

Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai TPI Soekarno-Hatta

Theresya Berlian *¹

¹ Politeknik Pengayoman Indonesia

*e-mail : berliantheresya1@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Bandara Soekarno-Hatta. Pendekatan kualitatif digunakan melalui studi kasus di TPI Soekarno-Hatta, data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pejabat dan petugas imigrasi, observasi lapangan, serta telaah dokumen kinerja. Data dianalisis secara deskriptif dengan tahapan reduksi data, penyajian, dan penarikan kesimpulan, disertai analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai, dan komitmen organisasi yang tinggi mendorong semangat kerja yang lebih kuat. Motivasi kerja terbukti berperan sebagai mediator, memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai, serta antara komitmen organisasi dan kinerja. Pegawai dengan motivasi tinggi menunjukkan kinerja lebih optimal, sementara kepemimpinan partisipatif-inspiratif berkontribusi pada loyalitas dan produktivitas. Temuan ini menegaskan pentingnya peran pimpinan dalam memotivasi pegawai dan membangun komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja. Rekomendasi strategis dan implikasi kebijakan disusun sesuai regulasi kepegawaian yang berlaku. Motivasi kerja berperan krusial sebagai faktor penghubung yang meningkatkan kinerja melalui penerapan gaya kepemimpinan yang efektif dan penguatan komitmen organisasi.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai, Mediasi

Abstract

Performance This study analyzes the influence of leadership style and organizational commitment on employee performance, with work motivation serving as a mediating variable at the Immigration Checkpoints (TPI) of Soekarno-Hatta Airport. A qualitative case study approach was employed, with primary data collected through in-depth interviews with immigration officials and staff, field observations, and reviews of performance documents. The data were analyzed descriptively through the stages of data reduction, data presentation, and conclusion drawing, complemented by a SWOT analysis to identify internal and external factors. Leadership style was found to have a positive impact on employees' work motivation, and a high level of organizational commitment fostered stronger work enthusiasm. Work motivation proved to mediate the relationship between leadership and employee performance, as well as between organizational commitment and performance. Employees with high motivation demonstrated better performance, while participative and inspirational leadership contributed to loyalty and productivity. These findings emphasize the crucial role of leaders in motivating employees and building organizational commitment to enhance performance. Strategic recommendations and policy implications are formulated in accordance with current civil service regulations. Work motivation plays a pivotal role as a mediating factor that boosts performance through effective leadership and strengthened organizational commitment.

Keywords: Leadership Style, Organizational Commitment, Work Motivation, Employee Performance, Mediation

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam konteks pelayanan publik di bidang keimigrasian, kinerja pegawai memegang peranan sentral untuk menjamin kelancaran arus keluar-masuk orang dan penegakan hukum di perbatasan negara. Bandara Internasional Soekarno-Hatta sebagai gerbang utama Indonesia menghadapi volume penumpang yang sangat tinggi. Sepanjang tahun 2023, Bandara Soekarno-Hatta melayani sekitar 50,96 juta penumpang, meningkat sebesar 21% dari tahun sebelumnya (Antaraneews, 2024). Lonjakan ini menjadikan Soekarno-Hatta sebagai bandara tersibuk di

Indonesia.

Das Sein kondisi faktual saat ini menunjukkan bahwa petugas imigrasi di Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Soekarno-Hatta dituntut untuk bekerja cepat, akurat, dan ramah dalam menangani jutaan pelaku perjalanan. Beban kerja yang besar dan tekanan pelayanan prima dapat berdampak pada performa individu maupun organisasi. Kinerja pegawai yang optimal diperlukan agar proses pemeriksaan keimigrasian berjalan efisien tanpa mengorbankan aspek keamanan dan kenyamanan penumpang.

Sebaliknya, *Das Sollen* harapan ideal adalah terciptanya pelayanan keimigrasian yang profesional, efektif, dan akuntabel. Pegawai imigrasi diharapkan bekerja dengan standar kinerja tinggi sesuai prinsip birokrasi modern. Untuk mewujudkan hal tersebut, faktor sumber daya manusia seperti kepemimpinan, motivasi, dan komitmen organisasi menjadi kunci. Pemimpin yang efektif dapat menggerakkan dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai kinerja optimal (Simanjuntak & Idris, 2022). Komitmen organisasi yang kuat dari pegawai mencerminkan loyalitas dan kesediaan mereka untuk berusaha keras demi tujuan institusi (Fauzan, 2023). Motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, mendorong semangat dan produktivitas pegawai dalam menjalankan tugas (Hasanah, 2021). Interaksi ketiga faktor ini diyakini sangat memengaruhi kinerja pegawai di garis depan pelayanan keimigrasian.

Secara yuridis, peningkatan kinerja aparatur telah menjadi agenda nasional yang diperkuat oleh kerangka regulasi. Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan asas sistem merit dalam pembinaan ASN, di mana penilaian kinerja harus obyektif dan berbasis prestasi. Sebagai tindak lanjut, Pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang mengatur bahwa penilaian kinerja dilakukan melalui perencanaan kinerja individu dan organisasi, penetapan target dan indikator terukur, serta prinsip-prinsip objektif, akuntabel, partisipatif, dan transparan (Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, 2021).

Dalam lingkup Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, berbagai kebijakan telah digulirkan untuk meningkatkan kinerja dan integritas, termasuk program pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBK/WBBM). Di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Soekarno-Hatta, kebijakan ini diterapkan melalui enam area perubahan seperti manajemen SDM, penguatan akuntabilitas, dan peningkatan kualitas pelayanan. Program tersebut mencakup penetapan perjanjian kinerja individu, penegakan disiplin dan kode etik, serta optimalisasi Sistem Informasi Kepegawaian (Direktorat Jenderal Imigrasi, 2023). Disiplin dan kode etik juga diperkuat melalui PP No. 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS yang menekankan bahwa PNS wajib bekerja jujur, berintegritas, dan produktif, serta menerima sanksi atas pelanggaran disiplin.

Dari sisi kesejahteraan dan motivasi ekstrinsik, Kemenkumham menerapkan skema tunjangan kinerja (tukin) yang disesuaikan dengan capaian kinerja. Ketentuan ini diatur dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM No. 10 Tahun 2021 yang menetapkan kelas jabatan dan besaran tukin sebagai bentuk insentif berbasis kinerja (BPK RI, 2021).

Nilai-nilai inti ASN BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) juga diluncurkan sebagai panduan perilaku ASN yang profesional. Nilai "Loyal", misalnya, secara langsung berkaitan dengan komitmen organisasi karena menekankan kesetiaan ASN terhadap institusi dan pimpinan (Kementerian PANRB, 2022). Penerapan nilai-nilai ini diharapkan memperkuat budaya kerja yang integratif dan berdedikasi tinggi di lingkungan pelayanan publik seperti TPI Soekarno-Hatta.

Berdasarkan paparan di atas, secara empiris diduga bahwa gaya kepemimpinan di lingkungan kerja imigrasi dan tingkat komitmen organisasi para petugas berpengaruh signifikan terhadap kinerja mereka. Selain itu, motivasi kerja pegawai diperkirakan berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh tersebut. Pemimpin dengan gaya yang tepat dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai (Putra & Yuliani, 2020). Pegawai yang sangat termotivasi cenderung bekerja lebih giat dan mencapai hasil kerja lebih tinggi (Hasanah, 2021). Di sisi lain, pegawai yang memiliki komitmen mendalam terhadap organisasinya akan berupaya memenuhi tanggung jawab dan standar kinerja yang ditetapkan (Fauzan, 2023). Oleh karena itu, penelitian

ini fokus pada peran mediasi motivasi kerja dalam pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, dengan studi kasus di TPI Soekarno-Hatta.

Berdasarkan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai TPI Soekarno-Hatta?
2. Sejauh mana motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai TPI Soekarno-Hatta?

Tujuan

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai TPI Soekarno-Hatta
2. Menganalisis motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai TPI Soekarno-Hatta.

Metode Penelitian

1. Pendekatan

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (*single case study*) yang difokuskan pada Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Soekarno-Hatta. Pendekatan ini dipilih untuk menggali pemahaman mendalam mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, serta peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi, berdasarkan perspektif, pengalaman, dan interpretasi subjek secara langsung di lapangan. Desain studi kasus dipandang tepat karena memungkinkan eksplorasi konteks sosial-organisasional secara menyeluruh, khususnya di lingkungan kerja pelayanan publik yang kompleks dan dinamis seperti di TPI Soekarno-Hatta.

