

Leadership on the Floor: Dampak Praktik Kepemimpinan Lapangan terhadap Motivasi dan Kinerja Petugas Pemeriksaan Keimigrasian

Theresya Berlian ^{*1}

¹ Politeknik Pengayoman Indonesia

*e-mail : berliantheresya1@gmail.com

Abstrak

Pelayanan pemeriksaan keimigrasian di Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) merupakan garda terdepan kualitas pelayanan publik pada sektor keimigrasian. Di TPI Bandara Soekarno-Hatta, tantangan operasional meliputi stabilitas kinerja antar-shift, tingginya beban kerja saat arus penumpang puncak, konsistensi kepatuhan Standard Operating Procedure (SOP), serta risiko penyimpangan perilaku petugas secara individual. Studi ini bertujuan untuk menganalisis secara kualitatif dampak praktik kepemimpinan lapangan terhadap motivasi kerja dan kinerja petugas pemeriksaan keimigrasian. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus di lingkungan TPI Soekarno-Hatta, melibatkan wawancara mendalam dengan petugas dan pengamatan langsung. Hasil temuan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan lapangan yang partisipatif dan komunikatif, disertai ketegasan dalam penegakan SOP serta penanaman komitmen organisasi melalui internalisasi visi-misi dan keteladanan integritas, berkontribusi meningkatkan motivasi intrinsik petugas. Motivasi kerja yang tinggi tersebut termanifestasi dalam disiplin kerja yang kuat, manajemen waktu yang baik, dan perilaku ekstra-peran (extra-role) yang secara konsisten menjaga akurasi pemeriksaan dokumen dan kecepatan layanan, terutama pada periode sibuk. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya komunikasi dua arah (briefing) antara pimpinan dan petugas, coaching langsung di lapangan, pendelegasian tugas berdasarkan kompetensi, serta pengawasan integritas yang ketat oleh pimpinan lini depan. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya paket strategi manajerial terpadu yang mencakup kepemimpinan lapangan yang efektif, penguatan budaya integritas, apresiasi preventif terhadap kinerja baik, serta penataan jadwal kerja (shift) yang adaptif. Pendekatan tersebut diharapkan dapat mempertahankan kinerja pelayanan pemeriksaan keimigrasian yang andal, meningkatkan motivasi dan disiplin petugas, serta mencegah terjadinya pelanggaran di garis depan layanan keimigrasian publik.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin, Integritas, Kinerja layanan, TPI Soekarno-Hatta.

Abstract

Immigration inspection services at Immigration Checkpoints (TPI) constitute the frontline of public service quality in the immigration sector. At the Soekarno-Hatta International Airport TPI, operational challenges include stabilizing performance across shifts, managing high workloads during passenger peaks, ensuring consistent adherence to Standard Operating Procedures (SOPs), and mitigating risks of individual staff misconduct. This study qualitatively analyzes how field-level leadership practices affect the work motivation and performance of immigration officers. Using a qualitative case study at the Soekarno-Hatta TPI, the research involved in-depth interviews with officers and direct observation. The findings show that participatory, communicative field leadership paired with firm SOP enforcement and organizational commitment built through vision-mission internalization and integrity by example raises officers' intrinsic motivation. Elevated motivation manifests as strong work discipline, effective time management, and extra-role behaviors that consistently uphold document-screening accuracy and service speed, especially in peak periods. These results underscore the importance of two-way briefings between leaders and officers, on-the-spot coaching, competency-based task delegation, and stringent integrity oversight by frontline supervisors. Practically, the study recommends an integrated managerial package comprising effective field leadership, a strengthened integrity culture, preventive recognition of good performance, and adaptive shift scheduling. This approach is expected to sustain reliable immigration inspection performance, enhance staff motivation and discipline, and prevent violations at the frontline of immigration services.

Keywords: Leadership, work motivation, discipline, integrity, frontline performance, Soekarno-Hatta Immigration Checkpoint.

