing yang seenaknya datang dan pergi dari loket pembayaran sambil membawa tumpukan map dan sekian banyak nomor antrian. Saya sangat paham bahwa mereka itu calo. Hal-hal seperti inilah yang saya anggap menambah waktu saya lagi dalam mengantri mas” (Hasil wawancara pada tanggal 26 September 2012, pukul 09.15 WIB di Kantor Imigrasi Kelas I Malang).

## **2. Faktor-faktor yang Mendukung dan Menghambat dalam Meningkatkan**

### **Kinerja Sumber Daya Aparatur pada Kantor Imigrasi Kelas I Malang**

#### **a. Faktor Pendukung**

Yang dimaksud dengan faktor pendukung dalam penelitian ini adalah faktor-faktor yang mendukung keberhasilan upaya dari Kantor Imigrasi Kelas I dalam meningkatkan kinerja para pegawainya melalui pengembangan kapasitas dengan pelatihan, pendidikan, monitoring dan penegakan disiplin.

### 1) Tempat pelaksanaan pelatihan

Telah diketahui bahwasanya suasana yang mendukung maka akan menciptakan sebuah semangat, hal ini juga berlaku pada pelaksanaan pelatihan dan pendidikan para pegawai negeri sipil khususnya pegawai

Kantor Imigrasi Kelas I Malang, hal ini dibenarkan oleh pernyataan dari Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang, Beliau menyatakan sebagai berikut:

“iya mas, tempat yang baik itu bisa mendukung para peserta untuk lebih bersemangat mengikuti pelatihan, dan pada akhirnya juga akan berdampak pada penyerapan materi yang diberikan pada sesi pelatihan dan pendidikan. Memang untuk pelatihan dan pendidikan pegawai biasanya disesuaikan dengan tema yang diusung, namun memang seringkali di tempat tenang yang menyenangkan, tujuannya bukan untuk bersenang-senang, tapi untuk mendukung proses pelatihan dan pendidikan itu sendiri”

Pernyataan tersebut juga di benarkan dari pernyataan Kepala Urusan Kepegawaian, Beliau menyatakan sebagai berikut:

“Tempat pelatihan yang bagus itu memang biasanya mendukung peserta lebih bersemangat mengikuti sesi acara mas, hal ini memang berpengaruh cukup signifikan terhadap mood peserta dan imbasnya peserta bisa lebih mudah menyerap dan bisa dengan baik mempraktekan hasil dari pelatihan tersebut”

Pernyataan dari kedua narasumber tersebut menyatakan dengan jelas bahwa lokasi pelatihan yang baik, dapat mendukung keberhasilan dari pelatihan yang diikuti. Oleh karena itu pelatihan yang dilaksanakan lebih sering dilakukan di tempat yang bernuansa tenang. Hal ini tentunya sangat

positif dilakukan karena hal ini akan langsung berdampak pada pegawai yang mengikuti pelatihan tersebut, dan pada akhirnya akan berdampak pula pada praktek atau hasil dari keikutannya dalam program pelatihan tersebut, yaitu peningkatan kualitas kinerja dalam hal melayani publik.

2) Tanggung Jawab yang diemban

Tugas utama dari pegawai negeri sipil adalah berusaha memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada pelanggan, yang dimaksud dengan pelanggan di sini adalah pihak masyarakat yang secara langsung merasakan manfaat dari pelayanan yang diberikan oleh aparatur negara, sehingga tanggung jawab pegawai negeri adalah memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat. Tanggung jawab ini seharusnya juga memberikan motivasi kepada masing-masing pegawai negeri khususnya pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Mengenai hal ini dibenarkan oleh pernyataan dari Ibu Yayuk, beliau menyatakan sebagai berikut:

“Kantor Imigrasi ini merupakan kantor yang secara langsung berhadapan dengan pelanggan, seperti yang mas tau bahwa citra pegawai negeri ini negatif, oleh karena itu kami berusaha sekuat tenaga untuk memperbaiki citra pegawai Imigrasi, untuk itu moment pelatihan dan pendidikan yang diikuti juga merupakan kesempatan yang sangat baik untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan program, karena setiap pegawai harus sadar tugas dan posisinya sebagai pelayanan masyarakat”

**b. Faktor Penghambat**

Selain menyajikan data mengenai pelaksanaan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja dari aparatur pemerintah di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Malang, juga akan disajikan pula data mengenai factor-faktor yang menghambat upaya-upaya yang dilakukan oleh Kantor Imigrasi.

**1. Peserta**

Faktor penghambat yang timbul dari dalam atau faktor internal adalah dari diri peserta itu sendiri, dimana dalam upaya untuk meningkatkan kinerja aparatur negara, apabila diri aparatur tersebut tidak menginginkan dan tidak dapat menyadari tugas dan fungsinya sebagai aparatur negara, maka yang terjadi adalah program dan pelatihan ini menjadi sia-sia. Juga dengan kegiatan monitoring dan peningkatan kedisiplinan juga akan menjadi kegiatan yang tidak bermanfaat. Hal ini juga ditegaskan oleh pernyataan dari Ibu Yayuk Sriwidayati, SE selaku Kepala Urusan Kepegawaian, beliau menyatakan sebagai berikut:

“Setiap peserta pendidikan dan pelatihan, sangat berperan serta terhadap berhasil tidaknya suatu program yang diberikan kepada setiap individu. Selain itu berhasil tidaknya program juga tergantung kepada karakteristik setiap individu, usia dan pngalaman kerjanya”(Hasil wawancara pada tanggal 17 April 2012, pukul 09.45 di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Malang).