Studi kasus dipilih karena sesuai dengan karakteristik penelitian yang mengangkat fenomena kontemporer di lingkungan nyata dan tidak memungkinkan adanya kontrol ketat terhadap variabel yang diamati. Sebagaimana dinyatakan oleh Yin (2003), studi kasus merupakan pendekatan yang sesuai untuk menjawab pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” ketika batas antara fenomena yang diteliti dan konteks kehidupan nyata tidak jelas. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menelusuri hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, tingkat komitmen pegawai, serta sistem manajemen kinerja yang berlaku, dengan mempertimbangkan kedisiplinan dan motivasi kerja sebagai faktor strategis dalam pencapaian kinerja optimal.

Lokasi penelitian ini adalah Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta yang berada di area operasional Bandara Internasional Soekarno-Hatta, Tangerang. Lokasi tersebut dipilih karena memiliki karakteristik operasional yang unik, yakni melayani arus penumpang internasional dengan volume sangat tinggi, menjalankan fungsi kontrol keimigrasian yang strategis, serta beroperasi dalam tekanan pelayanan publik berbasis standar internasional. Lingkungan kerja di TPI Soekarno-Hatta mencerminkan kompleksitas pelayanan yang menuntut kecepatan, ketelitian, dan profesionalisme tinggi dari seluruh pegawai.

Penentuan subjek penelitian dilakukan secara purposive, dengan mempertimbangkan relevansi posisi dan pengalaman dalam struktur organisasi. Informan terdiri atas tiga kategori utama. Pertama, pejabat struktural, yaitu Kepala Kantor, Kepala Seksi, atau Kepala Unit yang memiliki tanggung jawab dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi. Informan dari kategori ini memberikan pandangan mengenai gaya kepemimpinan, strategi motivasi, serta kebijakan peningkatan kinerja. Kedua, pegawai operasional, yaitu petugas yang bertugas langsung di pos pemeriksaan imigrasi (*counter* paspor) maupun di fungsi pendukung seperti pengawasan dan penindakan keimigrasian. Informan dari kategori ini dipilih dengan variasi masa kerja dan jenjang jabatan agar mencerminkan beragam perspektif mengenai motivasi kerja, komitmen organisasi, dan persepsi terhadap kepemimpinan. Ketiga, pemangku kepentingan eksternal, yang hanya dilibatkan jika relevan, seperti perwakilan pengguna jasa atau pengamat kebijakan keimigrasian untuk memberikan masukan dari sisi persepsi pelayanan. Namun, fokus utama penelitian tetap diarahkan pada aktor internal di lingkungan TPI.

Jumlah informan dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan prinsip kejenuhan informasi (*information saturation*), yaitu ketika data yang diperoleh bersifat berulang dan tidak

menghasilkan informasi baru yang signifikan. Dalam pelaksanaannya, sebanyak 15 informan diwawancarai secara mendalam yang terdiri dari lima pejabat struktural dan sepuluh pegawai operasional. Teknik wawancara yang digunakan bersifat semi-terstruktur agar memungkinkan fleksibilitas dalam menggali data yang mendalam namun tetap sesuai dengan kerangka pertanyaan penelitian.

Data yang dikumpulkan berasal dari dua jenis sumber, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci serta observasi langsung terhadap aktivitas pelayanan dan interaksi kerja di lapangan. Wawancara dilakukan secara tatap muka, direkam dengan persetujuan informan, kemudian ditranskripsikan secara verbatim untuk dianalisis lebih lanjut. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui telaah dokumen kelembagaan seperti Laporan Kinerja Instansi, Rencana Strategis (Renstra), Standar Operasional Prosedur (SOP), dokumen Perjanjian Kinerja Pegawai, serta regulasi internal terkait penilaian kinerja dan disiplin pegawai.

2. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa teknik utama yang relevan dalam pendekatan kualitatif:

1. Wawancara Mendalam (*In-Depth Interview*)

Wawancara semi-terstruktur dilakukan secara tatap muka dengan panduan daftar pertanyaan terbuka. Pertanyaan menggali pengalaman informan mengenai gaya kepemimpinan di unit kerja mereka (misal: bagaimana atasan memimpin, komunikasi atasan-bawahan), situasi yang memengaruhi motivasi kerja (faktor pendorong dan penghambat semangat kerja), manifestasi komitmen terhadap organisasi (loyalitas, kebanggaan sebagai petugas imigrasi), serta pandangan mereka tentang kinerja (capaian kerja, faktor penentu kinerja). Wawancara direkam (dengan izin) dan dicatat untuk transkripsi.

2. Observasi Partisipatif

Peneliti melakukan observasi langsung di lingkungan kerja TPI Soekarno-Hatta. Observasi mencakup pengamatan terhadap perilaku kepemimpinan (misalnya, interaksi pimpinan dan staf saat briefing atau di lapangan), etos kerja pegawai (kedisiplinan, keramahan dalam pelayanan), dan situasi kerja di TPI (volume pekerjaan, fasilitas, kultur kerja tim). Observasi membantu memvalidasi informasi dari wawancara dan memberikan konteks situasional.

3. Studi Dokumentasi

Peneliti mengumpulkan dokumen terkait, seperti *Laporan Kinerja Instansi* (LKIP) Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta, data jumlah penumpang dan pelintas yang dilayani, standar operasi prosedur (SOP) pelayanan, hasil survei kepuasan pengguna jasa, serta peraturan internal tentang disiplin dan penghargaan pegawai. Data dokumen ini memberikan data *dasar* (baseline) tentang kinerja (misal: rata-rata waktu pelayanan, capaian target) dan kebijakan kepegawaian yang relevan.

4. Studi Pustaka

Selain data lapangan, peneliti melakukan penelusuran literatur untuk mendukung analisis, termasuk jurnal penelitian terdahulu tentang topik serupa, teori-teori manajemen SDM (teori kepemimpinan, motivasi, komitmen), serta regulasi yang telah dibahas di latar belakang. Studi pustaka memastikan kerangka analisis memiliki landasan teoritis kuat dan temuan lapangan dapat dibandingkan dengan hasil penelitian lain.

3. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman (Miles, Huberman & Saldaña, 2014), yang terdiri atas tiga tahapan utama:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen dianalisis secara terbuka untuk menemukan tema-tema atau kategori relevan. Peneliti memilah data sesuai fokus penelitian, misalnya kode-kode terkait gaya kepemimpinan (seperti kepemimpinan partisipatif, pengarahan atasan, umpan balik), motivasi kerja (seperti insentif, penghargaan, dorongan intrinsik), komitmen organisasi (seperti loyalitas, kebanggaan, keinginan pindah), dan kinerja (seperti produktivitas, kualitas layanan, disiplin). Data yang tidak relevan dengan fokus ditelaah secara ringkas atau dikesampingkan.

2. Penyajian Data (Data Display)

Data yang telah direduksi kemudian disusun dalam bentuk matriks atau narasi deskriptif untuk memudahkan pemahaman hubungan antar variabel. Misalnya, tabel berisi rangkuman pernyataan informan tentang pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi, atau skema yang menghubungkan kategori temuan (kepemimpinan → motivasi → kinerja). Pada tahap ini, analisis **SWOT** juga dilakukan dengan memetakan faktor internal (Strengths, Weaknesses) dan eksternal (Opportunities, Threats) yang teridentifikasi dari data. SWOT berguna untuk melihat kondisi lingkungan organisasi yang dapat memperkuat atau menghambat implementasi perbaikan kinerja berdasarkan temuan penelitian.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing and Verification*)

Peneliti menarik kesimpulan sementara mengenai pola hubungan yang ditemukan, misalnya indikasi bahwa “kepemimpinan partisipatif atasan meningkatkan motivasi bawahan, yang berdampak positif pada peningkatan kinerja pelayanan.” Kesimpulan semacam itu diverifikasi dengan cara triangulasi, yaitu membandingkan temuan antar sumber data (misal: apakah informasi wawancara didukung hasil observasi dan data dokumen). Triangulasi sumber dan metode diterapkan untuk meningkatkan validitas. Jika ada inkonsistensi, peneliti kembali ke lapangan untuk klarifikasi tambahan (*member checking*) atau melakukan diskusi dengan rekan (*peer debriefing*) hingga diperoleh keyakinan bahwa kesimpulan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan.

PEMBAHASAN

Kinerja aparatur sipil negara (ASN) dalam menjalankan tugas pelayanan publik merupakan refleksi dari kualitas tata kelola pemerintahan yang baik. Dalam konteks keimigrasian, peran petugas pada Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) menjadi krusial karena mereka berhadapan langsung dengan pelaku perjalanan internasional serta bertanggung jawab atas pengawasan lalu lintas orang antarnegara. Untuk itu, profesionalisme, integritas, dan produktivitas pegawai harus senantiasa ditingkatkan.