PENDAHULUAN

Kepemimpinan dalam suatu organisasi publik memegang peranan vital dalam mendorong kinerja pegawai. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya mengarahkan tugas, tetapi juga

menjadi sumber motivasi yang meningkatkan produktivitas serta menciptakan lingkungan kerja kondusif. Sebaliknya, kepemimpinan yang lemah dapat mengakibatkan rendahnya semangat kerja dan penurunan kinerja bawahan. Selain kepemimpinan, komitmen pegawai terhadap organisasi juga berpengaruh besar pada kinerja. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa pemimpin efektif mampu menggerakkan pegawai untuk mencapai target organisasi secara produktif, sementara Suharto, Suyanto, dan Hendri (2019) menemukan bahwa komitmen organisasi yang kuat berdampak positif pada kinerja individu. Dalam konteks organisasi sektor publik, kinerja pegawai yang tinggi sangat diperlukan untuk keberhasilan pelayanan kepada masyarakat. Pemerintah Indonesia telah menetapkan kerangka akuntabilitas kinerja instansi melalui regulasi seperti Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang menuntut tiap instansi publik menunjukkan kinerja efektif, efisien, dan akuntabel. Kinerja aparatur diukur melalui pencapaian target (efektivitas), penggunaan sumber daya secara optimal (efisiensi), dan produktivitas output layanan. Tuntutan tata kelola pemerintahan modern juga menekankan responsivitas, akuntabilitas, serta orientasi pada kebutuhan warga (OECD, 2019; Mahsun, 2022). Dengan demikian, manajemen kinerja sektor publik harus memastikan pegawai bekerja sesuai tujuan strategis, aturan yang berlaku, dan harapan masyarakat.

Meskipun kerangka regulasi telah tersedia, tantangan dalam peningkatan kinerja pegawai sektor publik tetap ada. Berbagai studi menunjukkan masalah seperti gaya kepemimpinan yang kurang efektif, komitmen organisasi yang tidak merata, dan disiplin kerja yang lemah dapat menghambat kinerja pelayanan. George, Van de Walle, dan Hammerschmid (2021) melalui meta analisisnya mencatat bahwa faktor-faktor birokratis (seperti *red tape*) dan kepemimpinan yang tidak adaptif berkontribusi pada menurunnya kinerja dan moral pegawai. Kasus di Indonesia juga menunjukkan implementasi aturan disiplin pegawai negeri masih menghadapi kendala; Ratnasari et al. (2023) menemukan penerapan Peraturan Pemerintah No. 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil tidak optimal di salah satu instansi daerah, akibat kurangnya pengawasan internal dan keteladanan pimpinan. Faktor-faktor tersebut berdampak langsung maupun tidak langsung pada penurunan mutu pelayanan publik, misalnya melalui motivasi kerja pegawai yang rendah, minimnya keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, dan kurangnya inisiatif pengembangan diri. Padahal, kerangka hukum telah menetapkan disiplin dan etika kerja ASN secara jelas (PP No. 94 Tahun 2021), sehingga semestinya setiap pelanggaran dapat dicegah dengan kepemimpinan dan pengawasan yang kuat.

Komitmen organisasi merupakan elemen krusial lain yang memengaruhi kinerja dan perilaku pegawai. Meyer dan Allen (1997) mengkonseptualisasikan komitmen organisasi dalam tiga dimensi: afektif, berkelanjutan, dan normatif. Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi pegawai yang memiliki komitmen afektif tinggi akan merasa bangga menjadi bagian organisasi dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik (Meyer & Allen, 1997; Oh et al., 2019). Sebaliknya, komitmen berkelanjutan terkait pertimbangan untung-rugi jika meninggalkan organisasi; pegawai bertahan terutama karena konsekuensi kehilangan pekerjaan atau peluang karier, sehingga komitmen jenis ini menjaga stabilitas tenaga kerja meski tidak selalu disertai kinerja optimal (Meyer & Allen, 1997; Oh et al., 2019). Adapun komitmen normatif didasari rasa kewajiban moral untuk tetap berkontribusi pada organisasi; pegawai dengan komitmen normatif tinggi merasa “seharusnya” bertahan karena loyalitas dan tanggung jawab etis. Pegawai dengan tingkat komitmen yang tinggi terutama komitmen afektif dan normatif cenderung menunjukkan kepuasan kerja lebih besar dan perilaku kerja positif. Mowday, Porter, dan Steers (2013) menegaskan bahwa pegawai yang sangat terikat pada organisasi cenderung lebih puas dan produktif. Hal ini karena dukungan moral dari atasan, suasana kerja nyaman, kejelasan peran, serta sistem penghargaan yang adil dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi pegawai (Gibson et al., 2012). Dengan demikian, kepemimpinan dan komitmen organisasi perlu didukung budaya kerja positif agar berdampak optimal pada kinerja. Schein (2010) menyatakan budaya organisasi yang kuat mampu membentuk perilaku pegawai: bila organisasi menanamkan nilai profesionalisme, integritas, dan pelayanan unggul, akan tercipta lingkungan kerja yang mendorong motivasi tinggi dan kinerja berkualitas. Pimpinan berperan

penting membangun budaya ini di unit kerjanya, termasuk di TPI yang bersentuhan langsung dengan masyarakat internasional.

