

MANAJEMEN KONFLIK ASN DALAM PELAYANAN PUBLIK DI ERA NEW NORMAL PADA KANTOR IMIGRASI KELAS I KHUSUS TPI MEDAN

ASN CONFLICT MANAGEMENT IN PUBLIC SERVICES IN THE NEW NORMAL ERA AT THE CLASS I IMMIGRATION OFFICE SPECIALLY TPI MEDAN

Rezeky Ana Ashal

Kementerian Hukum dan HAM RI – Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan
Jl. Jalan Gatot Subroto KM. 6,2 No. 268A, Sei Sikambing C. II, Kec. Medan Helvetia,
Kota Medan, Sumatera Utara 20123
email : qhey_ana@yahoo.com

Abstrak

Sejak pandemi melanda berbagai belahan dunia, tak terkecuali Indonesia hingga di era new normal seperti saat ini, Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut agar tetap memberikan pelayanan publik yang prima dan pastinya menciptakan berbagai inovasi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. ASN juga dituntut untuk adaptif terhadap perubahan yang terjadi. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji Manajemen Konflik ASN dalam melayani masyarakat di era new normal pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan. Variabel dari sumber-sumber konflik yang digunakan dalam penelitian ini adalah saling ketergantungan tugas, ketergantungan pekerjaan satu arah, diferensiasi horisontal yang tinggi dan formalisasi yang rendah yang merupakan beberapa teori konflik organisasi dari Robbins (1994) yang digunakan sebagai dasar untuk penelitian kualitatif ini. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode observasi, dokumentasi, wawancara dan kepustakaan. Pengolahan data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik yang timbul dalam pelayanan publik di era new normal tidak menjadi hambatan yang berarti karena pimpinan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan dapat mengelola konflik yang terjadi secara efektif.

Kata kunci: Manajemen Konflik, ASN, Pelayanan Publik, New Normal

Abstract

Since the pandemic has hit various parts of the world, including Indonesia until in the new normal era like today, the State Civil Apparatus (ASN) has been demanded to keep providing excellent public services and of course create various innovations in accordance with the needs of society. ASN is also required to be adaptive to changes that occur. This study aims to examine ASN Conflict Management in serving the community in the new normal era at the Special Class I Immigration Office TPI Medan. The variables of conflict sources used in this study are task interdependence, one-way job dependence, high horizontal differentiation and low formalization, which are some of Robbins' (1994) organization conflict theories used as the basis for this qualitative research. Data collection was carried out using the method of observation, documentation, interviews and literature. Data processing is done by reducing data, presenting data and drawing conclusions. The results showed that conflicts that arose in public services in the new normal era did not become significant obstacles because the leadership of the Special Class I Immigration Office TPI Medan could manage conflicts effectively.

Keywords: Conflict Management, ASN, Public Service, New Normal

PENDAHULUAN

Sejak 5 Juni 2020, *new normal* atau tatanan kehidupan normal baru bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) sudah diterapkan oleh Pemerintah melalui Surat Edaran Menteri PANRB No. 58/2020 tentang Sistem

Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam Tatanan Normal Baru. Pelaksanaan tugas dan fungsi ASN sebagai pelaksana dari penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik menyongsong tatanan normal baru yang produktif dan aman dari covid 19 diatur dengan adanya penyesuaian

sistem kerja bagi ASN. Pelaksanaan tugas dan fungsi ASN tersebut tetap dilaksanakan dengan memprioritaskan aspek kesehatan dan keselamatan bagi ASN dengan cara menjalankan protokol kesehatan pencegahan penyebaran dan penularan virus Covid-19 dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari.