Landasan normatif peningkatan kinerja ASN diatur dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menekankan pentingnya sistem merit, pembinaan berbasis kinerja, dan prinsip objektivitas. Selain itu, Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS memperkuat kerangka evaluasi berbasis target dan perilaku kerja. Sementara itu, UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mengamanatkan bahwa penyelenggara layanan publik wajib memenuhi standar pelayanan yang cepat, mudah, terjangkau, dan terukur.

Dalam lingkup Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham), kebijakan peningkatan kinerja dan integritas ASN diwujudkan melalui program Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBK/WBBM) dan penerapan nilai-nilai ASN BerAKHLAK serta prinsip PASTI (Profesional, Akuntabel, Sinergi, Transparan, dan Inovatif). Dengan dasar hukum tersebut, optimalisasi gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi menjadi instrumen strategis yang dapat mendorong motivasi kerja dan meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan di TPI Soekarno-Hatta sangat memengaruhi semangat kerja dan kinerja para pegawai di lapangan. Informan dari kalangan staf operasional umumnya menggambarkan pimpinan mereka sebagai sosok dengan gaya kepemimpinan partisipatif-inspiratif, di mana atasan berupaya melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan mendorong kolaborasi tim. Pimpinan kerap memberikan arahan jelas, mendengarkan masukan, serta mengapresiasi kerja keras pegawai. Hal ini sejalan dengan literatur yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting dalam mengarahkan perilaku bawahan; gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai norma perilaku yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi orang lain. Thoha (2017) menekankan bahwa gaya kepemimpinan tercermin melalui perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahan, sedangkan Rivai (2014) menyoroti

bahwa ciri dan karakter pemimpin menentukan bagaimana ia memotivasi pegawai mencapai tujuan organisasi

Secara spesifik, kepemimpinan partisipatif di Kanim Soekarno-Hatta ditunjukkan dengan kebiasaan pimpinan mengadakan briefing harian yang interaktif. Pegawai diberi kesempatan menyampaikan kendala di lapangan dan saran perbaikan layanan. Para atasan juga turun langsung mengecek aktivitas di konter TPI, memberikan contoh pelayanan yang ramah kepada penumpang, serta tidak segan membantu ketika antrean memanjang. Gaya memimpin semacam ini menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan meningkatkan loyalitas pegawai. Temuan penelitian Politeknik Imigrasi (2021) mendukung hal ini, bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif dan partisipatif meningkatkan loyalitas dan produktivitas pegawai di lingkungan imigrasi. Dengan kata lain, ketika pegawai merasakan pemimpinnya memberi inspirasi (misal: visi yang jelas, memberi teladan integritas) dan melibatkan mereka, muncul rasa memiliki dan keinginan untuk bekerja lebih baik demi keberhasilan bersama.

Dampak positif gaya kepemimpinan yang efektif terhadap kinerja juga dilaporkan di banyak studi. Sebagai contoh, Zen dan Munzir (2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di sebuah perusahaan, di mana kepemimpinan partisipatif mampu mengolah sumber daya manusia secara optimal untuk mencapai sasaran.

Penerapan kepemimpinan partisipatif di TPI Soekarno-Hatta terbukti berkorelasi dengan meningkatnya kinerja pegawai, seperti yang tercermin dari indikator layanan: waktu proses pemeriksaan keimigrasian yang lebih cepat, berkurangnya keluhan penumpang, dan meningkatnya kepatuhan pegawai terhadap SOP. Beberapa informan menyebut, *“Kalau atasan selalu terbuka mendengar masukan dan mau membantu saat petugas kewalahan, kami jadi lebih semangat bekerja. Rasanya kami dihargai, sehingga ingin membalas dengan kinerja baik.”* Hal ini menunjukkan mekanisme di mana kepemimpinan yang baik → meningkatkan motivasi → berujung pada kinerja lebih baik.

Namun, penelitian ini juga menemukan nuansa bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja bersifat tidak langsung melalui motivasi. Beberapa pegawai mengakui bahwa meskipun gaya pimpinan mereka sudah baik, kinerja mereka baru benar-benar meningkat ketika mereka sendiri termotivasi. Ini sejalan dengan temuan Yusuf & Edalmen (2024) yang meneliti perusahaan sekuritas, bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja; selanjutnya motivasi kerja inilah yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan berhasil memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja. Motivasi kerja pegawai menjadi faktor penghubung krusial dalam meningkatkan kinerja melalui penerapan gaya kepemimpinan yang mendukung. Dengan kata lain, kepemimpinan yang efektif pada dasarnya membangkitkan motivasi bawahan, dan motivasi inilah yang mendorong kinerja tinggi.

Hasil wawancara di TPI Soekarno-Hatta mendukung konsep tersebut. Pegawai yang merasa dipimpin dengan baik melaporkan adanya peningkatan motivasi: mereka lebih bersemangat masuk kerja tepat waktu, proaktif membantu rekan, dan bersedia melakukan *extra mile* (usaha ekstra) seperti lembur jika diperlukan. Peningkatan motivasi itu kemudian tercermin pada kinerja misalnya petugas mampu memeriksa dokumen dengan teliti namun cepat, menjaga sikap ramah walau di bawah tekanan jam sibuk, dan konsisten memenuhi target harian pemeriksaan. Jadi, hipotesis mediasi terbukti dalam konteks kualitatif: gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai terutama melalui peningkatan motivasi kerja.

Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai. Selain kepemimpinan, faktor komitmen organisasi pegawai juga muncul sebagai determinan kinerja di TPI Soekarno-Hatta. Komitmen organisasi diartikan sebagai kekuatan relatif identifikasi dan keterlibatan seorang pegawai terhadap organisasinya. Cirinya antara lain: keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, kesediaan berusaha keras demi tercapainya tujuan organisasi, serta adanya keyakinan dan penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dalam wawancara, banyak petugas menyatakan bangga menjadi bagian dari “Keluarga Besar Imigrasi” dan memiliki rasa tanggung jawab tinggi sebagai “gerbang negara”. Kebanggaan berseragam Imigrasi dan memahami peran

strategis di bandara mendorong mereka bekerja sebaik mungkin. Ini merupakan manifestasi komitmen afektif keterikatan emosional pegawai pada institusi, yang menurut Meyer & Allen (1991) akan membuat pegawai berusaha memberikan kontribusi terbaiknya.

Penelitian terdahulu secara kuantitatif telah menunjukkan hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja. Renita Anggraini dkk. (2021) misalnya menemukan pengaruh komitmen organisasi yang sangat signifikan terhadap kinerja pegawai BKD di Enrekang. Komitmen organisasi mampu menjelaskan variabilitas kinerja, artinya semakin tinggi komitmen, cenderung semakin baik kinerja pegawai. Di TPI Soekarno-Hatta, pegawai dengan komitmen tinggi terlihat dari rendahnya angka ketidakhadiran tanpa alasan, minimnya keinginan pindah unit meski pekerjaan berat, dan kesediaan mematuhi aturan internal dengan disiplin. Pegawai semacam ini yang *loyal* cenderung dijadikan teladan karena kinerja mereka konsisten baik. Seorang kepala seksi berkomentar: “Ada petugas kami yang memang sangat berdedikasi; meski sering lembur dia tetap rajin dan tidak mengeluh, karena dia bilang ‘saya cinta pekerjaan ini, Pak’. Kinerjanya di atas rata-rata, hampir tidak pernah melakukan kesalahan dalam memeriksa paspor.” Ucapan tersebut menegaskan bahwa dedikasi dan loyalitas (komitmen) berbanding lurus dengan kualitas kinerja.

Namun demikian, serupa dengan kepemimpinan, pengaruh komitmen terhadap kinerja juga terkait erat dengan motivasi kerja. Pegawai bisa saja memiliki loyalitas tinggi, namun jika kurang termotivasi (misalnya karena jenuh atau kurang tantangan), kinerjanya bisa stagnan. Dalam penelitian ini, pegawai yang sangat berkomitmen biasanya juga memiliki motivasi intrinsik yang kuat mereka menikmati pekerjaannya dan merasa tugas mereka penting bagi negara. Kombinasi komitmen dan motivasi ini menghasilkan kinerja unggul. Di sisi lain, ada juga temuan bahwa pegawai dengan komitmen moderat dapat terdorong kinerjanya ketika ada motivator tertentu (contoh: penghargaan pegawai teladan). Ini mengindikasikan motivasi dapat memediasi efek komitmen terhadap kinerja. Motivasi kerja berperan sebagai “penggerak” yang mengaktualisasikan komitmen menjadi tindakan kinerja nyata. Tanpa motivasi, komitmen yang sifatnya sikap batin mungkin belum tentu terwujud dalam prestasi kerja.

