

Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Kantor Imigrasi Kelas II TPI Sibolga

Penulis: Abstrak

Indah Mujlisah Pasaribu
Mhd. Shafwan Koto
Anna Basriyani

Afiliasi:

Program Studi Manajemen
Perusahaan, STIE Al-
Washliyah Sibolga/Tapanuli
Tengah, Indonesia

Email korespondensi:

indahmujlisa680@gmail.com
mhd.shafwankoto@gmail.com
annabasriyani@gmail.com

Histori Naskah:

Submit: 03-06-2025
Accepted: 11-06-2026
Published: 01-07-2026



*This is an Creative Commons
License This work is licensed under
a Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0 International
License*

Kinerja aparatur menentukan kualitas layanan publik, sedangkan keterbatasan frekuensi pelatihan dan belum meratanya pengembangan kompetensi dapat menghambat penyelesaian tugas. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan perlu dirancang sesuai kebutuhan pekerjaan agar menghasilkan perubahan kemampuan yang terukur. Penelitian ini menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja pegawai Kantor Imigrasi Kelas II TPI Sibolga. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif. Seluruh 38 pegawai negeri sipil dijadikan responden melalui teknik sampel jenuh. Data dihimpun dengan observasi, wawancara, dan kuesioner skala Likert. Instrumen diuji melalui validitas dan reliabilitas, sedangkan hipotesis dianalisis menggunakan regresi linear berganda setelah pengujian normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($B = 0,658$; $t = 5,278$; $p < 0,001$), demikian pula pengembangan sumber daya manusia ($B = 0,325$; $t = 2,677$; $p = 0,011$). Secara simultan, kedua variabel berpengaruh signifikan ($F = 30,123$; $p < 0,001$) dan menjelaskan 63,3% variasi kinerja. Koefisien beta terstandar menunjukkan pelatihan sebagai prediktor yang lebih dominan. Pelatihan yang relevan dan pengembangan pegawai yang sistematis dapat memperkuat kinerja aparatur. Instansi perlu menyelenggarakan pelatihan berkelanjutan, menyesuaikan metode dengan kemampuan peserta, dan menjadwalkan rotasi serta penugasan pengembangan secara merata.

Kata kunci: aparatur; kompetensi; manajemen talenta; produktivitas; regresi

Pendahuluan

Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam organisasi karena kualitas pelaksanaan program, ketepatan pelayanan, dan pencapaian sasaran bergantung pada kemampuan pegawai menjalankan tugas. Pada instansi publik, tuntutan tersebut semakin penting karena kinerja pegawai tidak hanya berimplikasi pada capaian internal, tetapi juga pada kualitas layanan kepada masyarakat. Kinerja mencerminkan hasil kerja yang dicapai berdasarkan kualitas, kuantitas, tanggung jawab, inisiatif, kerja sama, dan ketaatan terhadap ketentuan organisasi (Mangkunegara, 2014). Dengan demikian, pengelolaan kompetensi pegawai perlu diarahkan pada kebutuhan aktual pekerjaan dan perubahan lingkungan pelayanan.

Kantor Imigrasi Kelas II TPI Sibolga menjalankan fungsi pelayanan dokumen perjalanan, pengawasan, penindakan, serta pengelolaan informasi keimigrasian pada wilayah kerja yang luas. Data capaian kinerja tahun 2023 dalam skripsi sumber menunjukkan bahwa sejumlah sasaran belum mencapai target. Observasi pendahuluan juga memperlihatkan bahwa pelatihan belum dilaksanakan secara rutin, materi dinilai kurang bervariasi, dan sebagian pegawai masih memerlukan bantuan dalam



menyelesaikan pekerjaan tertentu. Kondisi tersebut mengindikasikan kesenjangan antara kompetensi yang tersedia dan tuntutan tugas, sehingga pelatihan serta pengembangan sumber daya manusia menjadi dua instrumen manajerial yang relevan untuk dikaji.