Pernyataan yang diungkapkan oleh Ibu Yayuk menegaskan bahwa setiap individu memiliki karakteristik yang berbeda dan hal ini dapat

menjadi hambatan terhadap berhasil atau tidaknya sebuah program dilaksanakan.

## 2. Keterbatasan Anggaran

Guna mendukung program pelatihan dan pendidikan Kantor Imigrasi

Kelas I Kota Malang tentunya memerlukan dana untuk mendukung program tersebut. Faktor anggaran merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam beberapa program. Hal ini dipertegas dari pernyataan

Ibu Yayuk yang menyatakan sebagai berikut:

“Setiap tahunnya kami mengeluarkan dana yang tidak sedikit untuk membiayai perjalanan peserta yang mengikuti program diklat dan pelatihan mas, nah sedangkan untuk biaya pemberangkatan ini kami menggunakan anggaran kantor, mengingat anggaran kami terbatas oleh karena itu jumlah peserta yang diberangkatkan juga terbatas, saya tidak bisa mengira-ngira tepatnya berapa dana yang diperlukan” (Hasil wawancara pada tanggal 17 April 2012, pukul 10.15 di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Malang).

Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran memiliki peran penting untuk meningkatkan kinerja aparatur Kantor Imigrasi Kelas I Malang, hal ini dikarenakan factor anggaran dapat membatasi jumlah pserta yang dikirim untuk melaksanakan program pelatihan dan pendidikan, sehingga jumlah aparatur yang berpotensi meningkatkan kualitas kinerja melalui program pelatihan dan pendidikan ini juga terbatas.

### C. Analisis Data

#### 1. Upaya Pengembangan Kapasitas dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Malang

Pada pembahasan ini peneliti akan mencoba menganalisis data berdasarkan analisis data model interaktif dari Miles dan Huberman. Analisis data ini dilakukan dengan melakukan penarikan kesimpulan dari apa yang telah dijadikan fokus dan sesuai dengan penyajian data sehingga akan semakin mudah untuk dipahami dan diperdalam. Melalui teori-teori pada bab kajian pustaka, akan dikaitkan dengan keadaan data yang telah diperoleh oleh peneliti. Analisis ini akan disesuaikan dengan judul yang telah di ambil yaitu mengenai Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Dalam Peningkatan Kinerja.

Sebelum menganalisis poin-poin di dalam fokus maka peneliti akan terlebih dahulu menganalisis mengenai pengembangan kapasitas sumber daya aparatur dalam peningkatan kinerja, peningkatan kinerja yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah peningkatan kinerja yang nantinya akan mendukung tercapainya pelayanan masyarakat yang baik dilihat dari unsur sumber daya aparatur. Di dalam keilmuan administrasi publik, maka pelayanan publik sangat erat kaitannya dengan kemampuan dari masing-masing individu aparatur negara. Hal ini sesuai dengan definisi administrasi publik menurut Barton dan Chappel dalam Keban (2004:4) yang menyatakan bahwa administrasi publik sebagai *the work of Government* atau pekerjaan yang dilakukan pemerintah. Hal

111

ini menekankan definisi administrasi publik sebagai kontribusi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Administrasi publik merupakan kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama, yakni peningkatan kesejahteraan dan pemberian pelayanan yang sebaik-baiknya kepada pelanggan (masyarakat).

Kantor Imigrasi Kelas I Malang merupakan lembaga pemerintah yang langsung berhubungan dengan masyarakat, karena dalam hal ini pelayanan yang diberikan oleh Kantor Imigrasi bersifat langsung, oleh karena itu sudah selajaknya bahwa setiap kantor pemerintahan termasuk Kantor Imigrasi harus menerapkan standar pelayanan yang maksimal dalam menunaikan tugasnya.

Untuk mendukung terciptanya pelayanan yang maksimal dalam hal keimigrasian untuk itu Kantor Imigrasi juga harus mengedepankan aspek kinerja yang baik dalam setiap produk pelayanan kepada masyarakat. Aspek kinerja ini dinilai sangat penting dan harus dimiliki oleh setiap individu aparatur negara, kinerja yang baik dari setiap aparatur negara tentunya akan mendukung terciptanya pelayanan yang maksimal. Untuk mendukung peningkatan kinerja pegawai sektor pemerintah juga melakukan beberapa upaya-upaya, dalam hal ini peneliti akan mulai menganalisis upaya-upaya yang dilakukan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang dalam meningkatkan kinerja pegawainya.

#### **a. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan**

Guna meningkatkan kinerja dari pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Malang maka diadakan pendidikan dan pelatihan, pendidikan dan pelatihan

merupakan salah satu bentuk pembinaan yang dipandang perlu untuk dilakukan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang untuk meningkatkan kinerja dan mendukung terciptanya pelayanan yang baik dan memuaskan untuk masyarakat. Menurut Notoadmodjo (1998:25) pendidikan dan pelatihan adalah upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.