Beberapa studi memperkuat interaksi antara komitmen, motivasi, dan kinerja. Firmansyah et al. (2021) menyimpulkan bahwa motivasi kerja bahkan memiliki efek lebih dominan dalam menentukan perubahan kinerja pegawai dibanding komitmen organisasional. Artinya, meski pegawai merasa terikat dengan organisasinya, daya dorong untuk berprestasi lebih ditentukan oleh seberapa kuat motivasi kerja yang ia rasakan. Oleh karena itu, jika ingin komitmen organisasi yang sudah baik berdampak optimal, organisasi perlu menciptakan kondisi yang memacu motivasi, misalnya melalui penciptaan lingkungan kerja kondusif, sistem penghargaan, atau peluang pengembangan diri.

Berdasarkan temuan lapangan di TPI Soekarno-Hatta, dapat ditarik benang merah: Pegawai dengan komitmen organisasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang baik, dan hal ini dimediasi oleh motivasi kerja mereka yang juga tinggi. Mereka memiliki kemauan ekstra melayani masyarakat dan membela nama baik organisasi, karena merasa bangga menjadi bagian darinya. Motivasi intrinsik seperti rasa bangga dan kepuasan batin saat berhasil melayani penumpang dengan baik, menjadi bahan bakar yang menggerakkan komitmen menjadi aksi nyata (kerja cepat, teliti, melampaui ekspektasi minimum). Selain itu, motivasi ekstrinsik seperti adanya *performance bonus* atau penghargaan pegawai terbaik bulanan di Kanim Soekarno-Hatta turut menjaga agar pegawai berkomitmen tidak kehilangan semangat. Pimpinan mengakui, “*Kita selalu umumkan dan beri apresiasi bagi pegawai yang kinerjanya bagus tiap bulan. Itu buat motivasi juga, supaya yang sudah loyal tetap semangat dan yang lain terpacu.*”

Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi. Secara konseptual, motivasi kerja adalah dorongan psikologis yang menentukan arah perilaku, tingkat usaha, dan ketekunan individu dalam bekerja. Motivasi menjawab pertanyaan mengapa seseorang mau bekerja keras dan bertahan menghadapi tantangan. Hasil penelitian ini menegaskan peran sentral motivasi sebagai mediator atau perantara antara faktor-faktor organisasi (seperti kepemimpinan dan komitmen) dengan hasil kinerja.

Dari uraian sebelumnya: gaya kepemimpinan yang baik → meningkatkan motivasi →

kinerja meningkat; komitmen tinggi → meningkatkan motivasi → kinerja meningkat. Motivasi kerja pegawai di TPI Soekarno-Hatta muncul sebagai *mekanisme transmisi* pengaruh. Hal ini sesuai dengan teori *motivasi-hygiene* Herzberg yang membedakan faktor motivator (prestasi, pengakuan, tanggung jawab) sebagai pendorong kinerja. Kepemimpinan yang apresiatif memberikan pengakuan dan rasa berharga pada pegawai ini faktor motivator kuat. Demikian pula, teori *expectancy* Vroom menyatakan kinerja ditentukan oleh ekspektasi bahwa usaha akan menghasilkan kinerja (E→P) dan kinerja akan menghasilkan outcome (P→O) yang bernilai bagi individu. Gaya kepemimpinan transaksional misalnya, memperjelas hubungan P→O (reward atas kinerja), meningkatkan motivasi pegawai untuk berusaha. Sementara komitmen organisasi tinggi biasanya terkait dengan motivasi intrinsik pegawai yang *bangga* dan *loyal* sudah memiliki dorongan dari dalam untuk bekerja sebaik mungkin.

Temuan kualitatif kami memperlihatkan beberapa pola naratif yang mendukung konsep mediasi motivasi ini:

- Narasi 1: “Karena kepala kantor kami selalu memberi semangat dan penghargaan, saya jadi termotivasi untuk bekerja lebih giat, akhirnya kinerja saya pun naik.” Ini menunjukkan motivasi muncul akibat kepemimpinan, lalu mempengaruhi kinerja.
- Narasi 2: “Saya pribadi komit di Imigrasi, sudah 20 tahun mengabdikan. Walau fasilitas kadang kurang, tapi motivasi saya melayani tetap tinggi, jadi apapun kondisinya, saya usahakan kinerja tidak mengecewakan.” Ini menggambarkan komitmen memupuk motivasi, yang menjaga kinerja tetap baik.
- Narasi 3: “Kalau lagi demotivasi, jujur kinerja menurun. Tapi kalau ada motivasi entah dari penghargaan atau dorongan atasan, pasti kami bisa kejar target.” Ini menegaskan langsung peran motivasi sebagai penentu kinerja sehari-hari.

Dari narasi-narasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja pegawai TPI Soekarno-Hatta merupakan kunci yang menghubungkan pengaruh kepemimpinan dan komitmen dengan kinerja. Pegawai dengan motivasi tinggi umumnya adalah mereka yang dipimpin dengan baik dan/atau memiliki komitmen kuat; akibatnya, mereka mencapai atau melampaui target kinerja. Sebaliknya, jika motivasi rendah (misalnya karena merasa pimpinan kurang adil atau mulai kehilangan loyalitas), maka meskipun ada aturan dan struktur, kinerja cenderung menurun.

Temuan ini konsisten dengan hasil riset di sektor lain. Misalnya, Djastuti et al. (2023) pada masa pandemi COVID-19 menemukan bahwa motivasi dan komitmen secara bersama-sama mempengaruhi kinerja keduanya *matter* (berpengaruh penting) terhadap kinerja pegawai. Sementara penelitian Al Banin et al. (2020) menunjukkan bahwa meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam berbagai konteks organisasi. Secara praktis, ini memberikan pesan bahwa pimpinan unit perlu fokus tidak hanya pada apa yang harus dicapai (target kinerja), tetapi juga pada bagaimana memacu semangat pegawai untuk mencapai target tersebut. Demikian pula, memperkuat komitmen organisasional (misal melalui pembinaan jiwa korsa, internalisasi nilai-nilai Kemenkumham seperti *PASTI* yaitu, Profesional, Akuntabel, Sinergi, Transparan, Inovatif, dan core values BerAKHLAK) akan lebih efektif jika dibarengi pengelolaan motivasi (seperti penyediaan karier yang jelas, lingkungan kerja yang mendukung).

2. Analisis SWOT: Kondisi Internal dan Eksternal yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Untuk merumuskan strategi peningkatan kinerja pegawai di TPI Soekarno-Hatta berdasarkan temuan di atas, analisis SWOT dilakukan guna mengidentifikasi *Strengths* (kekuatan) dan *Weaknesses* (kelemahan) internal, serta *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) eksternal yang relevan.

- *Strengths* (Kekuatan):
(S1) Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Visioner: Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta saat ini dipimpin oleh pejabat yang relatif muda dan berorientasi pada reformasi birokrasi. Gaya kepemimpinan partisipatif, seperti diuraikan sebelumnya, menjadi kekuatan internal karena mampu menciptakan iklim kerja yang positif. Pemimpin yang visioner juga telah menetapkan visi Kanim Soetta menjadi unit pelayanan kelas dunia, yang menginspirasi pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja.

(S2) Loyalitas dan Disiplin Pegawai Tinggi: Hasil observasi menunjukkan banyak pegawai memiliki komitmen (loyalitas) kuat pada organisasi. Mereka bangga menjadi ASN Imigrasi dan menjunjung kode etik Pengayoman. Tingkat disiplin juga tergolong baik (persentase kehadiran tinggi, kepatuhan jam kerja). Ini merupakan modal penting – pegawai yang loyal dan disiplin cenderung konsisten kinerjanya.

(S3) Budaya Kerja Tim dan Soliditas: TPI Soekarno-Hatta memiliki budaya kebersamaan yang kuat di antara petugas. Mereka saling mendukung saat beban kerja berat, misal petugas dari shift pagi mau membantu shift siang jika ada lonjakan penumpang. Kekompakan tim ini memperlancar operasional dan meningkatkan kapasitas pelayanan. Budaya positif ini sebagian terbentuk karena program *Zona Integritas* yang menekankan kerjasama dan *zero corruption*.

(S4) Sistem Pengawasan dan Evaluasi Berbasis IT: Salah satu kekuatan lainnya, kantor ini telah menerapkan sistem pengawasan berlapis berbasis evaluasi yang partisipatif (seperti yang sempat disinggung di latar belakang) serta memanfaatkan teknologi informasi. Misalnya, ada dashboard kinerja harian yang dapat diakses pimpinan untuk memonitor jumlah layanan per petugas, waktu pelayanan rata-rata, dll. Adanya indikator kinerja yang terukur ini mendorong pegawai bersaing sehat meningkatkan kinerjanya. Sistem pengawasan berbasis IT juga memudahkan memberikan umpan balik cepat ke pegawai.