Pelatihan berfokus pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini secara efektif dan efisien (Sofyandi, 2017). Pengembangan sumber daya manusia memiliki cakupan lebih panjang karena mempersiapkan pegawai untuk tanggung jawab yang lebih besar melalui rotasi, instruksi pekerjaan, magang, pengarahan, dan penugasan sementara (Kadarisman, 2018). Keduanya diperkirakan meningkatkan kemampuan teknis, pemahaman tugas, perilaku kerja, dan kesiapan pegawai menghadapi perubahan.

Penelitian sebelumnya umumnya dilakukan pada perusahaan swasta dan badan usaha milik negara. Lolowang et al. (2016) menemukan pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan perusahaan swasta. Andayani dan Hirawati (2021) serta Salju et al. (2023) memperoleh pola pengaruh serupa pada PT Pos Indonesia. Meskipun demikian, bukti pada unit pelayanan keimigrasian dengan karakter tugas administratif, pelayanan publik, dan pengawasan masih terbatas dalam sumber penelitian ini. Konteks tersebut penting karena efektivitas pengembangan pegawai dapat dipengaruhi oleh struktur birokrasi, ketentuan jabatan, dan kebutuhan kompetensi spesifik.

Dalam organisasi publik, investasi pengembangan kompetensi perlu dipertanggungjawabkan melalui perubahan yang terlihat pada kualitas layanan dan perilaku kerja. Program yang tidak didasarkan pada pemetaan kebutuhan berisiko menjadi kegiatan administratif yang tidak menyelesaikan kesenjangan kompetensi. Sebaliknya, program yang berangkat dari standar jabatan, masalah pekerjaan, dan evaluasi hasil dapat menghubungkan proses belajar dengan target organisasi. Hubungan inilah yang mendasari pengujian empiris antara pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, dan kinerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai Kantor Imigrasi Kelas II TPI Sibolga, baik secara parsial maupun simultan. Kontribusi penelitian terletak pada penyediaan bukti empiris tingkat unit kerja pemerintah serta identifikasi variabel yang lebih dominan. Hasilnya diharapkan menjadi dasar untuk menyusun program pelatihan yang berkesinambungan dan pengembangan pegawai yang lebih terencana.

Studi Literatur

Pelatihan merupakan proses pembelajaran terencana untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, dan sikap yang diperlukan dalam pekerjaan. Simamora (2016) menempatkan pelatihan sebagai proses pemerolehan keahlian, konsep, aturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja, sedangkan Mathis dan Jackson (2015) menekankan pembangunan kapabilitas yang mendukung tujuan organisasi. Pelatihan yang efektif perlu memiliki materi yang sesuai kebutuhan, metode yang dapat dipahami peserta, instruktur yang mampu, serta dukungan sarana pembelajaran (Rivai, 2016). Dalam penelitian ini, pelatihan diukur melalui perubahan pada individu, perubahan pada organisasi, kesesuaian pelatihan dengan kebutuhan pegawai, dan kesesuaian pelatihan dengan pekerjaan (Sofyandi, 2017).

Pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya sistematis untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai kebutuhan jabatan (Hasibuan, 2016). Berbeda dari pelatihan yang lebih dekat dengan pekerjaan saat ini, pengembangan mempersiapkan individu memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi (Simamora, 2016). Kadarisman (2018) mengoperasionalkan pengembangan melalui rotasi unit kerja, latihan instruksi pekerjaan, magang, pengarahan, dan penugasan sementara. Aktivitas tersebut memberi pengalaman lintas fungsi, memperluas pemahaman organisasi, dan melatih pemecahan masalah nyata.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai pegawai sesuai tanggung jawab dan kriteria pekerjaan. Mangkunegara (2014) menekankan kualitas dan kuantitas hasil, sementara Robbins dan Judge (2016) memandang kinerja sebagai hasil yang dinilai berdasarkan kriteria pekerjaan tertentu. Dalam penelitian ini, kinerja direpresentasikan oleh kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, inisiatif, kerja sama, dan ketaatan. Secara konseptual, peningkatan kemampuan melalui pelatihan dan perluasan

pengalaman melalui pengembangan akan memperkuat kapasitas pegawai untuk menghasilkan pekerjaan yang tepat, cepat, dan bertanggung jawab.