Kehadiran *new normal* secara langsung menimbulkan banyak perubahan terhadap kegiatan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh ASN. Hal ini juga dapat menimbulkan konflik antar pegawai karena dengan adanya perubahan atau inovasi yang baru, konflik sangat rentan terjadi. Terlebih jika adanya perubahan ataupun inovasi di suatu organisasi tidak disertai pemahaman yang memadai oleh tiap anggota terhadap ide-ide yang berkembang. Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan bahkan sepanjang kehidupan, manusia senantiasa dihadapkan dan berurusan dengan konflik. Demikian halnya dengan kehidupan organisasi, anggota organisasi senantiasa dihadapkan pada konflik, tak terlepas para ASN yang bertugas di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan. Oleh sebab itu, setiap pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan tersebut harus dapat mengelola konflik dengan baik. Setiap perubahan kebijakan yang ada sejak penerapan *new normal* menjadi objek dalam penelitian ini untuk menjawab pertanyaan penelitian apa saja sumber konflik dalam pelaksanaan kegiatan pelayanan publik di era *new normal*.

PEMBAHASAN

Tinjauan Pustaka

A. Manajemen Konflik

Konflik secara etimologi berasal dari bahasa Inggris yaitu *conflict*, dari bahasa Latin *configure* yang berarti saling menjatuhkan atau konflik terjadi karena ada pihak-pihak yang saling mengejutkan dengan kata lain kekerasan, sindiran, sikap, pendapat-pendapat, perilaku, tujuan-tujuan, dan kebutuhan yang bertentangan. (Rusdiana, 2015)

Penguasaan dan pengelolaan manajemen konflik oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi harus dilakukan dengan baik dan benar agar konflik yang muncul dapat memberi pengaruh positif dalam rangka meningkatkan kualitas organisasi. Pengarahan perselisihan ke hasil tertentu yang tidak ataupun mungkin menghasilkan penyelesaian konflik dan mungkin ataupun tidak menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif adalah tindakan yang diambil oleh para pelaku atau pihak ketiga yang terlibat dalam melakukan Manajemen Konflik. (Anwar, 2018)

Istilah *the Conflict Paradoks* dikemukakan oleh Robbins (1994) yang memandang bahwa konflik memiliki dua sisi, yang pertama konflik hanya merintang koordinasi dan kerja sama tim hingga menimbulkan kerusakan dalam kelompok dan yang kedua konflik dipandang tidak hanya menjadi kekuatan positif dalam suatu kelompok, tetapi juga konflik dibutuhkan demi meningkatkan keefektifan organisasi dengan merangsang perubahan dan memperbaiki proses pengambilan keputusan. Pandangan tersebut kemudian disebut oleh Robbins sebagai *The Traditional View of Conflict* dan *The Interactionist View of Conflict*.

Beberapa faktor berbeda diidentifikasi oleh Robbins (1994) sebagai hal yang dapat menimbulkan konflik organisasi. Sejumlah faktor bersifat psikologis, artinya konflik tersebut berkaitan dengan karakteristik perseorangan para pegawai. Hal inilah yang menjelaskan bahwa seseorang yang mempunyai kesulitan tersebut tidak ada kaitannya dengan kemampuan kerja atau interaksinya yang formal. Namun yang menjadi perhatian adalah konflik yang disebabkan oleh masalah struktural. Menurut Robbins, sumber konflik dalam organisasi dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti:

1. Kesalingtergantungan Pekerjaan
2. Ketergantungan Pekerjaan Satu Arah .
3. Diferensiasi Horisontal yang Tinggi
4. Formalisasi yang Rendah

5. Ketergantungan pada Sumber-Sumber Bersama yang Langka
6. Perbedaan Dalam Kriteria Evaluasi dan Sistem Imbalan
7. Pengambilan Keputusan Partisipatif
8. Keanekaragaman Anggota
9. Ketidaksesuaian Status
10. Ketidakpuasan Peran
11. Distorsi Komunikasi

B. Aparatur Sipil Negara

Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan yang dipimpin oleh Bapak Tato Juliadin Hidayawan sejak awal tahun 2021, memiliki total ASN 245 pegawai. Sejumlah pegawai tersebut ditempatkan di tiga lokasi yang merupakan naungan dari Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan, yaitu di Kantor Utama (Jalan Gatot Subroto Medan) yang melayani pelayanan publik seperti permohonan paspor baru ataupun penggantian, permohonan paspor hilang atau rusak, permohonan pepanjangan Kartu Izin Tinggal Sementara (KITAS) ataupun Kartu Izin Tinggal Tetap (KITAP) dan layanan lainnya, di Unit Layanan Paspor (Kualanamu, Deli Serdang) yang melayani permohonan paspor baru dan penggantian dan terakhir di Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) (Bandara Internasional Kualanamu di Deli Serdang) yang melayani perizinan warga negara asing yang ingin masuk ke Indonesia dan WNI yang ingin ke luar negeri, melakukan pemulangan atau pendeportasi WNA illegal dan lain sebagainya.