- *Weaknesses* (Kelemahan):

(W1) Beban Kerja Tinggi dan Burnout: Kelemahan internal yang utama adalah beban kerja yang sangat tinggi, terutama pada periode *peak season* (liburan, haji, umrah). Rasio petugas dengan volume penumpang kadang tidak seimbang, sehingga pegawai mengalami kelelahan (burnout). Kondisi fisik dan mental yang lelah dapat menurunkan motivasi dan konsentrasi, sehingga kinerja berisiko menurun (misalnya petugas jadi kurang ramah atau abai terhadap detail saat memeriksa dokumen). Burnout juga dapat mengikis komitmen dalam jangka panjang jika tidak ditangani.

(W2) Keterbatasan Penghargaan dan Insentif Non-Finansial: Meskipun sudah ada tukan dan reward formal, beberapa pegawai merasa penghargaan non-finansial (seperti pujian publik, kesempatan pengembangan karir) masih terbatas. Tidak semua prestasi terpublikasi dengan baik. Keterbatasan ini bisa mengurangi motivasi bagi pegawai berprestasi yang mendambakan pengakuan lebih. Dalam jangka panjang, jika pegawai merasa upayanya tidak diapresiasi sewajarnya, komitmen mereka bisa melemah.

(W3) Variasi Gaya Kepemimpinan di Level Middle-Management: Walau pucuk pimpinan sudah menerapkan gaya partisipatif, di lapisan kepala seksi atau kepala shift terdapat variasi gaya memimpin. Ada laporan dari beberapa pegawai bahwa atasan langsung mereka kurang komunikatif atau cenderung birokratis kaku. Inkonsistensi gaya kepemimpinan ini menjadi kelemahan, karena motivasi bawahan bisa terpengaruh negatif oleh atasan langsung meski kebijakan kepala kantor baik. Pegawai di shift tertentu misalnya, merasa kurang didukung sehingga semangat kerjanya menurun ketika bekerja di bawah atasan tersebut.

(W4) Sarana dan Prasarana Pendukung Terbatas: Kinerja petugas juga dipengaruhi ketersediaan fasilitas. Kelemahan yang dicatat adalah ruang kerja petugas yang sempit di konter TPI, serta sistem teknologi (misal komputer, pemindai paspor) yang kadang bermasalah atau tidak cukup cepat. Ini menambah tekanan pada petugas dan dapat memicu stres. Ketika perangkat sering bermasalah, pegawai frustrasi dan motivasi pun terdampak. Keterbatasan sarana juga terlihat pada kurangnya ruang istirahat memadai bagi petugas shift panjang, sehingga pemulihan energi mereka kurang optimal.

Setelah mengidentifikasi faktor internal, kita lihat faktor eksternal:

- *Opportunities* (Peluang):

(O1) Dukungan Kebijakan Reformasi Birokrasi: Pemerintah pusat saat ini sangat mendorong peningkatan kinerja ASN melalui program Reformasi Birokrasi dan *bureaucracy re-engineering*. Ada berbagai pelatihan dan workshop manajemen kinerja, leadership development, yang dapat dimanfaatkan Kanim Soekarno-Hatta untuk meningkatkan kompetensi pimpinan dan pegawai. Kesempatan ini jika diambil (misal mengirim pejabat mengikuti Diklat Kepemimpinan atau pelatihan motivasi) bisa berbuah peningkatan kinerja.

(O2) Kemajuan Teknologi Informasi: Perkembangan TI menyediakan peluang otomatisasi dan

inovasi pelayanan keimigrasian. Contoh, implementasi *Autogate/e-gate* Imigrasi untuk pelancong, penggunaan aplikasi e-Visa, dsb. Automasi ini dapat mengurangi beban petugas untuk tugas rutin sehingga mereka bisa fokus pada tugas yang memerlukan keahlian lebih (profiling, pencegahan). Dengan kata lain, teknologi bisa meningkatkan efisiensi kinerja dan memberi ruang pegawai mengurangi stres, sehingga motivasi tetap terjaga. Pegawai juga terdorong belajar teknologi baru, menambah motivasi intrinsik (tantangan baru). (O3) Tuntutan Masyarakat akan Pelayanan Prima: Sekilas tuntutan masyarakat tampak sebagai tekanan, namun bisa jadi peluang perbaikan. Tingginya ekspektasi penumpang dan sorotan publik memacu instansi untuk terus berbenah. Ini peluang untuk menciptakan terobosan inovatif yang juga akan meningkatkan kebanggaan pegawai. Misalnya, TPI Soekarno-Hatta bisa menjadi pilot project inovasi layanan keimigrasian. Jika berhasil, pegawai akan mendapat pengakuan luas, memperkuat motivasi dan komitmen mereka (merasa menjadi bagian instansi unggulan). (O4) Kolaborasi Lintas Sektor: Peluang lain, adanya inisiatif kolaborasi dengan instansi terkait di bandara (Airlines, Angkasa Pura II, Bea Cukai, Karantina, Kepolisian Bandara). Sinergi ini dapat memperbaiki alur proses, misal integrasi pemeriksaan sehingga penumpang lebih cepat terlayani. Bagi pegawai Imigrasi, kolaborasi ini mengurangi friksi tugas dan memberi kepuasan kerja karena bisa bekerja lebih lancar. Selain itu, jejaring profesional yang terbentuk memperkaya pengetahuan dan motivasi mereka (belajar best practice dari instansi lain).

- *Threats* (Ancaman):

(T1) Lonjakan Volume & Situasi Tak Terduga: Ancaman eksternal adalah potensi lonjakan drastis penumpang di luar prediksi, misal karena dibukanya rute baru, event internasional, atau pasca-pandemi saat perjalanan kembali normal. Volume sangat tinggi dalam waktu singkat bisa mengakibatkan antrian panjang dan tekanan hebat pada petugas. Jika tidak diantisipasi dengan penambahan personel atau sistem antrian yang baik, hal ini bisa melampaui kapasitas kerja pegawai, memicu stres dan kesalahan yang berdampak buruk pada kinerja layanan dan citra Imigrasi.

(T2) Persaingan dan Perbandingan Kinerja Antar Bandara: Bandara lain (seperti Ngurah Rai Bali) juga meningkatkan layanan imigrasi. Ada semacam persaingan kinerja tak langsung. Jika Kanim Soetta tidak terus berinovasi, dikhawatirkan kalah reputasi. Hal ini bisa menurunkan moral pegawai (merasa ketinggalan). Sebaliknya, tekanan untuk selalu nomor satu bisa jadi pedang bermata dua: di satu sisi memacu, sisi lain kalau berlebihan bisa membuat lingkungan kurang nyaman (terlalu kompetitif dan menekan).

(T3) Perubahan Regulasi yang Kompleks: Regulasi keimigrasian dapat berubah (misal aturan visa on arrival, pemeriksaan kesehatan, dll). Perubahan kebijakan mendadak bisa membebani petugas yang harus cepat beradaptasi, padahal mungkin sosialisasi kurang. Ini ancaman terhadap motivasi – pegawai merasa selalu dikejar perubahan tanpa dukungan cukup, dapat menimbulkan kebingungan atau kesalahan (turunnya kinerja).

(T4) Isu Kesehatan dan Keselamatan: Pandemi COVID-19 telah menunjukkan ancaman nyata bagi petugas garis depan. Meski pandemi mereda, risiko penyakit menular baru selalu ada. Petugas TPI terpapar ribuan orang per hari, sehingga tingkat kekhawatiran kesehatan (apakah APD cukup, risiko tertular) bisa memengaruhi rasa aman mereka. Jika ancaman kesehatan tidak ditangani (misal tidak ada asuransi cukup atau SOP jelas), motivasi dan konsentrasi kerja bisa terganggu.

Dari analisis SWOT di atas, secara ringkas faktor internal (S-W) memperlihatkan bahwa TPI Soekarno-Hatta memiliki modal berupa kepemimpinan yang baik, pegawai yang loyal, budaya tim kuat, namun perlu memperhatikan beban kerja, sistem penghargaan, konsistensi manajerial, dan fasilitas kerja. Faktor eksternal (O-T) menunjukkan lingkungan memberikan peluang lewat dukungan pemerintah dan teknologi, namun juga tantangan volume kerja dan perubahan yang harus direspon sigap.

Implikasi SWOT terhadap strategi peningkatan kinerja:

Dengan kekuatan yang ada, kantor dapat memanfaatkan peluang (S-O) misalnya: Pimpinan yang visioner (S1) ditambah dukungan pelatihan RB (O1) => program internal coaching kepegawaian, inovasi pelayanan dengan TI (S4 + O2) => implementasi autogate lebih luas. Budaya tim kompak (S3) plus kolaborasi lintas instansi (O4) => tim terpadu pelayanan bandara yang efektif.