Pernyataan yang diungkapkan oleh Notoadmodjo sesuai dengan tujuan dari Kantor Imigrasi Kelas I Malang mengadakan pendidikan dan pelatihan untuk pegawainya. Berdasarkan hasil wawancara di lapangan Kantor Imigrasi Kelas I Malang juga melaksanakan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja dari setiap pegawainya. Namun sayangnya, pendidikan dan pelatihan ini tidak bisa berjalan dengan baik, artinya pegawai yang akan mengikuti pelatihan dan pendidikan ini sangat terbatas. Tentunya hal ini juga berpengaruh pada tingkat pencapaian kinerja organisasi keseluruhan. Belum lagi bila kegiatan pelatihan dan pendidikan yang dilakukan tidak tepat sasaran, tentunya hal ini menjadi problema baru untuk meningkatkan kinerja bukan saja setiap individu namun yang terpenting adalah kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan oleh peneliti kegiatan pelatihan dan pendidikan yang diikuti maupun dilaksanakan ditataran Kantor Imigrasi Kelas I Malang belum menampakkan hasil, karena memang data yang diambil mengenai diklat dan pelatihan adalah pada tahun 2012, namun jika dilihat dari hasil observasi yang pernah dilakukan oleh

peneliti masih dijumpai tindakan kelambanan dalam pelayanan kepada publik.

Seperti contohnya kelambanan dalam memproses paspor para pelanggan, padahal dalam pemrosesan ini kurang lebih hanya diperlukan waktu 1-3 hari saja, namun akan memakan waktu sehari-hari akibat kelambanan ini.

Kelambanan dalam pembuatan paspor ini kadangkala menggunakan alasan bahwa mesin mengalami kerusakan, padahal bisa dikarenakan praktik percaloan yang umum dilakukan oleh orang luar dan bekerjasama dengan pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Malang.

Hal ini menunjukkan adanya ketidaksinkronan dengan hasil wawancara. Penulis akan mengungkapkan bahwasanya selama melakukan kegiatan penelitian di Kantor Imigrasi Kelas I Malang, terdapat beberapa hambatan diantaranya ketidak transparansian data maupun informasi yang diberikan.

Oleh karena itu peneliti juga melakukan observasi di Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti maka dapat disimpulkan bahwa kegiatan pendidikan dan pelatihan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang belum dapat dikatakan efektif dan efisien.

Tentunya hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti tidak sesuai dengan definisi kinerja yang diungkapkan oleh Thoha (2004:31) yang menyatakan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan organisasi. Definisi tersebut mengacu pada istilah kinerja yang sering digunakan untuk menyebut prestasi

atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan.

Dari definisi yang mengacu pada kinerja tersebut Kantor Imigrasi Kelas I Malang memang telah mengadakan dan mengikuti pelatihan dan pendidikan untuk pegawainya namun hal ini belum cukup untuk mendukung peningkatan kinerja baik dari individu maupun organisasi pada Kantor Imigrasi Kelas I Malang serta mendukung visi dan pencapaian misi dari Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Seperti data yang telah disajikan bahwasanya visi dan misi Kantor Imigrasi Kelas I Malang, pada dasarnya mengarah pada peningkatan kinerja untuk mendukung terciptanya pelayanan yang memuaskan bagi masyarakat, oleh karena itu jika tujuan dari upaya diklat tersebut belum tercapai dengan indikator pelayanan yang belum memuaskan, maka dapat dikatakan pula bahwa kegiatan pendidikan dan pelatihan formal ini belum berjalan secara maksimal pula.

**b. Melakukan Monitoring**

Guna menunjang keberhasilan di dalam meningkatkan kinerja sumber daya aparatur baik individu maupun organisasi salah satunya ialah dengan melakukan monitoring pegawai. Menurut pendapat Milen (2004:63) menyebutkan monitoring yang teliti dalam mendukung manajemen yang responsif adalah lebih penting untuk diwujudkan serta dampak dari usaha dan perencanaan yang terperinci dan control yang efektif terhadap proses pelaksanaan. Menurut pendapat di atas monitoring dilakukan untuk melihat

seberapa jauh pelaksanaan *capacity building* memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi. Monitoring merupakan sistem pengawasan yang diberlakukan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Yang di mana Monitoring sangat penting adanya untuk membantu memantau kinerja maupun pelayanan yang dilakukan oleh pegawai dalam memberikan pelayanannya dan meningkatkan integritas pribadi.

Pembekalan kepada petugas diberikan melalui pengarahan Kepala Kantor atau Kepala Urusan Kepegawaian setiap hari pada saat apel pagi pegawai. Kegiatan monitoring ini tentunya penting untuk dilaksanakan guna memantau sejauh mana tingkat pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai ditataran Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Tentunya kegiatan monitoring ini sendiri baik dilaksanakan oleh Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang secara langsung, namun keterlibatan seluruh anggota organisasi tentunya akan mempermudah proses monitoring ini. Keterlibatan ini dimaksudkan untuk meningkatkan kesadaran diri maupun kesadaran organisasi tentang tugas pokok dan fungsi Kantor Imigrasi Kelas I Malang.