Pemerintah telah menerapkan sistem kerja ASN mengikuti tatanan normal baru atau *new normal*. Sistem tersebut dibuat fleksibel mengikuti kebijakan daerah masing-masing. Hal ini tertuang dalam Surat Edaran Menteri PANRB No. 58/2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Dalam Tatanan Normal Baru ditegaskan bahwa ASN tetap menjalankan tugas dan fungsi secara produktif. Sistem kerja baru dilakukan kementerian dan lembaga dengan tetap menerapkan protokol kesehatan untuk mencegah penyebaran Covid-19.

Demikian halnya dengan sistem kerja ASN yang berlaku di Kantor Imigrasi

Kelas I Khusus TPI Medan. Sejak era *new normal*, Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan menerapkan saat *work from office* (WFO) dengan maksimal 50 persen kehadiran pegawai dalam satu kantor. Setiap ASN yang bekerja di kantor, wajib menggunakan masker dalam menjalani sistem kerja baru. ASN juga diwajibkan menyesuaikan jarak tempat duduk sejauh 1,5 hingga 2 meter, menjaga jarak atau *social/physical distancing* saat melakukan pertemuan, dan mengurangi kunjungan kerja dengan melakukan rapat via daring. Selain itu, pegawai dengan usia di atas 50 tahun yang memiliki riwayat resehatan disarankan bekerja dari rumah.

Sistem kerja tersebut merupakan suatu perubahan yang baru, sehingga para ASN diminta lebih kreatif dan inovatif untuk menyesuaikan diri. Sementara, efektivitas pelayanan publik harus ditingkatkan melalui percepatan proses administrasi dan inovasi layanan yang memudahkan masyarakat untuk melakukan pengurusan administrasi.

Berikut tabel data pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan berdasarkan Jenis Kelamin per Bagian dan Bidang:

**Tabel 1. Rekapitulasi Jumlah Pegawai Menurut Jenis Kelamin Sumatera Utara – Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan
Kementerian Hukum dan HAM RI**

No	Nama Satuan Kerja	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki - Laki	Perempuan	Total
1	Kepala Kantor	1	0	1
2	Bagian Tata Usaha	11	9	20
3	Bidang Teknologi Informasi Dan Komunikasi Keimigrasian	9	6	15
4	Bidang Dokumen Perjalanan Dan Izin Tinggal Keimigrasian	41	42	83
5	Bidang Intelijen Dan Penindakan Keimigrasian	24	14	38
6	Bidang Tempat Pemeriksaan Imigrasi	72	16	88
TOTAL		158	87	245

Sumber: Biro SDM Kemenkumham 2021

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan memiliki sebaran ASN yang cukup banyak di setiap bagian dan bidang. Para ASN tersebut juga memiliki persepsi atau sudut pandang yang berbeda-beda dalam menyikapi sesuatu hal, sehingga

perbedaan tersebut dapat menimbulkan konflik di antara individu.

Berikut rekapitulasi data ASN pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan di 3 (tiga) lokasi kerja, sebagaimana terlampir:

**Tabel 2. Rekapitulasi Sumber Daya Manusia Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan
Periode Juli Tahun 2021**

No	Uraian	Struktural/Eselon			JFU	JFT	Jumlah
		II	III	IV			
1	Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan	1	3	5	54	72	135
2	Unit Layanan Paspor (ULP) Kualanamu	0	0	0	8	12	20
3	TPI Kualanamu	0	1	4	20	68	93
Total		1	4	9	82	152	248