Efektivitas pelatihan dapat dijelaskan melalui kesesuaian antara kebutuhan pekerjaan, isi program, proses belajar, dan penerapan setelah peserta kembali ke unit kerja. Kebutuhan pelatihan perlu ditetapkan dari kesenjangan antara kemampuan aktual dan standar kompetensi. Materi kemudian disusun untuk menutup kesenjangan tersebut, sedangkan metode dipilih berdasarkan karakter peserta dan jenis kemampuan yang dituju. Pelatihan teknis memerlukan demonstrasi serta praktik, sementara pemahaman kebijakan dapat dibangun melalui penjelasan, diskusi kasus, dan simulasi. Dukungan pimpinan setelah pelatihan menjadi penting agar pengetahuan baru tidak berhenti pada tingkat pemahaman, tetapi diterapkan dalam perilaku kerja.

Pengembangan sumber daya manusia memiliki mekanisme yang lebih luas daripada pelatihan formal. Rotasi membantu pegawai memahami keterkaitan proses antarseksi dan mengurangi ketergantungan pada satu jenis pekerjaan. Pengarahan memberi kejelasan mengenai standar, prioritas, dan tanggung jawab. Penugasan sementara serta keikutsertaan dalam kegiatan lintas unit memperluas pengalaman mengambil keputusan. Jika dilaksanakan dengan tujuan yang jelas dan evaluasi yang adil, mekanisme tersebut dapat meningkatkan fleksibilitas, kesiapan karier, dan kemampuan organisasi mempertahankan kesinambungan layanan.

Hubungan antara pelatihan dan kinerja diperkirakan muncul ketika tambahan pengetahuan dan keterampilan mengurangi kesalahan, mempercepat penyelesaian tugas, dan meningkatkan kualitas hasil. Sementara itu, pengembangan memengaruhi kinerja melalui perluasan wawasan, kematangan sikap, dan kesiapan memikul tanggung jawab. Pelatihan dan pengembangan tidak berdiri sendiri; keduanya memerlukan motivasi peserta, kesempatan penerapan, dukungan atasan, serta sarana kerja. Oleh sebab itu, pengaruh kedua variabel dalam model tidak dimaknai sebagai satu-satunya penentu kinerja.

Lolowang et al. (2016) melaporkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Berlian Kharisma Pasifik Manado. Andayani dan Hirawati (2021), dengan 35 responden pada PT Pos Indonesia Cabang Kota Magelang, juga menemukan pengaruh simultan kedua variabel. Selanjutnya, Salju et al. (2023) menunjukkan pengaruh positif pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja 37 karyawan PT Pos Indonesia Cabang Palopo. Kesamaan hasil tersebut membentuk dasar bagi tiga hipotesis penelitian: pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja; pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja; serta keduanya berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja pegawai.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif asosiatif untuk menguji hubungan antara dua variabel bebas, yaitu pelatihan (X1) dan pengembangan sumber daya manusia (X2), dengan kinerja pegawai (Y). Penelitian dilaksanakan pada Kantor Imigrasi Kelas II TPI Sibolga selama Mei-Agustus 2024. Populasi terdiri atas 38 pegawai negeri sipil. Karena jumlah populasi kurang dari 100 orang, seluruh anggota populasi digunakan sebagai responden atau sampel jenuh, sehingga jumlah sampel penelitian adalah 38 orang (Arikunto, 2015; Sugiyono, 2014).

Data primer diperoleh melalui observasi, wawancara, dan kuesioner skala Likert lima tingkat, sedangkan data sekunder bersumber dari dokumen instansi dan literatur. Berdasarkan tabel pengujian instrumen pada skripsi, masing-masing variabel diukur dengan 15 butir pernyataan. Indikator pelatihan mencakup perubahan individu dan organisasi serta kesesuaian program dengan kebutuhan pegawai dan pekerjaan. Pengembangan sumber daya manusia mencakup rotasi, instruksi pekerjaan, magang, pengarahan, dan penugasan sementara. Kinerja diukur melalui kualitas, kuantitas, tanggung jawab, inisiatif, kerja sama, dan ketaatan.