Motivasi kerja merupakan faktor mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan dan komitmen terhadap kinerja. Kepemimpinan lapangan yang partisipatif, memberikan arahan jelas, dan komunikatif terbukti meningkatkan keterikatan psikologis pegawai serta mendorong kesediaan bekerja optimal (Robbins & Judge, 2019; Wang, 2022). Di sisi lain, komitmen organisasi menumbuhkan sense of belonging dan identifikasi pegawai terhadap tujuan institusi, yang memperkuat dorongan internal untuk berperilaku positif, misalnya berinisiatif, menaati SOP, dan menjaga citra organisasi (Meyer & Allen, 1997; Wang, 2022). Dengan kata lain, pemimpin dapat meningkatkan motivasi intrinsik bawahan melalui pendekatan yang melibatkan dan mengakui kontribusi mereka, sekaligus membangun komitmen terhadap tujuan bersama. Dalam konteks manajemen kinerja, motivasi kerja yang tinggi biasanya terlihat dari disiplin kerja dan kesungguhan dalam melaksanakan tugas. Disiplin kerja di sini bukan sekadar kepatuhan formal pada aturan, melainkan cerminan kemauan pegawai untuk bekerja konsisten, tepat waktu, dan bertanggung jawab demi kualitas pelayanan publik (PP No. 94 Tahun 2021; Robbins & Judge, 2019). Hasibuan (2019) menyatakan disiplin pegawai mencerminkan ketaatan pada aturan, SOP, dan etika profesi; disiplin adalah indikator seberapa besar motivasi intrinsik mendorong pegawai bertindak sesuai harapan organisasi. Mangkunegara (2017) juga menegaskan disiplin tinggi merupakan dasar efisiensi dan profesionalisme kerja, serta merupakan aktualisasi motivasi intrinsik pegawai untuk berperilaku konsisten, bertanggung jawab, dan berorientasi kualitas. Jadi, apabila organisasi ingin mencapai disiplin optimal, tidak cukup hanya menegakkan aturan dengan sanksi, tetapi juga perlu memelihara motivasi pegawai, baik intrinsik maupun ekstrinsik (Deci & Ryan, 2000; Hasibuan, 2017). Upaya seperti pengawasan efektif, evaluasi berkala yang adil, dan peningkatan kesejahteraan akan membuat pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk mempertahankan perilaku disiplin.

Normatifnya (*das sollen*), instansi pemerintah diharapkan menerapkan kepemimpinan yang mampu mendorong motivasi dan komitmen demi kinerja tinggi. Aturan kepegawaian telah menggariskan prinsip-prinsip tersebut, misalnya Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menekankan pembinaan pegawai yang kompeten, profesional, berintegritas, dan berkinerja. Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 (jo. PP No. 17 Tahun 2020) tentang Manajemen PNS mengatur manajemen sumber daya aparatur mulai dari perencanaan, pembinaan, hingga evaluasi kinerja yang transparan dan berbasis meritokrasi. Artinya, dari sisi regulasi, pimpinan instansi wajib membangun sistem manajemen kinerja yang baik, memberi teladan integritas, dan menerapkan reward and punishment secara adil. Di tingkat operasional, *integrity pact* atau pakta integritas biasanya ditandatangani pegawai sebagai komitmen menjunjung kode etik. Harapannya, kombinasi kepemimpinan efektif, sistem pengawasan internal, dan komitmen pegawai akan menghasilkan pelayanan prima bebas korupsi.

Namun secara faktual (*das sein*), masih terdapat kesenjangan antara harapan dan realitas di lapangan. Khususnya pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta salah satu gerbang utama negara kinerja pegawai TPI menjadi sorotan strategis. Instansi ini bertanggung jawab dalam pelayanan keimigrasian seperti pemeriksaan dokumen perjalanan penumpang internasional, penerbitan izin masuk, penegakan aturan keimigrasian, hingga pengawasan orang asing. Profesionalisme dan efektivitas pegawai TPI sangat menentukan citra Indonesia di mata para pelintas batas, karena setiap interaksi di TPI merefleksikan kualitas pelayanan pemerintah. Berdasarkan data internal kepegawaian (2025), Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta memiliki sekitar 739 pegawai yang tersebar di berbagai bidang, termasuk bidang TPI, pengawasan dan penindakan, serta layanan izin tinggal. Struktur organisasi yang besar dan kompleks ini membutuhkan koordinasi dan kepemimpinan yang kuat agar semua unit dapat bekerja selaras. Salah satu tantangan yang dihadapi adalah tingkat *turnover* pegawai yang cukup tinggi pada bidang TPI rata-rata 26 pegawai per tahun mutasi atau keluar dalam kurun 2023–2025. Tingginya perpindahan ini dapat berimplikasi pada stabilitas kinerja dan kesinambungan pelayanan, karena seringkali pengalaman dan keahlian yang dibutuhkan hilang seiring keluarnya pegawai. Kondisi ini menuntut pemimpin lapangan mampu menjaga motivasi staf yang ada dan segera membina

pegawai baru agar kinerja unit tetap terjaga.