No	Uraian	Struktural/Eselon			Teknis	Non Teknis	Jumlah
		II	III	IV			
1	Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan	1	3	5	8	118	135
2	Unit Layanan Paspor (ULP) Kualanamu	0	0	0	1	19	20
3	TPI Kualanamu	0	1	4	7	81	93
Total		1	4	9	16	218	248

Sumber: Data Kepegawaian Kantor Imigrasi TPI Medan

C. Pelayanan Publik

Menurut Hayat (2017), pelayanan publik adalah melayani secara keseluruhan aspek pelayanan dasar yang dibutuhkan oleh masyarakat untuk dipenuhi sesuai dengan ketentuannya. Pelayanan yang optimal adalah harapan seluruh masyarakat agar memperoleh kualitas pelayanan yang lebih baik. Dengan kata lain, serangkaian kegiatan dalam rangka memenuhi kebutuhan pelayanan berdasarkan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik seperti pejabat, pegawai, petugas, dan setiap orang yang bekerja di dalam organisasi penyelenggara yang bertugas melaksanakan tindakan atau serangkaian tindakan pelayanan publik adalah pengertian pelayanan publik.

Pelayanan publik dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan yang diterapkan sebagai tolok ukur dan pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur. UU Nomor 25 Tahun 2009 Tentang "Pelayanan Publik" dimaksudkan untuk memberikan kepastian hukum dalam hubungan antara masyarakat dan penyelenggara dalam pelayanan publik. Selain itu, pengaturan mengenai pelayanan publik bertujuan agar terwujudnya batasan dan hubungan yang jelas tentang hak, tanggung jawab, kewajiban, dan kewenangan seluruh pihak yang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik; agar terwujudnya sistem penyelenggaraan pelayanan publik yang layak sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan dan korporasi yang baik; agar terpenuhinya penyelenggaraan pelayanan publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan; dan agar terwujudnya perlindungan dan kepastian hukum bagi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Pada era *new normal* ini standar pelayanan publik yang baik tidak boleh

menurun. Adanya pandemi covid-19 tidak menjadi alasan keterbatasan dalam memberikan pelayanan publik yang prima. Setiap perubahan yang terjadi harus direspon dengan cepat dan akurat melalui berbagai analisa. Proses ini bisa dilakukan dengan merespon, merencanakan, mengerjakan, mengecek, dan menindaklanjuti setiap masalah yang terjadi.

D. New Normal

Suatu langkah dan upaya percepatan penanganan Covid-19 dalam bidang kesehatan, sosial, dan ekonomi adalah pengertian *new normal*. Skenario *new normal* dijalankan dengan mempertimbangkan kesiapan daerah dan hasil riset epidemiologis di wilayah terkait. Menurut ahli bahasa Prof. Dr. Rahayu Surtiati Hidayat dari Universitas Indonesia seperti dikuti dari DetikNews, *New Normal* sudah diberikan istilahnya oleh Badan Bahasa yaitu Kenormalan Baru yang Kata Normal sebetulnya dalam bahasa Inggris sudah dijadikan nomina makanya jadi New Normal. "Badan bahasa kemudian membuat padanannya menjadi Kenormalan. Karena kalau normal itu adjektiva kata sifat, jadi Kenormalan Baru".

Kerangka Berpikir

Dalam suatu organisasi, konflik dapat terjadi dalam setiap kegiatan. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu cara untuk mengatasi dan mengurangi konflik yang ada yaitu dengan menerapkan manajemen konflik. Terlebih saat ini, tatanan kehidupan di era yang baru secara tidak langsung menimbulkan perubahan kegiatan dan kebijakan dalam berbagai sektor kehidupan, tak terkecuali salah satu layanan publik pemerintahan yaitu Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan. Setiap perubahan tersebut akan menimbulkan sumber konflik bagi ASN dalam pelaksanaan kegiatan pelayanan publik, baik internal maupun eksternal.

Untuk itu, peneliti melakukan penelitian yang bertujuan untuk menemukan faktor sumber konflik apa saja yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan

berdasarkan teori 11 faktor Sumber Konflik dari Robbins (1994). Diharapkan, penelitian ini menemukan sumber konflik yang terjadi, dampak dari konflik serta segera dapat diberikan solusi yang terbaik untuk menyelesaikan ataupun mengurangi konflik tersebut.