Kuesioner diberikan kepada responden yang telah ditetapkan dan jawaban diberi skor dari 1 untuk sangat tidak setuju sampai 5 untuk sangat setuju. Data diperiksa kelengkapannya sebelum ditabulasi. Skor setiap butir dijumlahkan untuk memperoleh skor variabel, kemudian dideskripsikan melalui indeks tanggapan. Interpretasi indeks mengikuti tiga kategori: 10,00-39,99 menunjukkan penilaian

kurang; 40,00-69,99 menunjukkan penilaian cukup; dan 70,00-100 menunjukkan penilaian tinggi. Tahap deskriptif digunakan untuk mengenali aspek yang relatif kuat dan aspek yang masih memerlukan perbaikan.

Instrumen dinilai valid ketika korelasi butir-total melampaui nilai kritis 0,30 dan dinilai reliabel ketika Cronbach's alpha lebih besar dari 0,60. Analisis dimulai dengan statistik deskriptif dan pengujian asumsi klasik yang mencakup normalitas residual, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Normalitas dinilai melalui Kolmogorov-Smirnov, multikolinearitas melalui tolerance dan variance inflation factor, sedangkan heteroskedastisitas diperiksa melalui pola sebar residual dan uji Glejser.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan regresi linear berganda dengan persamaan $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$. Pengaruh parsial dinilai melalui uji t, pengaruh simultan melalui uji F, dan kemampuan penjelasan model melalui koefisien determinasi. Hipotesis diterima apabila nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Koefisien tidak terstandar digunakan untuk membentuk persamaan regresi, sedangkan beta terstandar digunakan untuk membandingkan dominasi relatif kedua prediktor. Taraf signifikansi yang digunakan dalam seluruh pelaporan hasil adalah 5%.

Hasil

Capaian program Kantor Imigrasi Kelas II TPI Sibolga tahun 2023 memperlihatkan variasi realisasi antara 65% dan 90% dari target 100%. Realisasi tertinggi terdapat pada layanan sarana internal serta organisasi dan tata kelola internal, masing-masing 90%. Realisasi terendah terdapat pada pengawasan dan pengendalian masyarakat serta operasi bidang keamanan, masing-masing 65%. Gambaran tersebut menjadi konteks penting karena kesenjangan capaian dapat berkaitan dengan berbagai faktor organisasi, termasuk kesiapan kompetensi pegawai, meskipun penelitian ini tidak menguji capaian program sebagai variabel dependen.

Tabel 1. Target dan realisasi program kerja tahun 2023

Program	Target (%)	Realisasi (%)
Koordinasi pengawasan orang asing di wilayah	100	76
Pelayanan publik kepada masyarakat	100	82
Perencanaan dan penganggaran internal	100	79
Layanan sarana internal	100	90
Pengawasan dan pengendalian masyarakat	100	65
Operasi bidang keamanan	100	65
Organisasi dan tata kelola internal	100	90

Program peningkatan kompetensi pada instansi mencakup pelatihan jabatan, pelatihan bidang keimigrasian, teknologi imigrasi, tata keuangan, sumber daya manusia, pengelolaan, kompetensi inti, kompetensi perilaku manajerial, hukum internasional, hubungan internasional, dan pengelolaan paspor. Durasi pelatihan bervariasi antara tiga dan 21 hari. Data tersebut menunjukkan adanya keragaman jenis program, tetapi jumlah peserta berbeda antarprogram sehingga akses pengembangan belum tentu merata untuk seluruh pegawai.