Adapun monitoring yang dilakukan di Kantor Imigrasi Kelas I Malang meliputi kegiatan monitoring sebagai berikut:

- a. Monitoring kerja yang dilakukan oleh kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang
- b. Monitoring administrasi pelayanan

c. Monitoring laporan yang dilakukan oleh Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang.

Melihat data diatas, ditemukan fakta menarik bahwasanya kegiatan monitoring selama ini hanya didominasi oleh Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang saja, namun hal ini mungkin wajar terjadi mengingat posisi, tugas dan fungsi dari Kepala Kantor Imigrasi itu sendiri. Kegiatan monitoring harus dilakukan secara rutin dan berkala, selanjutnya instrument penting dalam kegiatan monitoring ini adalah kenetralan Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Malang untuk benar-benar melihat keefektifan maupun ketidak efektifan pelayanan yang diberikan oleh pegawai kantor Imigrasi Kelas I Malang.

Dari data dilapangan yang telah diperoleh oleh peneliti selam dilapangan menunjukan tingkat monitoring di Kantor Imigrasi kelas I Malang terbilang sering, yakni kegiatan monitoring dilaksanakan setiap hari, kegiatan monitoring dilakukan mulai dari kegiatan monitoring saat apel pagi, kegiatan monitoring pelayanan pada staf, serta kegiatan monitoring pada laporan yang dapat dilakukan seminggu satu kali maupun laporan bulanan dan laporan tahunan.

Jika melihat monitoring yang dilakukan kantor Imigrasi kelas I malang terutama kepala Kantor, dapat dikatakan kualifikasi monitoring di Kantor Imigrasi dapat dikatakan sudah baik, namun tujuan utama dari kegiatan monitoring ini tentunya adalah memantau sejauh mana kinerja masing-masing individu maupun organisasi untuk memberikan pelayanan kepada setiap

*costumer* secara baik dalam rangka *capacity building*. Upaya peningkatan kinerja selayaknya memang dilakukan oleh seluruh dinas BUMN maupun BUMD, agar kegiatan ini dapat betul-betul merealisasikan tingkat pelayanan yang baik bagi masyarakat tentunya dibutuhkan kerja ekstra dari Kepala Kantor imigrasi Kelas I Malang, oleh karena itu seluruh komponen di Kantor Imigrasi Kelas I Malang, harus betul-betul dilibatkan dalam proses peningkatan kualitas kinerja tersebut.

Dari hasil wawancara dan pengumpulan data serta hasil observasi peneliti selama dilapangan masih menunjukkan pelayanan yang diberikan oleh kantor Imigrasi Kelas I Malang belum maksimal, hal ini masih ditandai dengan kelambanan aparatur negara tersebut dalam merespon dan memenuhi kebutuhan masyarakat yang membutuhkan pelayanan mengenai keimigrasian, integritas aparatur negara memang harus dijunjung tinggi dan diaplikasikan fungsinya kepada masyarakat, peningkatan kinerja menggunakan pendekatan monitoring pada Kantor Imigrasi Kelas I Malang tentunya dapat berjalan dengan baik apabila kenetralan dari Kapala Kantor serta keterlibatan seluruh komponen akan memaksimalkan upaya yang dilakukan.

**c. Penegakan Disiplin Pegawai**

Upaya yang dilakukan oleh setiap organisasi untuk meningkatkan kualitas kinerja organisasi dan individu untuk menunjang pelayanan kepada masyarakat salah satunya adalah dengan meningkatkan kedisiplinan dari setiap aparaturnya. Kedisiplinan sebenarnya merupakan faktor kunci bagi

peneliti dalam hal kualitas kinerja aparatur Negara, karena sebenarnya kedisiplinan wajib tertanam dalam setiap karakter aparatur Negara karena disiplin dapat ditegaskan sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pekerja sendiri dan menyebabkan dia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela kepada keputusan, peraturan-peraturan dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan tingkah laku.

Pengertian disiplin kerja menurut Sinungan (2005:145). Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati. Kantor Imigrasi Kelas I Malang dalam hal peningkatan dan menegakkan kedisiplinan telah dilaksanakan, terbukti dengan beberapa peraturan yang terpasang di dinding Kantor Imigrasi Kelas I Malang contohnya adalah Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil Indonesia, paling tidak hal ini juga telah mengindikasikan kesadaran dari instansi untuk tetap menjaga dan melaksanakan peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Pada dasarnya peraturan secara umum tersebut wajib untuk dilaksanakan dan ditaati oleh seluruh PNS diseluruh Indonesia. Kantor Imigrasi Kelas I Malang juga memiliki beberapa peraturan yang khusus diperuntukan untuk pegawainya. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan, peneliti menemukan fakta menarik dari sejumlah data yang terhimpun. Terbukti dari hasil observasi yang dilakukan penegakan disiplin di wilayah

Kantor Imigrasi Kelas I Malang seakan-akan hanya formalitas semata, hal ini terbukti pula dari pengamatan peneliti yang menemukan masih banyaknya praktik percaloan yang terjadi.