Metode Penelitian

Berdasarkan pendekatan dan jenis data yang digunakan, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif sehingga akan menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata yang dapat menganalisis dan menjelaskan fenomena tentang apa yang dialami oleh Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan khususnya pada konflik antara ASN di setiap Bagian dan Bidang dalam hal pelaksanaan pelayanan publik sejak penerapan *new normal*. Untuk itu, peneliti menggunakan teori konflik organisasi oleh Robbins (1994), yaitu sumber dan resolusi konflik oleh Robbins.

Untuk memperoleh data guna kepentingan penelitian serta adanya hasil yang representatif, maka diperlukan informan yang memahami dan mempunyai kaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti. Informan yang dimaksud adalah:

1. Kepala Sub Bagian Kepegawaian
2. Kepala Seksi Dokumen Perjalanan Keimigrasian
3. Kepala Seksi Informasi dan Komunikasi Keimigrasian
4. Kepala Seksi Intelijen Keimigrasian
5. Kepala Seksi Pemeriksaan IV

Jenis data yang dikumpulkan dan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder yang diperoleh dengan wawancara, observasi, dan kajian kepustakaan. Berikutnya analisis data dilakukan dalam penelitian ini yang terdiri dari tiga sub proses yang saling terkait (Miles & Huberman, 1994); reduksi data, penyajian data, dan pengambilan kesimpulan/verifikasi.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, di-

peroleh 4 dari 11 sumber konflik berdasarkan teori Robbin yang sudah dijelaskan sebelumnya, yang terjadi di antara ASN di setiap seksi di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan seperti berikut:

1. Kesalingtergantungan Pekerjaan

Kesalingtergantungan pekerjaan, yaitu merujuk pada sejauh mana kesalingtergantungan pekerjaan dalam hal ini pelaksanaan pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan. Apabila kesalingtergantungan besar, maka prospek terjadinya konflik juga cenderung besar. Kesalingtergantungan pekerjaan dalam pelaksanaan pelayanan publik dapat dilihat dari koordinasi, kerjasama dan pembagian kerja antar pihak.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa antar ASN di setiap seksi memiliki keterkaitan yang erat satu sama lain. ASN di seksi Dokumen Perjalanan Keimigrasian (Doklan) sangat bergantung dengan ASN Sub Bagian Kepegawaian dan Umum (Sub WaiMum) terkait ketersediaan fasilitas kantor yang dibutuhkan sejak era *new normal*. Jika ASN Sub Bagian WaiMum lama dalam melakukan pembelian dalam memenuhi ketersediaan fasilitas kantor utk era *new normal* seperti masker, hand sanitizer, tisu dan lain sebagainya maka ASN di seksi Doklan akan tidak nyaman dalam bekerja karena khawatir akan penularan Covid-19. Begitu juga sebaliknya, pihak ASN doklan juga harus segera mengajukan permintaan kebutuhan fasilitas kepada pihak Sub Bagian WaiMum agar saat dibutuhkan fasilitas tersebut sudah bisa digunakan dalam pelayanan publik.

Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Seksi Doklan sebagai berikut: *“Sebelum pandemi, koordinasi dengan tata usaha terkait ketersediaan fasilitas untuk pelayanan publik di seksi Doklan sudah berjalan dengan baik. Di tambah sekarang dengan adanya prokes pencegahan covid, kami juga memerlukan barang-barang baru yang dibutuhkan, seperti masker, hand sanitizer dan lain sebagainya. Sepanjang kami ajukan jauh hari sebelum digunakan,*

pihak tata usaha memfasilitasi apa-apa yang dibutuhkan”

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kemungkinan terjadinya konflik antara ASN seksi Doklan dan Sub Bagian WaiMum sangat besar. Hal ini dikarenakan adanya kesalingtergantungan yang sangat kuat dalam pelaksanaan pelayanan publik di era *new normal*. Salah satu pihak tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik jika pihak lain tidak bekerja sesuai prosedur.