Tabel 2. Pelaksanaan program pelatihan pegawai

Jenis pelatihan	Durasi	Peserta
Kursus jabatan kepemimpinan	5 hari	3 orang
Kursus bidang keimigrasian	21 hari	13 orang

Jenis pelatihan	Durasi	Peserta
Bidang teknologi imigrasi	3 hari	4 orang
Kursus bidang tata keuangan	3 hari	2 orang
Kursus bidang SDM atau umum	3 hari	2 orang
Studi pengelolaan	7 hari	2 orang
Kompetensi inti	3 hari	3 orang
Kompetensi perilaku manajerial	3 hari	2 orang
Hukum internasional	12 hari	4 orang
Hubungan internasional	12 hari	8 orang
Pengelolaan paspor	21 hari	13 orang

Selain pelatihan, instansi menggunakan mutasi, rotasi, dan promosi jabatan sebagai bentuk pengembangan. Frekuensi ketiga kegiatan meningkat terutama pada 2022 dan 2023. Mutasi tercatat 3 kali pada 2020, 2 kali pada 2021, 12 kali pada 2022, dan 14 kali pada 2023. Rotasi meningkat dari masing-masing 2 kali pada 2020 dan 2021 menjadi 7 kali pada 2022 serta 9 kali pada 2023. Promosi jabatan tercatat 1 kali pada 2020 dan 2021, kemudian 7 kali pada 2022 dan 6 kali pada 2023. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan melalui pengalaman jabatan telah menjadi bagian dari praktik pengelolaan pegawai.

Sebanyak 38 kuesioner dianalisis. Mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (81,6%), berusia 35-45 tahun (55,3%), dan berpendidikan sarjana (63,2%). Komposisi ini menunjukkan bahwa data terutama merepresentasikan pegawai usia menengah dengan pendidikan tinggi.

Tabel 3. Karakteristik responden

Karakteristik	Kategori	n	%
Usia	18-25 tahun	7	18,4
	26-35 tahun	8	21,0
	35-45 tahun	21	55,3
	>46 tahun	2	5,3
Jenis kelamin	Laki-laki	31	81,6
	Perempuan	7	18,4
Pendidikan	SLTA	8	21,0
	Diploma III	1	2,6
	Sarjana	24	63,2
	Magister	5	13,2

Seluruh konstruk memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Nilai Cronbach's alpha berada antara 0,903 dan 0,940, jauh di atas batas 0,60. Hasil pengujian butir dalam skripsi juga menunjukkan korelasi butir-total di atas 0,30, sehingga instrumen dinyatakan layak digunakan.

Tabel 4. Reliabilitas instrumen penelitian

Variabel	Jumlah butir	Cronbach's alpha	Keterangan
Pelatihan	15	0,903	Sangat reliabel
Pengembangan SDM	15	0,927	Sangat reliabel
Kinerja pegawai	15	0,940	Sangat reliabel

Indeks rata-rata pelatihan sebesar 63,0 dan pengembangan sumber daya manusia sebesar 62,0; keduanya termasuk kategori cukup baik. Indeks kinerja sebesar 64,5 termasuk kategori cukup tinggi. Nilai tersebut memperlihatkan bahwa responden telah merasakan manfaat program, tetapi masih tersedia ruang perbaikan sebelum ketiga konstruk mencapai kategori tinggi. Pada variabel pelatihan, respons yang relatif kuat berkaitan dengan fungsi pelatihan untuk mengurangi masalah pekerjaan. Nilai yang lebih rendah muncul pada kesesuaian metode penyampaian dengan tingkat kemampuan peserta. Pada pengembangan sumber daya manusia, pengarahan pimpinan memperoleh respons relatif lebih baik, sedangkan pemerataan pengalaman pengembangan masih perlu diperhatikan.

Tabel 5. Indeks deskriptif variabel penelitian

Variabel	Indeks rata-rata	Kategori
Pelatihan	63,0	Cukup baik
Pengembangan SDM	62,0	Cukup baik
Kinerja pegawai	64,5	Cukup tinggi

Residual berdistribusi normal berdasarkan uji Kolmogorov-Smirnov ($p = 0,526$). Nilai tolerance untuk kedua prediktor sebesar 0,794 dan VIF sebesar 1,259, sehingga tidak terdapat indikasi multikolinearitas. Uji Glejser menghasilkan nilai signifikansi 0,283 untuk pelatihan dan 0,570 untuk pengembangan sumber daya manusia; keduanya lebih besar dari 0,05 sehingga model tidak menunjukkan gejala heteroskedastisitas.