Kelemahan perlu diminimalisir menghadapi ancaman (W-T): Atasi burnout (W1) untuk hadapi lonjakan penumpang (T1) => rekrutmen atau penjadwalan ulang shift, menyediakan *back-up staff*. Konsistensi kepemimpinan (atasi W3) untuk merespon perubahan regulasi (T3) => adakan *leadership briefing* rutin agar pesan pimpinan seragam ke bawahan saat ada kebijakan baru. Peningkatan sarana (atasi W4) untuk mitigasi ancaman kesehatan (T4) => perbaiki ruang kerja, sirkulasi udara, penyediaan APD.

Dengan menyesuaikan strategi pada SWOT tersebut, diharapkan motivasi pegawai akan tetap terjaga atau meningkat, komitmen terpelihara, dan pada akhirnya kinerja secara berkesinambungan dapat ditingkatkan.

3. Implikasi Temuan dan Kaitan dengan Kebijakan/Aturan yang Berlaku

Temuan penelitian ini memiliki sejumlah implikasi penting, baik dari segi teoritis maupun praktis. Secara teoritis, hasil ini mendukung model hubungan antar variabel di literatur manajemen SDM, khususnya menggarisbawahi peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Secara praktis dan kebijakan, implikasinya antara lain:

a. Implikasi Manajerial (*Internal Organisasi*): Pimpinan Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta dan jajaran manajemen diimbau untuk memprioritaskan pengelolaan motivasi pegawai sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja. Ini berarti bahwa aspek-aspek seperti pemberian penghargaan, komunikasi efektif, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung perlu terus ditingkatkan. Misalnya, program penghargaan berkala bagi petugas berprestasi dapat dilembagakan. Hal ini sejalan dengan Peraturan Pemerintah No. 30/2019 yang menyebut bahwa penilaian kinerja PNS harus diikuti tindak lanjut berupa penghargaan untuk yang berprestasi. Penghargaan tidak harus selalu materiil; bisa juga berupa ucapan terima kasih resmi, piagam, atau kesempatan pendidikan lanjut, yang semuanya diatur dalam ketentuan pembinaan PNS.

Pimpinan juga sebaiknya mempertahankan dan memperluas gaya kepemimpinan partisipatif. Keterlibatan pegawai dalam perumusan solusi operasional (misal: diskusi SOP, evaluasi target) tak hanya meningkatkan kualitas keputusan, tapi juga memperkuat komitmen pegawai karena mereka merasa suara mereka dihargai. Ini mengimplementasikan prinsip *partisipatif* dalam penilaian kinerja PNS sebagaimana diamanatkan dalam PP 30/2019. Selain itu, *coaching* dan *mentoring* dari atasan ke bawahan perlu diteruskan, mengingat banyak pegawai muda yang butuh bimbingan karir. Hal ini selaras dengan *PermenPANRB No. 8 Tahun 2021* tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS yang menekankan pentingnya *pembinaan kinerja* oleh atasan langsung dalam siklus manajemen kinerja.

Dari sisi komitmen organisasi, manajemen bisa mengimplementasikan kegiatan peningkatan sense of belonging. Misalnya, melalui penanaman core values Kemenkumham dan ASN BerAKHLAK secara rutin dalam apel atau pelatihan internal. Kegiatan *team building* atau *outbound* juga dapat dipertimbangkan untuk mempererat hubungan antarpegawai dan antara pegawai dengan pimpinan. Hal-hal ini sesuai dengan kebijakan SDM Aparatur yang mendorong peningkatan *employee engagement*. Tingginya komitmen dan loyalitas pegawai akan menguntungkan organisasi jangka panjang, antara lain mengurangi tingkat turnover dan mendorong budaya kerja positif. Regulasi seperti Surat Edaran MenPANRB No. 20/2021 tentang Implementasi Core Values ASN BerAKHLAK mendukung langkah-langkah internalisasi budaya dan nilai luhur ASN yang secara implisit bertujuan meningkatkan komitmen dan kinerja.

b. Implikasi Kebijakan Publik dan Regulasi: Temuan ini memberikan masukan bagi penyusun kebijakan di tingkat lebih tinggi. Pertama, diperlukan peninjauan beban kerja dan rasio petugas di TPI kelas I khusus seperti Soekarno-Hatta. Jika volume pelintas terus naik, kebijakan rekrutmen atau redistribusi pegawai imigrasi perlu disesuaikan agar beban tiap pegawai tetap seimbang dan kinerja tidak menurun karena kekurangan personel. Hal ini sesuai dengan semangat UU ASN tentang penempatan pegawai sesuai kebutuhan organisasi (*right sizing*). Kebijakan penambahan formasi PNS Imigrasi atau memanfaatkan PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) khusus untuk frontliner layanan bisa dipertimbangkan sebagai solusi kebijakan.

Kedua, Kemenkumham dapat mengkaji skema insentif kinerja khusus bagi unit-unit yang

beban kerjanya ekstrim tinggi seperti TPI bandara besar. Misalnya, memberikan *additional remuneration* atau penghargaan institusional (seperti status *role model* unit layanan) jika Kanim Soetta mencapai target layanan tertentu. Ini akan memotivasi pegawai secara kolektif. Landasan hukum bisa merujuk pada PP No. 88 Tahun 2013 tentang Tunjangan Kinerja PNS (disebut dalam UU ASN bahwa PNS menerima tunjangan kinerja repositori.uin-alaud.ac.id), yang pelaksanaannya diatur kementerian. Kemenkumham melalui Permenkumham dapat menambahkan komponen reward berbasis capaian unit di samping capaian individu.

Ketiga, hasil penelitian mengisyaratkan pentingnya pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada *soft skills* memotivasi tim. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan HAM dapat memasukkan modul "*Leadership for Motivation*" dalam Diklat Pim atau Pelatihan Dasar CPNS Imigrasi. Hal ini agar sejak awal para calon pimpinan memahami teknik-teknik meningkatkan motivasi bawahan (misal: coaching, active listening, situational leadership). Dengan begitu, diharapkan gaya kepemimpinan partisipatif-inspiratif menjadi standar di seluruh unit, bukan tergantung individu tertentu saja.

Keempat, kebijakan peningkatan kesejahteraan dan keselamatan kerja harus terus diperhatikan. Kementerian dapat memastikan ketersediaan APD, asuransi kesehatan yang memadai, dan fasilitas pendukung (kantin, ruang istirahat layak) di bandara. Regulasi seperti PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS mengatur hak dan perlindungan PNS, yang mencakup jaminan kesehatan dan keamanan kerja. Pelaksanaan di lapangan memerlukan pengawasan agar pegawai merasa aman dan terlindungi, sehingga mereka bisa bekerja dengan tenang dan fokus (motivasi tidak terganggu kekhawatiran).

c. Implikasi bagi Teori dan Penelitian Lanjutan: Temuan ini mendukung teori *path-goal* leadership yang menyatakan pemimpin harus membantu bawahan mencapai tujuan dan memastikan jalan (*path*) menuju tujuan tersebut jelas dan memotivasi. Gaya kepemimpinan partisipatif yang ditemukan efektif di TPI Soetta dapat diasosiasikan dengan perilaku pemimpin yang memberi dukungan dan menghilangkan rintangan kerja, sehingga meningkatkan *expectancy* bawahan bahwa usaha mereka akan membuahkan hasil. Hal ini memperkaya contoh empiris teori tersebut dalam konteks birokrasi publik Indonesia.

Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi masih relevan sebagai variabel yang berdampak pada kinerja melalui motivasi. Teori Meyer & Allen (1991) tentang tiga komponen komitmen (afektif, kontinuans, normatif) dapat dieksplorasi lebih lanjut: nampaknya komitmen afektif (emosional) yang paling dominan di sini, sedangkan komitmen kontinuans (takut kehilangan manfaat bila keluar) kurang terlihat perannya. Ini bisa menjadi masukan teoritis bahwa jenis komitmen berbeda memberi dampak berbeda pada motivasi dan kinerja.