Praktik percaloan ini tentunya tidak mungkin dilakukan oleh satu pihak saja, dalam artian oleh individu (calo) itu sendiri, namun juga terjadi karena kerjasama dari pihak kantor Imigrasi dengan para calo. Meskipun telah digalakkan untuk menolak praktik percaloan tersebut, namun bukti nyatanya adalah semakin marak dan tetap suburnya praktik percaloan ini. Praktik percaloan biasanya memakan waktu yang singkat namun dengan biaya yang lebih mahal. Mengingat disiplin merupakan suatu sikap yang wajib dimiliki oleh semua pegawai negeri sipil karena kesimpulan yang dapat ditarik dari pengertian disiplin adalah suatu sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan-peraturan baik peraturan tersebut tertulis atau tidak tertulis, bentuk kesetiaan dan ketaatan ini tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan semua pegawai negeri sipil.

Melihat fakta bahwa di dalam lingkungan Kantor Imigrasi Kelas I Malang masih terdapat praktik percaloan, maka tentunya teori mengenai disiplin belum benar-benar berlaku di tataran pegawai Kantor Imigrasi, hal ini tentunya juga menjadi tandatanya besar mengenai peran signifikan dari penegakan disiplin pegawai di tataran Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Seperti yang telah diungkapkan berulang kali bahwa kinerja yang diusung dalam penelitian ini adalah upaya penegakan disiplin untuk mendorong kemajuan

kinerja pelayanan publik. Menurut Thoha (2004:31) yang menyatakan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan organisasi.

Definisi tersebut mengacu pada istilah kinerja yang sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok yang memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Penegakan disiplin di tataran Kantor Imigrasi Kelas I Malang belum sepenuhnya dapat mendukung pencapaian kinerja yang optimal dalam organisasi. Khususnya kinerja pelayanan public sebagaimana yang tertuang dalam tujuan, tugas, fungsi maupun visi misi organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Penegakan disiplin harus terus digalakkan dan ditanamkan dalam setiap individu aparatur negara, dengan hal inilah maka penegakan disiplin akan memperoleh hasil yang maksimal dan pada akhirnya akan mendukung dan meningkatkan kinerja aparatur negara dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

## **2. Faktor yang Mendukung dan Menghambat dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Aparatur pada Kantor Imigrasi Kelas I Malang**

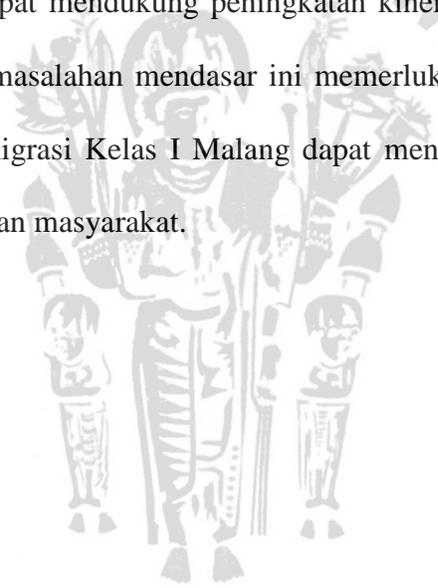
Yang dimaksud dengan faktor pendukung dalam penelitian ini adalah faktor yang mendukung pelaksanaan segala upaya yang dilakukan di Kantor imigrasi Kelas I Malang dalam meningkatkan kinerja individu di dalamnya dan organisasi

secara umum. Sedangkan faktor penghambat adalah segala kendala yang mengakibatkan segala upaya yang dilakukan oleh kantor Imigrasi Kelas I Malang dalam usaha untuk meningkatkan kinerja aparatur dan organisasi menjadi tidak sesuai harapan atau tidak efektif.

Faktor pendukung yang ditemukan dalam penelitian ini diantaranya adalah, Pertama, tempat pelaksanaan pelatihan yang mendukung, seperti pepatah yang mengatakan bahwa aparatur negara juga manusia yang memerlukan stimulasi untuk mendukungnya melakukan tugas pokok dan tugasnya. Dalam beberapa penelitian mengenai suasana belajar memang menunjukkan bahwa tempat yang baik dan nyaman tentunya menjadi poin plus tersendiri yang akan mendukung penyerapan pemahaman yang diberikan saat pelatihan. Namun tentunya hal ini juga jangan dijadikan sebagai kegiatan rekreasi semata, namun benar-benar harus dimanfaatkan sebagai kegiatan pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan kemampuan dan pemahaman akan aparatur negara.

Kedua, tanggung jawab yang diemban merupakan hal wajib yang harus disadari oleh seluruh pegawai negeri sipil diseluruh Indonesia, bahwa tugas utama dari aparatur negara adalah memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat untuk mendukung terciptanya kesejahteraan masyarakat secara umum, namun jika melihat fakta secara global yang menunjukkan predikat buruk tentang pegawai negeri sipil, maka statement ini harus segera diubah dan diluruskan, dengan cara menciptakan masing-masing individu aparatur yang bertanggungjawab penuh terhadap tugasnya.