Tabel 6. Ringkasan pengujian asumsi klasik

Pengujian	Indikator	Hasil	Keputusan
Normalitas residual	Asymp. Sig.	0,526	Normal
Multikolinearitas X1	Tolerance; VIF	0,794; 1,259	Tidak terjadi
Multikolinearitas X2	Tolerance; VIF	0,794; 1,259	Tidak terjadi
Heteroskedastisitas X1	Sig. Glejser	0,283	Tidak terjadi
Heteroskedastisitas X2	Sig. Glejser	0,570	Tidak terjadi

Model regresi yang diperoleh adalah $Y = 2,146 + 0,658X_1 + 0,325X_2$. Koefisien positif menunjukkan bahwa kenaikan skor pelatihan maupun pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan kenaikan skor kinerja ketika prediktor lain dikendalikan. Pelatihan memiliki koefisien beta terstandar lebih besar (0,607) dibandingkan pengembangan sumber daya manusia (0,308).

Tabel 7. Hasil regresi linear berganda

Prediktor	B	SE	Beta	t	p
Konstanta	2,146	6,208	-	0,346	0,732
Pelatihan	0,658	0,125	0,607	5,278	<0,001

Prediktor	B	SE	Beta	t	p
Pengembangan SDM	0,325	0,122	0,308	2,677	0,011

Nilai korelasi berganda sebesar 0,795 menunjukkan hubungan model yang kuat. Koefisien determinasi R^2 sebesar 0,633 dan adjusted R^2 sebesar 0,612 menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjelaskan 63,3% variasi kinerja pegawai, sedangkan 36,7% sisanya berkaitan dengan faktor lain di luar model. Uji simultan menghasilkan $F(2,35) = 30,123$ dengan $p < 0,001$.

Tabel 8. Ringkasan model dan pengujian hipotesis

Pengujian	Statistik	p	Keputusan
Koefisien determinasi	$R = 0,795$; $R^2 = 0,633$	-	Model menjelaskan 63,3% variasi
Uji simultan	$F(2,35) = 30,123$	$<0,001$	H3 diterima
Uji parsial pelatihan	$t = 5,278$	$<0,001$	H1 diterima
Uji parsial pengembangan SDM	$t = 2,677$	0,011	H2 diterima

Pembahasan

Hasil menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mendukung gagasan bahwa pembelajaran yang relevan dengan pekerjaan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan menyelesaikan masalah operasional (Sofyandi, 2017; Wibowo, 2017). Koefisien beta terstandar sebesar 0,607 memperlihatkan bahwa pelatihan merupakan prediktor paling dominan dalam model. Pada konteks Kantor Imigrasi Kelas II TPI Sibolga, pelatihan dapat memperkuat ketepatan pelaksanaan tugas, mengurangi kesalahan, dan membantu pegawai menyesuaikan diri terhadap perubahan prosedur maupun teknologi.

Secara deskriptif, aspek pelatihan dengan penilaian relatif tinggi berkaitan dengan upaya mengurangi masalah pekerjaan, sedangkan aspek yang lebih rendah berkaitan dengan kesesuaian metode penyampaian materi dengan kemampuan peserta. Pola ini mengandung implikasi bahwa keberadaan program saja belum cukup. Manfaat pelatihan bergantung pada analisis kebutuhan, kualitas instruktur, materi yang mutakhir, metode pembelajaran, dan kesempatan menerapkan hasil pelatihan. Karena itu, program sebaiknya disusun berdasarkan kesenjangan kompetensi individual dan dievaluasi melalui perubahan perilaku serta hasil kerja.