2. Ketergantungan Pekerjaan Satu Arah

Ketergantungan pekerjaan satu arah, yaitu sejauh mana setiap pihak bekerja sama satu sama lain dalam melakukan pelayanan publik. Jika pihak yang dominan dalam hal ini Sub Bagian WaiMum mempunyai dorongan yang sedikit kepada pihak seksi lainnya, maka terjadinya konflik lebih besar. Untuk melihat sejauh mana ketergantungan pekerjaan satu arah oleh Sub Bagian WaiMum dan Seksi lain, maka digunakan parameter keseimbangan dan proses penyelesaian masalah oleh masing-masing pihak.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa pihak Sub Bagian WaiMum sebagai penyedia fasilitas di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan sudah memberikan kewenangan ke tiap seksi untuk segera menyampaikan hal-hal yang berhubungan dengan kebutuhan pelayanan publik, terlebih di era *new normal* ini agar segera disampaikan melalui Nota Dinas. Hal ini berdasarkan pernyataan dari Kepala Sub Bagian WaiMum bahwa:

*“Kalau sekarang, apa-apa yang mau disediakan dan diminta tiap seksi kami terima melalui Nota Dinas. Jadi jelas dan ada bukti nyata terkait kapan diajukan dan apa saja yang diminta. Kayak kemaren ada layanan *easy passport* ke salah satu komplek perumahan, kami sediakan peralatan yang dibutuhkan untuk digunakan disana setelah menerima Nota Dinas permintaan dari seksi Doklan”*

Hal ini juga diamini oleh pihak seksi Intelijen Keimigrasian (Intelkim) seperti yang disampaikan oleh Kepala Seksi seperti berikut:

“Memang sejak pandemi, layanan publik di intelkim disesuaikan dan kami butuh beberapa fasilitas yang pastinya buat petugas dan pemohon merasa nyaman saat berinteraksi. Oleh karena itu, kami ajukan permintaan terkait pemenuhan kebutuhan itu ke bagian TU agar segera dilengkap.”

Dengan berbagai hasil wawancara di atas, maka dapat disimpulkan bahwa antara pihak sub bagian waimum dan seksi lainnya cenderung rawan terjadinya konflik dari segi ketergantungan pekerjaan satu arah jika tidak segera ditindaklanjuti.

Sumber konflik ini juga terjadi di seksi Dokumen Perjalanan Keimigrasian (Dokjalkim) yang bertugas dalam hal pelayanan paspor, dimulai dari pengecekan berkas, wawancara, pengambilan foto biometrik dan penyerahan paspor kepada pemohon paspor. Namun, sumber konflik jenis ini terjadi antara ASN di seksi Dokjalkim dan Instansi Lain, dalam hal ini adalah PT Pos Indonesia. Seperti yang disampaikan Kasi Dokjalkim:

*“Jadi sebenarnya ini salah satu inovasi kami dalam memberikan pelayanan kepada pemohon di masa pandemi. Kami bekerja sama dengan Unit Layanan pada instansi lain yang dalam hal ini adalah PT. Pos Indonesia yang kebetulan memang berada di lokasi yang sama dengan kantor. Kalau dulu, pemohon diberi kemudahan dengan tidak perlu jauh-jauh cari ATM untuk melakukan pembayaran *billing* paspor dengan langsung bayar ke PT. Pos. Nah, kalau sekarang, kami kasih kemudahan lagi dengan adanya program *delivery* paspor bagi pemohon jadi pemohon gak perlu balik ke sini dan menghindari kerumunan juga kan”*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dilihat bahwa ASN di seksi Dokjalkim merupakan pihak yang dominan dalam program *delivery* paspor tersebut. PT. Pos akan dapat tepat waktu mengirimkan paspor pemohon jika ASN seksi Dokjalkim memiliki dorongan kuat dan konsisten untuk segera menyampaikan paspor-paspor pemohon yang sudah selesai kepada PT. Pos.