Kemudian ada pula faktor penghambat dari upaya yang dilakukan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang yaitu peserta dan keterbatasan anggaran. Yang dimaksud dengan keterbatasan anggaran adalah dana yang dibutuhkan untuk kegiatan pelatihan dan pendidikan memang memerlukan dana yang tidak sedikit, hal ini berimbas pada jumlah peserta yang mengikuti pelatihan, seperti yang diketahui bahwa pegawai yang mengikuti pelatihan tidak bisa sepenuhnya menutupi kekurangan organisasi yang notabene dapat disimpulkan bahwa segala upaya yang dilakukan belum dapat mendukung peningkatan kinerja aparatur dan organisasi, oleh karena itu permasalahan mendasar ini memerlukan penanganan secepatnya sehingga Kantor Imigrasi Kelas I Malang dapat menunjukkan kinerja terbaiknya sesuai dengan harapan masyarakat.



**BAB V**  
**KESIMPULAN DAN SARAN**

**A. KESIMPULAN**

Mengacu pada hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti berdasarkan judul Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur

Dalam Meningkatkan Kinerja (Studi Pada Kantor Imigrasi Kelas I Malang).

Maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Pengembangan kapasitas sumber daya aparatur untuk mendukung dan meningkatkan kinerja pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Malang yang dilakukan dengan beberapa upaya diantaranya yaitu penyelenggaraan pelatihan dan pendidikan, telah diuraikan pada bab penyajian data dan bab pembahasan bahwa upaya yang dilakukan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Malang untuk meningkatkan kinerja pegawainya dalam rangka meningkatkan pelayanan yang diberikan belum dapat dikatakan efisien, karena dengan adanya pelatihan dan pendidikan yang dilakukan belum menunjukkan hasil yang maksimal, yaitu pelayanan dalam hal keimigrasian belum memuaskan dimata masyarakat. Seperti yang diketahui bahwa Kantor Imigrasi merupakan Lembaga terdepan dalam mengurus hal-hal yang bersifat keimigrasian, dan berhubungan langsung dengan masyarakat sebagai customer, oleh karena itu pelayanan yang baik

juga harus ditingkatkan secara simultan, sehingga pendidikan dan pelatihan yang dilakukan bukan merupakan usaha yang sia-sia.

2. Selain pendidikan dan pelatihan, upaya Kantor Imigrasi Kelas I Malang dalam Pengembangan Kapasitas sumber daya aparaturinya adalah dengan cara monitoring. Monitoring yang dilakukan dapat dibagi menjadi dua, yakni monitoring langsung dan monitoring tidak langsung. Monitoring langsung dilakukan langsung oleh pimpinan kantor, sedangkan monitoring tidak langsung yaitu monitoring yang dilakukan berdasarkan evaluasi dari data pegawai. Dari hasil dapat disimpulkan monitoring yang dilakukan pada lingkungan Kantor Imigrasi Kelas I Malang tidak berjalan dengan efektif, dikarenakan sistem pengawasan/monitoring di Kantor Imigrasi Kelas I Malang masih dengan sumber daya yang minim yaitu sistem pengawasan yang hanya dilakukan oleh Kepala Kantor Imigrasi saja. Sehingga dalam hal pengawasan/monitoring masih belum optimal dan belum bisa meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Malang.

3. Upaya dalam meningkatkan kinerja dalam penelitian ini adalah penegakan disiplin kerja pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Malang. Penegakan disiplin di Kantor Imigrasi Kelas I Malang tidak berjalan dengan semestinya. Hal ini ditandai dengan tidak adanya sanksi tegas yang dilakukan oleh Kepala Kantor Imigrasi terhadap bawahannya yang

melanggar kedisiplinan bsik itu peraturan tertulis maupun peraturan tidak tertulis. Sehingga dampaknya terlihat dari kinerja pegawai Kantor Imigrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang belum optimal dan tentunya peningkatan kinerja pegawai yang juga belum sepenuhnya terwujud.

## **B. SARAN**

Guna untuk mensukseskan peningkatan kualitas kinerja melalui beberapa upaya yang dilakukan oleh kantor Imigrasi Kelas I Malang, peneliti menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Dalam program pendidikan dan pelatihan lebih diupayakan penanaman secara mendalam kepada setiap individu akan pentingnya tugas pokok dan fungsi sebagai aparatur negara dimana tugas pokok dan fungsinya adalah sebagai abdi negara yang memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat. Diharapkan dengan rasa tanggung jawab yang besar maka akan tercipta pemahaman yang baik dalam menjalankan tugasnya.
2. Monitoring yang dilakukan oleh pihak kantor harus lebih ditingkatkan, namun dengan cara yang berbeda, salah satunya adalah dengan menunjuk secara langsung individu dari tiap bagian/divisi untuk diserahkan tanggung jawab dalam hal monitoring. Sehingga dengan hal ini sistem pengawasan dan monitoring akan sangat efektif. Faktor kepemimpinan

juga sangat penting dalam hal memonitoring bawahan. Salah satu contohnya adalah Kepala Kantor Imigrasi yang turun langsung mengawasi sistem pelayanan yang diberikan agar supaya melihat langsung kinerja pegawainya apakah sudah layak di dalam memberikan suatu pelayanan.