Bagi penelitian lanjutan, dapat dipertimbangkan melakukan pendekatan kuantitatif untuk mengukur seberapa besar kontribusi masing-masing variabel. Misal, menggunakan *survey* dengan alat ukur Leadership Style, Organizational Commitment (dari Meyer & Allen), Work Motivation (dari Herzberg atau lainnya), dan Job Performance (misal berdasarkan supervisor rating). Analisis statistik (SEM atau regresi) bisa menguji mediasi motivasi secara kuantitatif. Dengan begitu, hasil kualitatif ini mendapat dukungan bukti kuantitatif (*mixed-method approach*). Juga, studi lanjutan dapat membandingkan antara beberapa TPI berbeda (Soekarno-Hatta vs Ngurah Rai misalnya) untuk melihat apakah faktor-faktor serupa berlaku umum.

d. Keterkaitan dengan Aturan Terkini: Pemerintah Indonesia terus memperbarui regulasi manajemen SDM. Salah satu yang terbaru adalah *PermenPANRB No. 6 Tahun 2022* tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN, yang menggantikan *PermenPANRB 8/2021*. Regulasi ini menekankan *cascading* kinerja dari level organisasi ke individu dan pentingnya umpan balik berkelanjutan. Temuan penelitian ini sejalan dengan semangat aturan tersebut, karena menekankan peran atasan (pimpinan) dalam memberikan umpan balik (untuk motivasi) dan pentingnya aligning tujuan pribadi pegawai dengan tujuan organisasi (komitmen). Implementasi aturan itu di Kanim Soekarno-Hatta bisa mengambil bentuk: atasan melakukan *one-on-one meeting* bulanan dengan staf untuk coaching (meningkatkan motivasi dan komitmen pada target).

Terakhir, kode etik ASN seperti diatur dalam PP No. 94/2021 tentang Disiplin PNS dan Permenkumham No. 33 Tahun 2015 tentang Kode Etik Pegawai Kemenkumham mendorong nilai-nilai integritas, profesionalitas, akuntabilitas. Penelitian ini menambah bahwa *beyond compliance to rules*, *faktor manusiawi motivasi dan kepuasan kerja perlu diperhatikan* agar pegawai dapat memenuhi kode etik dan standar disiplin dengan sukarela dan penuh kesadaran. Pegawai yang termotivasi dan berkomitmen cenderung tidak melakukan pelanggaran disiplin dan justru menjadi teladan. Dengan demikian, investasi pada program peningkatan motivasi (misal: *employee wellness*, konseling, penghargaan) berkontribusi pula pada pencapaian kepatuhan aturan.

Secara keseluruhan, implikasi temuan ini menggarisbawahi bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai khususnya di garis depan layanan publik, manajemen harus menerapkan pendekatan holistik: memperbaiki gaya kepemimpinan, memperkuat komitmen organisasi, dan memupuk motivasi kerja pegawai. Langkah-langkah tersebut hendaknya ditempuh dalam kerangka kepatuhan pada regulasi kepegawaian, sehingga hasil yang dicapai tidak hanya efektif tetapi juga sesuai aturan dan berkelanjutan.

Kesimpulan

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. **Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai TPI Soekarno-Hatta.** Pimpinan dengan gaya kepemimpinan partisipatif, inspiratif, dan suportif berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pegawai untuk bekerja optimal. Pegawai merasakan arahan yang jelas dan penghargaan dari atasan, sehingga mereka terdorong meningkatkan pelayanan. Di sisi lain, komitmen organisasi yang kuat dari para pegawai ditandai dengan loyalitas, kebanggaan, dan kesediaan berusaha demi instansi menjadi landasan penting bagi tercapainya kinerja tinggi. Pegawai yang sangat berkomitmen cenderung memiliki disiplin kerja yang baik dan keinginan kuat untuk memenuhi atau melampaui target. Secara langsung, kepemimpinan yang efektif dan komitmen yang tinggi telah berkontribusi pada berbagai indikator kinerja positif, seperti kecepatan pelayanan, ketelitian pemeriksaan, dan rendahnya tingkat keluhan publik.
2. **Motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang krusial antara kepemimpinan dan komitmen terhadap kinerja.**

Temuan menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebagian besar terjadi melalui peningkatan motivasi kerja pegawai. Demikian pula, dampak komitmen organisasi terhadap kinerja terfasilitasi oleh tingkat motivasi pegawai yang tinggi. Dengan kata lain, motivasi kerja menjadi jembatan penghubung: pimpinan yang baik → motivasi meningkat → kinerja naik; pegawai loyal → motivasi tinggi → kinerja optimal. Motivasi kerja, baik yang bersifat intrinsik (misalnya dorongan berprestasi, kepuasan pelayanan) maupun ekstrinsik (reward, penghargaan), terbukti meningkatkan energi dan fokus pegawai dalam bekerja sehingga kinerja mereka membaik. Tanpa motivasi yang memadai, efek positif kepemimpinan atau komitmen mungkin tidak sepenuhnya terwujud dalam kinerja. Kesimpulan ini konsisten dengan pandangan bahwa motivasi merupakan penggerak produktivitas, dan kehadirannya memperkuat dampak faktor-faktor lain.

Selain itu, analisis SWOT mengungkapkan bahwa organisasi memiliki kekuatan internal (kepemimpinan visioner, tim yang solid) dan peluang eksternal (dukungan kebijakan, teknologi) yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja pegawai lebih lanjut. Namun, ada pula kelemahan (beban kerja tinggi, variasi kepemimpinan mid-level) dan ancaman (lonjakan penumpang, perubahan regulasi) yang perlu diatasi. Strategi proaktif diperlukan agar motivasi dan komitmen pegawai tetap terjaga di tengah tantangan tersebut.

Secara keseluruhan, kinerja pegawai TPI Soekarno-Hatta dipengaruhi secara sinergis oleh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja. Kombinasi pimpinan yang unggul, pegawai yang loyal, dan pegawai yang termotivasi tinggi akan menghasilkan kinerja pelayanan prima. Sebaliknya, jika salah satu faktor lemah (misal motivasi turun), kinerja dapat terdampak negatif meskipun aturan dan struktur sudah baik. Oleh karenanya, pendekatan manajemen yang

holistik diperlukan menyentuh aspek struktural dan humanis untuk mencapai dan mempertahankan kinerja optimal di lingkungan keimigrasian yang dinamis ini.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, berikut adalah saran-saran yang diajukan bagi berbagai pihak terkait:

1. Bagi Pimpinan dan Manajemen Kanim Soekarno-Hatta:

- Fokus pada Penguatan Motivasi Pegawai: Ciptakan program-program inovatif yang meningkatkan motivasi kerja. Misalnya, program *Employee of the Month*, kompetisi ide inovasi layanan dengan hadiah, atau sekadar kegiatan informal seperti *morning coffee session* di mana pegawai bisa curhat dan diapresiasi. Hal-hal sederhana seperti ucapan terima kasih personal dari pimpinan atas tugas yang diselesaikan dengan baik dapat berdampak besar pada semangat kerja. Pastikan juga komunikasi visi dan target dilakukan berulang-ulang dengan cara yang menggugah (storytelling) agar pegawai terinspirasi.
- Pelatihan dan Pendampingan untuk Atasan Langsung: Berikan pelatihan kepemimpinan bagi para kepala seksi, kepala shift, atau supervisor lapangan agar mereka memiliki keterampilan memotivasi bawahan. Tekankan pentingnya *lead by example* dan pendekatan humanis. Manajemen puncak dapat melakukan coaching kepada para atasan lini ini secara periodik, mengevaluasi gaya kepemimpinan mereka, dan memberi masukan. Harapannya, tidak ada lagi gap gaya kepemimpinan di internal; semua level pimpinan selaras dalam mendukung pegawai.
- Perbaikan Manajemen Beban Kerja: Susun jadwal kerja dan rotasi petugas sedemikian rupa untuk mencegah burnout. Misalnya, terapkan pola rotasi antara tugas di konter (front office) dengan tugas back office (administrasi) agar pegawai mendapat variasi dan jeda dari tekanan pelayanan langsung. Pertimbangkan menambah jumlah shift atau durasi istirahat di tengah shift panjang. Jika memungkinkan, ajukan penambahan pegawai atau tenaga bantuan (honorer/PKWT) di jam sibuk. Pastikan juga pegawai mengambil hak cuti tahunannya untuk memulihkan stamina dan motivasi.
- Tingkatkan Sarana Penunjang Kesejahteraan: Upayakan penyediaan fasilitas istirahat yang nyaman (misal pojok relaksasi dengan kursi pijat atau musik relaksasi), perbaikan kualitas kantin/meal plan untuk pegawai shift malam, dan bila perlu sediakan layanan konseling atau psikolog kerja yang bisa didatangi pegawai mengalami stres. Investasi ini akan terbayar dengan pegawai yang lebih sehat fisik-mental dan lebih bersemangat kerja.
- Internalisasi Nilai dan Misi Organisasi: Terus ingatkan pegawai tentang misi Imigrasi dan kebanggaan sebagai *gerbang negara*. Misal, tampilkan poster kata-kata motivasi atau kisah sukses pelayanan (petugas Imigrasi yang dipuji wisatawan, dsb) di ruang kerja. Kegiatan apel pagi bisa disisipi sesi singkat “Kisah Layanan Teladan minggu ini” untuk membangun *esprit de corps*. Semakin pegawai merasa tugasnya mulia dan diakui, komitmennya akan makin kokoh.