3. Diferensiasi Horisontal yang Tinggi

Diferensiasi horisontal yang tinggi, yaitu merujuk pada sejauh mana perbedaan antar sub bagian dan seksi baik dari segi sumber daya manusia maupun dari sarana dan pra sarana dalam pelaksanaan pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan. Jika dalam pembagian terdapat diferensiasi horisontal yang tinggi, maka jelas konflik tidak dapat terhindarkan.

Hasil wawancara dengan Kepala Seksi Pemeriksaan IV mengatakan bahwa:

“Untuk ASN di Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI), sejak pandemi memerlukan fasilitas baru yang berfungsi untuk menunjang aktivitas tiap pegawai dalam bekerja seperti faceshield, masker, sarung tangan, hand sanitizer dan lainnya. Kami juga sudah mintakan ke bagian tu untuk memenuhi hal tersebut dan sejauh ini semuanya terpenuhi.”

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pembagian sarana dan prasarana dalam pelaksanaan pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan berlangsung adil dan merata. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kemungkinan terjadinya konflik yang disebabkan oleh dideferensiasi horisontal yang tinggi antar sub bagian dan seksi tidak ada.

4. Formalisasi yang Rendah

Formalisasi yaitu mengenai aturan-aturan, Standar Operasioanal Prosedur (SOP) serta batas kewenangan antara tiap ASN di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan. Jika aturan dan batasnya tidak jelas, maka potensi terjadinya konflik besar. Selain itu, ditinjau pula sejauh mana pihak-pihak tersebut memahami tugas pokok masing-masing. Artinya, meskipun ada aturan jika para pihak kurang memahami aturan masing-masing maka besar terjadinya konflik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aturan-aturan serta Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam pelaksanaan pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan sangat jelas. Pemahaman para ASN terkait aturan dan SOP yang disesuaikan selama *new normal* juga baik dan terlaksana sesuai prosedur yang ada.

Hal ini berdasarkan pernyataan dari Kepala Seksi Teknologi dan Komunikasi Keimigrasian yang mengatakan bahwa:

“Petugas Imigrasi tetap bekerja sesuai SOP yang ada meskipun dalam suasana pandemi seperti sekarang ini. Kami tetap memberikan pelaynan publik yang prima sesuai dengan predikat WBBM yang kami sandang dan mudah-mudahan tetap konsisten. Kami juga telah melakukan sosialisasi layanan keimigrasian baik inovasi seperti Easy passport dan juga layanan publik secara daring.”

Dengan demikian, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa tidak terjadi konflik yang disebabkan oleh formalisasi yang rendah antara ASN dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan karena masing-masing tugas dan wewenang dijalankan sesuai dengan SOP yang ada.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak ditemukan sumber konflik yang menjadikan pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan selama *new normal* terhambat. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan di Kantor tersebut dapat mengelola konflik dengan baik sehingga dapat disampaikan dan diterima baik oleh setiap pegawai sehingga tercipta kehidupan organisasi yang dinamis dan efektif.

Saran

Saran yang dapat diberikan terhadap pimpinan bahwa dalam mengelola konflik dalam suatu organisasi tetap diperlukan strategi efektif agar tidak menjadi hambatan dalam keberlangsungan pelayanan publik. Diperlukan adanya langkah strategis dalam merumuskan hasil yang konkrit, tepat dan efektif dalam mengelola konflik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Khoirul. 2018. Urgensi Penerapan Manajemen Konflik Dalam Organisasi Pendidikan. *Jurnal Studi Dan Penelitian Pendidikan Islam AL-Fikri* Volume 1 Nomor 2.
- Hayat. 2017. *Manajemen Pelayanan Publik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. 1994. Data Management and Analysis Methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 428-444). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Peraturan Menteri PANRB No. 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Dalam Tatanan Normal Baru.
- Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, Jakarta: Arcan.
- Rusdiana, 2015. *Manajemen Konflik*, Bandung: Pustaka Setia.
- Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.
- Widiyani, Rosmha. 2020. "Tentang New Normal di Indonesia: Arti, Fakta dan Kesiapan Daerah". (<https://news.detik.com/berita/d-5034719/tentang-new-normal-di-indonesia-arti-fakta-dan-kesiapan-daerah>, diakses 03 April 2021).