Selain itu bisa juga dengan ikut turun langsungnya Kepala Kantor Imigrasi dalam melayani masyarakat bisa dijadikan contoh yang baik untuk pegawainya.

3. Dalam hal kedisiplinan, penegakan disiplin juga perlu diperhatikan, karena peraturan dibuat untuk dipatuhi. Sehingga dalam hal ini dituntut ketegasan dari Kepala Kantor Imigrasi dalam memberikan sanksi kepada seluruh pegawai yang melanggar tata aturan yang sudah disepakati. Bukan hanya itu saja, Kepala Kantor Imigrasi juga dituntut untuk memberikan suatu reward kepada pegawainya yang sudah patuh terhadap aturan yang ada. Diharapkan dengan upaya ini peraturan yang ada bisa diterapkan dan dipatuhi dengan semestinya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Gie, The. Liang. 1978. *Pengertian, Kedudukan dan Perincian Ilmu Administrasi*. Yogyakarta. Karya Kencana
- Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPPE.
- Hardjanto, Imam. 2010. *Manajemen Sumber Daya Aparatur*. Malang: Ub Press
- Hasibuan, Malayu, S.P, H. 1999. *Organisasi dan Motivasi*. Bumi Aksara, Jakarta
- Hasibuan, Malayu, S.P, H. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu, S.P, H. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara.
- Indradi, Sjamsiar Sjamsuddin. 2008. *Administrasi Pemerintahan Lokal*. Malang: Agritek YPN.
- Keban, Yeremias T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*. Gava Media, Jogjakarta.
- Mangkunegara, P. Anwar. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2007. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, cetakan ketiga, PT. Refika Aditama. Bandung.
- Milen, Anneli. 2004. *Pegangan Dasar Pengembangan Kapasitas*. Yogyakarta : Pembaharuan.
- Miles, Matthew B, dan A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*. Dialih bahasakan oleh Tjetjep Rohandi Rohidi dan Pendamping Mulyarto. Jakarta: UI-Press.
- Moekijat. 1991. *Latihan dan Pengembangan*. Bandung: Mandar Maju.
- Moenir, A. S. 1983. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Pegawai*. Jakarta: Gunung Agung.
- Moleong, J. Lexy. 2000. *Metedologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdha Karya, Bandung.

Moleong, J. Lexy. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi Bandung: Rosada Karya.

Moleong, J. Lexy. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosada Karya Offset.

Musanef. 1992. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: CV Haji Masa Agung.

Musanef. 1996. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung

Nawawi, Hadari. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.

Nazir, Mohammad. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Notoadmodjo, Soekidjo. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Notoadmodjo, Soekidjo. 2003. *Pembangunan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Pasolong. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta

Sedarmayanti, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.

Siagian, Sondang, P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sinungan, Muchdarsyah. 2005. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta : Bumi Aksara.

Sudikin, Damai, Darmadi. 2009. *Administrasi Publik*. Yogyakarta: Laksbang Prssindo

Sugiyono. 2009. *Memahami Penellitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta

Thoha, Miftah. 2004. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja*, Edisi Pertama, Jakarta. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada

Widjaya, HAW. 2005. *Penyelenggaraan Otonomi di Indonesia dalam Rangka Sosialisasi UU No 32 Tahun 2004 Tentang PEMDA*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.

**Internet**

[http://id.wikipedia.org/wiki/Sumber\\_Daya\\_Manusia](http://id.wikipedia.org/wiki/Sumber_Daya_Manusia).