2. Bagi Direktorat Jenderal Imigrasi dan Kemenimpas

- Penguatan Sistem Penghargaan dan Sanksi: Di tingkat nasional, Dirjen Imigrasi dapat membuat skema penghargaan tahunan bagi kantor Imigrasi berprestasi (misal: *Best Service Immigration Office*). Kanim Soekarno-Hatta berpeluang mendapat apresiasi ini mengingat kompleksitas tugasnya. Pengakuan semacam ini akan meningkatkan motivasi pegawai lokal karena merasa jerih payah mereka dilihat sampai pusat. Sebaliknya, pastikan juga sistem sanksi berjalan untuk pelanggaran disiplin/kinerja buruk, agar pegawai yang berkomitmen tinggi tidak merasa upayanya dicerai oleh rekan yang malas. Keadilan sistem reward and punishment yang konsisten akan menjaga moral dan motivasi kolektif.
- Program Keseimbangan Kerja-Hidup (Work-Life Balance): Kemenkumham dapat merumuskan kebijakan untuk unit kerja dengan tekanan tinggi seperti TPI bandara, misalnya program rotasi antar-unit (pegawai TPI bisa dipindah sementara ke divisi yang tekanannya lebih rendah dalam interval tertentu untuk penyegaran), atau memberikan cuti tambahan khusus (sabbatical pendek) bagi pegawai setelah periode kerja intens (contoh: setelah 2 tahun nonstop

di TPI, diberi opsi tugas di back office 3 bulan). Kebijakan inovatif ini menunjukkan kepedulian organisasi pada kesejahteraan pegawai, sehingga pegawai akan lebih loyal dan termotivasi.

- **Monitoring dan Evaluasi Berkala Kinerja & Motivasi:** Selain evaluasi kinerja formal (SKP), Kemenkumham bisa mengadopsi survei *employee engagement* atau *employee satisfaction* tahunan untuk mengukur tingkat kepuasan, motivasi, dan komitmen pegawai di tiap unit. Hasil survei bisa dijadikan dasar intervensi. Misal, jika survei menunjukkan pegawai di Kanim X motivasinya rendah karena lingkungan kerja buruk, maka perlu ada tim asistensi turun memperbaiki. Pendekatan berbasis data ini akan membantu kebijakan lebih tepat sasaran.

3. Bagi Peneliti dan Akademisi:

- Disarankan melakukan studi lanjut dengan pendekatan kuantitatif atau campuran di lingkungan Imigrasi atau sektor layanan publik lain, untuk menguji generalisasi temuan ini. Apakah di sektor lain motivasi juga memediasi kepemimpinan & komitmen terhadap kinerja? Apakah jenis kepemimpinan tertentu (transformasional vs transaksional) lebih efektif dalam konteks instansi pemerintah? Pertanyaan-pertanyaan ini terbuka untuk diteliti.

- Mengkaji pula faktor lain yang mungkin berinteraksi, misalnya budaya organisasi atau kepuasan kerja. Apakah budaya organisasi Kemenkumham yang birokratis mempengaruhi pola motivasi? Bagaimana kepuasan kerja (faktor gaji, kondisi kerja) berperan bersama motivasi? Studi komprehensif dapat memperkaya model konseptual dalam upaya memahami kinerja ASN.

- Menulis hasil penelitian ini dalam jurnal nasional terakreditasi atau seminar, agar praktik baik (best practice) dari Imigrasi Soekarno-Hatta diketahui luas. Ini sekaligus menjadi sarana berbagi ilmu antara praktisi dan akademisi.

Dengan menjalankan saran-saran di atas, diharapkan kinerja pegawai TPI Soekarno-Hatta maupun instansi publik sejenis dapat terus ditingkatkan. Pegawai yang dipimpin dengan baik, dijaga motivasi dan komitmennya, akan menjadi aset berharga bagi negara dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Upaya perbaikan harus berkesinambungan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan, sejalan dengan aturan dan kebijakan yang berlaku, sehingga cita-cita reformasi birokrasi untuk mewujudkan ASN berkelas dunia dapat tercapai.

Rekomendasi

Sebagai tindak lanjut, berikut rekomendasi konkrit yang dapat dipertimbangkan:

- **Rekomendasi kepada Kanim Soekarno-Hatta:** Bentuk Tim Peningkatan Motivasi dan Kinerja yang terdiri dari perwakilan manajemen dan staf. Tim ini bertugas merumuskan kegiatan internal reguler (monthly meeting, penghargaan, dsb) dan memonitor iklim motivasi di kantor. Tim juga dapat mengelola kotak saran anonim bagi pegawai untuk menyampaikan uneg-uneg terkait pekerjaan, sehingga masalah demotivasi dapat terdeteksi dini.
- **Rekomendasi kepada Ditjen Imigrasi:** Mengembangkan modul e-learning tentang “Motivasi Diri dan Tim” dan “Kepemimpinan Efektif di Lini Layanan” yang wajib diikuti seluruh pegawai dan atasan di TPI. Konten bisa berupa video interaktif, studi kasus, dan kuis. Ini agar pemahaman tentang pentingnya motivasi dan kepemimpinan yang mendukung tersebar merata, tidak hanya mengandalkan pelatihan tatap muka.
- **Rekomendasi kepada Kemenkumham (Biro Kepegawaian):** Menyusun Pedoman Teknis pelaksanaan PP 30/2019 yang spesifik untuk unit layanan seperti Imigrasi. Pedoman ini menekankan cara menetapkan target kinerja yang menantang namun realistis (supaya memotivasi), metode pemberian umpan balik oleh atasan, dan contoh-contoh penghargaan non-finansial. Pedoman tersebut kemudian disosialisasikan ke seluruh Unit Pelaksana Teknis.
- **Rekomendasi lintas instansi (KemenPANRB dan BKN):** Mempertimbangkan integrasi hasil survey kepuasan pegawai ke dalam penilaian kinerja instansi. Misal, indeks motivasi pegawai dijadikan salah satu indikator Reformasi Birokrasi. Hal ini akan mendorong tiap pimpinan instansi memperhatikan kesejahteraan psikologis bawahannya.

Melalui rekomendasi di atas, diharapkan terjadi perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) dalam aspek kepemimpinan, motivasi, komitmen, dan kinerja, tidak hanya di TPI Soekarno-Hatta namun juga di instansi pemerintah lainnya. Pada akhirnya, pegawai yang kinerjanya tinggi akan mendukung terwujudnya birokrasi yang melayani, kredibel, dan dibanggakan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Adrianti, L., Latief, F., & Bahasoan, S. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Sulselbar Cabang Jeneponto. *Malomo: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 1(1), 1–13.
- Al Banin, Q., Eliyana, A., & Latifiyah, E. R. (2020). Enhancing Employee Performance with Work Motivation as a Mediation Variable. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 333–346.
- Anggraini, R., Parawangi, A., & Mustari, N. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang. *KIMAP: Jurnal Ilmiah Kelitbangan Manajemen dan Aparatur Pemerintahan*, 2(3), 41–50
- Djastuti, I., Sugiharti, R. R., Lestari, L., & Suharmono. (2023). Role of Employee Performance During Covid-19: Do Motivation and Commitment Matter? *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 19(1), 273–285.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021). Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding ASN
- Kepala BKN. (2022). Peraturan BKN Nomor 3 Tahun 2022 tentang Pedoman Pelaksanaan Pembinaan Manajemen Kinerja PNS. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.
- Mangkunegara, A. A. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Nawawi, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah No. 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- PermenPANRB No. 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.
- Politeknik Imigrasi. (2021). Manajemen kinerja pegawai melalui kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja di Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta PT Angkasa Pura II (Persero). (2024, January 17). *Jumlah Penumpang 2023 di Bandara Soetta capai 50,96 juta, naik 21% dari 2022*. ANTARA News
- Rivai, V. (2014). *Leadership in Organizations*. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Harlow: Pearson
- Siagian, S. (2016). *Manajemen Leadership*. Jakarta: Bumi Aksara
- Thoha, M. (2017). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers
- Yusuf, N. K., & Edalmen. (2024). Motivasi sebagai Mediasi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Serina Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 1–12
- Zen, H., & Munzir, T. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Pengadaan PT. Vetco Gray Indonesia. *Jurnal Manajemen, Organisasi dan Bisnis (JMOB)*, 1(2), 99–112
- Transparency International. (2023). Corruption perceptions index 2023.