Pengembangan sumber daya manusia juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan tersebut sejalan dengan pandangan Hasibuan (2016) dan Kadarisman (2018) bahwa pengembangan meningkatkan kemampuan pegawai untuk memenuhi tuntutan jabatan. Rotasi unit kerja memperluas wawasan lintas fungsi; instruksi pekerjaan memperjelas prosedur; magang menyediakan pembelajaran dari praktisi yang lebih berpengalaman; pengarahan menyelaraskan tindakan dengan tujuan instansi; dan penugasan sementara memberi ruang bagi pegawai untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Koefisien pengembangan yang lebih kecil daripada pelatihan dapat mencerminkan bahwa dampak pengembangan cenderung memerlukan waktu lebih panjang untuk terlihat pada hasil kerja.

Hasil simultan memperlihatkan bahwa pelatihan dan pengembangan saling melengkapi. Pelatihan memperbaiki kapabilitas untuk tugas saat ini, sedangkan pengembangan memperluas kesiapan menghadapi tanggung jawab mendatang. Nilai R^2 sebesar 0,633 mengindikasikan daya jelas yang substantif, tetapi juga menunjukkan bahwa kinerja masih dipengaruhi faktor lain seperti motivasi, kepemimpinan, fasilitas kerja, budaya organisasi, beban kerja, dan sistem penghargaan. Dengan demikian, peningkatan kinerja tidak sebaiknya bergantung hanya pada intervensi pembelajaran.

Temuan penelitian konsisten dengan Lolowang et al. (2016), Andayani dan Hirawati (2021), serta Salju et al. (2023), yang sama-sama menemukan pengaruh signifikan pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja. Perbedaannya terletak pada konteks organisasi. Penelitian ini dilakukan pada unit pelayanan pemerintah yang menjalankan fungsi administrasi, pengawasan, dan penegakan ketentuan keimigrasian. Konsistensi hasil lintas konteks memperkuat argumentasi bahwa investasi pembelajaran pegawai relevan bagi organisasi swasta, badan usaha milik negara, maupun instansi publik.

Pola pelaksanaan program memberikan konteks tambahan terhadap hasil statistik. Kursus bidang keimigrasian dan pengelolaan paspor memiliki durasi terpanjang serta jumlah peserta terbesar, masing-masing 13 orang. Program lain hanya diikuti dua sampai delapan orang. Perbedaan cakupan peserta dapat membuat manfaat pelatihan terkonsentrasi pada kelompok tertentu. Karena itu, pemetaan kebutuhan sebaiknya tidak hanya menentukan materi, tetapi juga memastikan bahwa prioritas peserta disusun secara objektif berdasarkan kesenjangan kompetensi, tuntutan jabatan, dan rencana suksesi.

Peningkatan frekuensi mutasi, rotasi, dan promosi pada 2022-2023 menunjukkan aktivitas pengembangan yang lebih intensif. Namun, frekuensi belum dengan sendirinya membuktikan kualitas pengembangan. Rotasi perlu disertai tujuan belajar, uraian kompetensi yang ingin diperoleh, pendampingan dari pegawai berpengalaman, serta evaluasi setelah penugasan. Tanpa unsur tersebut, perpindahan dapat dipersepsikan sebagai perubahan administratif. Dengan rancangan yang terstruktur, rotasi dapat menjadi laboratorium kerja yang memperkaya pemahaman pegawai mengenai hubungan antara pelayanan, pengawasan, teknologi informasi, dan administrasi internal.

Dari perspektif manajerial, hasil penelitian mendukung pendekatan pengembangan kompetensi yang terintegrasi. Tahap pertama ialah mendiagnosis kesenjangan melalui hasil kerja, kesalahan yang berulang, perubahan regulasi, serta kebutuhan teknologi. Tahap kedua ialah menetapkan intervensi yang tepat, baik pelatihan formal, pembimbingan di tempat kerja, rotasi, maupun penugasan. Tahap ketiga ialah mengevaluasi hasil pada tingkat pemahaman, perubahan perilaku, dan kinerja. Evaluasi tersebut memungkinkan instansi membedakan program yang efektif dari kegiatan yang hanya menghasilkan kehadiran atau sertifikat.