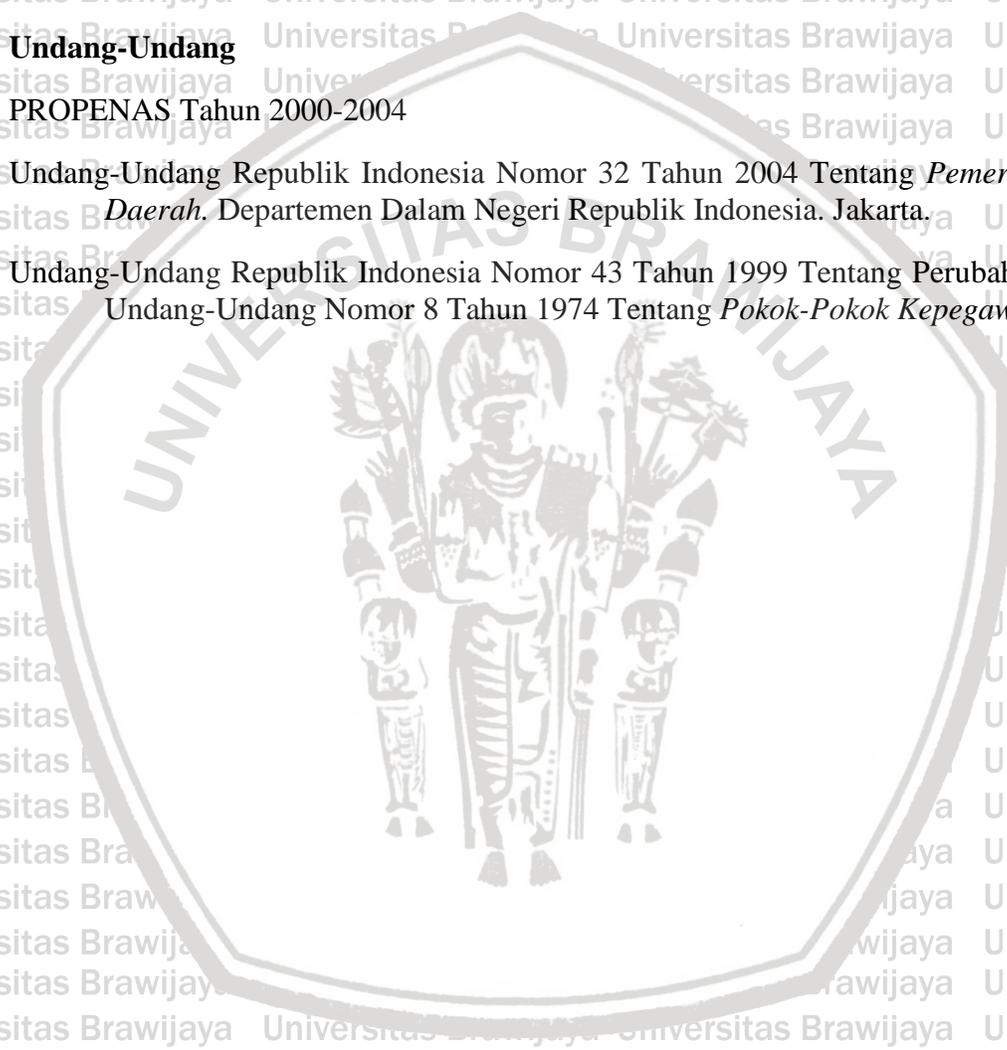
[http://id.wikipedia.org/wiki/Indeks\\_Pembangunan\\_Manusia](http://id.wikipedia.org/wiki/Indeks_Pembangunan_Manusia), 8 Desember 2011

**Undang-Undang**

PROPENAS Tahun 2000-2004

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 Tentang *Pemerintahan Daerah*. Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia. Jakarta.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang *Pokok-Pokok Kepegawaian*.



**Lampiran 1: Surat Pengantar Riset**

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

Jalan. MT. Haryono 163, Malang 65145, Jawa Timur, Indonesia  
Telp. +62-341-553737, 568914, 558226 Fax. +62-341-558227  
E-mail: fia@ub.ac.id Website: http://fia.ub.ac.id

Program Studi : Sarjana - Ilmu Administrasi Publik - Administrasi Pemerintahan - Perencanaan Pembangunan - Ilmu Perpustakaan - Ilmu Administrasi Bisnis - Pergerakan  
Disiplin Ilmiah : Bisnis Internasional - Hospitality dan Pariwisata  
Magister : Ilmu Administrasi Publik - Ilmu Administrasi Bisnis - Doktor Ilmu Administrasi

Nomor : 2762 / UM.10.3 / PG/2012  
Lampiran : -  
Hal : Riset  
Kepada : Yth. Kepala Kantor Imigrasi  
Jl. R. Panji Suroso No.4 Malang

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak / Ibu / Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan riset/survey bagi mahasiswa;

Nama : Fandy Wadiansyah  
Alamat : Perumahan Griya Saxofone No.31 Malang  
NIM : 0710313021  
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik  
Tema : Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Pada Kantor Imigrasi Kelas I Malang Dalam Peningkatan Kinerja  
Lamanya : 15 Maret 2012 – 15 Mei 2012 (2 Bulan)

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak / Ibu / Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 14 Maret 2012

A. M. Dekan

Fakultas Ilmu Administrasi Publik,



Dr. M. R. Khairul Muluk, S.Sos, M.Si  
NIP. 19710510 199803 1 004

**Lampiran 2: Surat Keterangan Telah Menyelesaikan Penelitian**

KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM R.I.  
KANTOR WILAYAH JAWA TIMUR  
**KANTOR IMIGRASI KELAS I MALANG**  
JL. R. PANJI SUROSO 04 MALANG Telp. (0341) 491039 Fax. 482233

**SURAT KETERANGAN**  
**Nomor : W10.IMICC-UM.06.10-1975**

Kami yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **NAWAR SUPRAPTO, SH.MH.**  
NIP. : **19570808 197903 1 001**  
Jabatan : **Kepala Sub Bagian Tata Usaha**

Atas nama Kepala Kantor Imigrasi Malang menerangkan bahwa :

Nama : **FANDY WADIANSYAH.**  
NIM : **0710313021**  
Mahasiswa : **FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**  
**UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG**

Telah melakukan penelitian/wawancara di Kantor Imigrasi Kelas I Malang, terhitung mulai tanggal 10 April 2012 sampai dengan 18 Juli 2012, dalam rangka memenuhi tugas pembuatan skripsi dengan judul "**Pengembangan kapasitas dalam meningkatkan kinerja sumber daya aparatur pada Kantor Imigrasi kelas I Malang**"

Demikian disampaikan, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 18 Juli 2012  
KEPALA KANTOR IMIGRASI  
Kepala Sub Bagian Tata Usaha



**NAWAR SUPRAPTO, SH.MH.**  
**NIP. 19570808 197903 1 001**