Lebih memprihatinkan, baru-baru ini terjadi kasus pelanggaran integritas yang mencuat di lingkungan TPI Soekarno-Hatta. Pada awal 2025, terungkap adanya praktik pemerasan/pungutan liar (pungli) terhadap sejumlah warga negara asing (WNA) yang dilakukan oleh oknum petugas imigrasi di TPI Soekarno-Hatta. Menurut laporan nota diplomatik Kedutaan Besar Tiongkok yang diterima pihak Indonesia, sepanjang Februari 2024 hingga Januari 2025 terjadi 44 kasus pemerasan terhadap 60 WNA asal Tiongkok di TPI tersebut, dengan total uang pungli sekitar Rp32.750.000 yang kemudian telah dikembalikan kepada para korbannya (ANTARA News, 2025). Kasus ini mendorong tindakan tegas dari pimpinan: 71 pegawai imigrasi di Bandara Soekarno-Hatta dinonaktifkan untuk pemeriksaan lebih lanjut, termasuk pejabat struktural (Kepala Kantor, Kepala Bidang, Kepala Seksi) dan petugas pemeriksa lapangan; sekitar 30 pejabat di antaranya dicopot dari jabatan strukturalnya (ANTARA News, 2025). Langkah korektif tersebut diambil oleh Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan segera setelah bukti terkuak. Kasus pungli ini menegaskan betapa pentingnya disiplin kerja, integritas pegawai, dan efektivitas kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi yang profesional. Frekuensi dan skala kasus (44 kejadian dalam satu tahun) menunjukkan adanya celah besar dalam pengawasan internal dan lemahnya pengendalian perilaku pegawai.

Dari sudut pandang studi kepemimpinan dan komitmen organisasi, kasus di atas menjadi ilustrasi nyata dampak negatif apabila kepemimpinan lapangan dan komitmen pegawai tidak berjalan semestinya. Absennya kepemimpinan yang kuat serta rendahnya komitmen organisasi terbukti dapat berdampak langsung pada menurunnya kinerja individu maupun tercorengnya citra institusi. Gaya kepemimpinan yang semata berorientasi komando tanpa pendekatan transformasional atau servant leadership berisiko menciptakan budaya kerja permisif terhadap pelanggaran etika. Jika atasan hanya menekankan kepatuhan aturan secara kaku tanpa memberi teladan integritas dan tanpa mendekatkan diri pada bawahan, maka bawahan mungkin mematuhi perintah secara formal saja tetapi tidak memiliki keterikatan moral. Akibatnya, peluang terjadinya penyimpangan seperti pungli tetap ada ketika pengawasan lengah. Selain itu, lemahnya komitmen organisasi misalnya tidak adanya sistem penghargaan dan sanksi yang jelas dan konsisten turut berkontribusi pada rendahnya disiplin pegawai. Dalam kasus tadi, bisa jadi sebagian petugas merasa lingkungan kerjanya tidak serius menegakkan integritas (karena sistem reward-punishment lemah), sehingga mereka berani melakukan pelanggaran.