Implikasi praktis lainnya berkaitan dengan transfer hasil pelatihan. Pegawai yang telah mengikuti program dapat diminta membagikan materi melalui forum internal, menyusun panduan singkat, atau mendampingi rekan kerja. Mekanisme ini memperluas manfaat pelatihan ketika jumlah peserta terbatas dan mengurangi ketergantungan pada individu tertentu. Pimpinan unit perlu menyediakan kesempatan untuk menerapkan keterampilan baru dan memberi umpan balik terhadap perubahan kinerja. Dengan demikian, hasil pembelajaran menjadi pengetahuan organisasi, bukan hanya aset pribadi peserta.

Penelitian ini memiliki keterbatasan. Jumlah responden hanya 38 orang dan seluruhnya berasal dari satu kantor, sehingga generalisasi ke unit imigrasi lain perlu dilakukan secara hati-hati. Data utama berupa penilaian diri pada satu waktu juga dapat menimbulkan bias metode bersama dan belum membuktikan hubungan sebab-akibat secara kuat. Desain populasi pada satu unit memberikan gambaran lengkap atas pegawai di lokasi penelitian, tetapi ukuran sampel yang kecil membatasi kestabilan estimasi jika model diperluas dengan banyak prediktor.

Penelitian berikutnya dapat melibatkan beberapa kantor, menggunakan desain longitudinal, menggabungkan penilaian atasan dan indikator kinerja objektif, serta memasukkan variabel kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, atau dukungan transfer pelatihan. Perbandingan sebelum dan sesudah pelatihan juga dapat digunakan untuk menilai perubahan yang lebih dekat dengan hubungan sebab-akibat. Pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam dapat melengkapi hasil kuantitatif dengan menjelaskan pengalaman peserta, hambatan penerapan, dan pertimbangan pimpinan dalam memilih pegawai untuk program pengembangan.

Kesimpulan

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Imigrasi Kelas II TPI Sibolga, baik secara parsial maupun simultan. Pelatihan menjadi prediktor yang lebih dominan, sedangkan kedua variabel secara bersama-sama

menjelaskan 63,3% variasi kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kompetensi untuk tugas saat ini perlu dipadukan dengan pengalaman pengembangan jangka panjang. Instansi disarankan menyelenggarakan pelatihan secara berkelanjutan berdasarkan analisis kebutuhan, menyesuaikan metode dan materi dengan kemampuan peserta, mengevaluasi penerapan hasil pelatihan, serta menyusun jadwal rotasi, pengarahannya, magang, dan penugasan sementara yang transparan. Kesimpulan dibatasi pada satu unit kerja dan data potong lintang; karena itu, penelitian selanjutnya perlu memperluas lokasi dan menggunakan ukuran kinerja yang lebih beragam.

Referensi

- Andayani, T. B. N., & Hirawati, H. (2021). Pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Cabang Kota Magelang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 3(2).
- Arikunto, S. (2015). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Organisasi dan motivasi: Dasar peningkatan produktivitas*. Bumi Aksara.
- Kadarisman, M. (2018). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*. RajaGrafindo Persada.
- Lolowang, M. G., Adolfini, & Lumintang, G. (2016). Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT Berlian Kharisma Pasifik Manado. *Jurnal EMBA*, 4(2), 177-186.
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2015). *Manajemen sumber daya manusia (Buku 1)*. Salemba Empat.
- Rivai, V. (2016). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku organisasi (Edisi ke-12)*. Salemba Empat.
- Salju, S., Rismawati, R., & Bachtiar, M. D. (2023). Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia Cabang Palopo. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi*, 3(2). <https://doi.org/10.47709/jebma.v3n2.2569>
- Simamora, H. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi ke-3)*. Aditama Media.
- Sofyandi, H. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian bisnis*. Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.
- Wibowo. (2017). *Manajemen kinerja (Edisi ke-5)*. RajaGrafindo Persada.