Tindakan penonaktifan 71 pegawai dan pencopotan pejabat di atas merupakan langkah penegakan disiplin yang tegas. Namun, langkah reaktif semata tidak cukup; diperlukan strategi jangka panjang untuk mencegah pengulangan kasus serupa. Dari sisi kepemimpinan, implementasi kepemimpinan transformasional dapat menjadi solusi. Pemimpin transformasional menekankan visi jangka panjang, memberikan keteladanan, menginspirasi bawahan, dan memberdayakan pegawai (Bass & Riggio, 2006). Pendekatan ini diyakini mampu membangun lingkungan kerja yang transparan dan akuntabel, karena pemimpin merangkul bawahan dalam perubahan positif. Pimpinan yang visioner dan berintegritas tinggi akan mendorong pegawai mengikuti jejaknya. Di samping itu, penerapan kepemimpinan melayani (*servant leadership*) yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan pegawai dapat memperkuat loyalitas dan komitmen pegawai secara alami (Greenleaf, 2002; Liden et al., 2008). Dalam model servant leadership, pemimpin berperan sebagai pembimbing dan pendukung bagi bawahan mendengarkan aspirasi mereka, menunjukkan empati, dan membantu pengembangan mereka. Pendekatan ini menumbuhkan hubungan saling percaya; pegawai merasa dihargai dan dilibatkan dalam pencapaian visi misi organisasi, sehingga mereka terdorong berkomitmen tinggi untuk mencapai tujuan bersama. Kombinasi kepemimpinan transformasional dan melayani diyakini dapat memperbaiki budaya kerja di TPI: di satu sisi disiplin ditegakkan dengan visi yang jelas dan integritas (*aspect transformasional*), di sisi lain kesejahteraan dan keterlibatan pegawai diperhatikan (*aspect servant*). Dengan langkah-langkah tersebut, peluang oknum melakukan pelanggaran diharapkan berkurang drastis, karena budaya organisasi yang baru tidak mentoleransi pelanggaran sekaligus memenuhi kebutuhan pegawai yang wajar. Pada akhirnya, dengan kepemimpinan yang lebih adaptif dan komitmen organisasi lebih kuat, Kantor Imigrasi

Soekarno-Hatta dapat mengoptimalkan kinerja pegawainya serta memulihkan citra sebagai institusi yang profesional, bersih, dan berorientasi pelayanan publik.

Berangkat dari paparan di atas, jelas bahwa praktik kepemimpinan di lapangan (*leadership on the floor*) memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi dan kinerja petugas pemeriksaan keimigrasian. TPI Soekarno-Hatta sebagai studi kasus menunjukkan bagaimana gap antara kondisi ideal dan realitas di lapangan dapat diminimalkan melalui pembenahan kepemimpinan. Pertanyaannya, sejauh mana praktik kepemimpinan lapangan yang ada saat ini telah memengaruhi motivasi kerja petugas, dan bagaimana hal itu berdampak pada kinerja layanan garis depan? Penelitian ini berusaha menjawab pertanyaan tersebut dengan menggali fenomena secara kualitatif. Temuan diharapkan memberi kontribusi baik pada pengembangan teori kepemimpinan sektor publik maupun rekomendasi praktis bagi perbaikan manajemen TPI ke depan.

Berdasarkan **masalah** yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana praktik kepemimpinan lapangan memengaruhi motivasi kerja petugas pemeriksaan keimigrasian di TPI Soekarno-Hatta?
2. Bagaimana dampak praktik kepemimpinan lapangan terhadap kinerja petugas pemeriksaan keimigrasian di garis depan layanan (TPI)?

Tujuan

1. Untuk menganalisis pengaruh praktik kepemimpinan lapangan terhadap motivasi kerja petugas pemeriksaan keimigrasian di TPI Soekarno-Hatta.
2. Untuk mengkaji bagaimana praktik kepemimpinan lapangan berdampak pada kinerja petugas pemeriksaan keimigrasian di lini terdepan, serta peran motivasi kerja dalam hubungan tersebut.

Metode Penelitian

1. Pendekatan

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif di lingkungan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memungkinkan pemahaman mendalam mengenai perilaku kepemimpinan, motivasi, dan kinerja dalam konteks nyata (Creswell, 2010). Fokus kasus pada TPI Soekarno-Hatta memberikan gambaran kontekstual yang kaya mengingat kompleksitas dan signifikansi unit kerja ini.

2. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa teknik utama yang relevan dalam pendekatan kualitatif. Analisis data kualitatif dilakukan mengikuti model interaktif Miles & Huberman (dikutip dalam Emzir, 2010) yang mencakup tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Wawancara direkam (dengan persetujuan informan) dan ditranskrip verbatim. Peneliti kemudian melakukan reduksi data dengan membaca transkrip berulang kali dan menandai kode-kode awal yang relevan dengan fokus penelitian, seperti “peran atasan”, “motivasi petugas”, “kendala kinerja”, “disiplin dan integritas”. Koding terbuka ini menghasilkan sejumlah kategori, yang lalu dikelompokkan lebih lanjut (axial coding) untuk menemukan tema-tema utama. Dengan bantuan perangkat lunak ATLAS.ti 9, peneliti mengorganisasi kutipan-kutipan penting ke dalam jaringan tema. Contoh tema yang muncul antara lain: “gaya kepemimpinan partisipatif”, “pengawasan dan kontrol di lapangan”, “insentif dan penghargaan”, “beban kerja & stres”, dan “komitmen terhadap SOP”.

Setelah penyajian data dalam bentuk matriks tematik, peneliti melakukan penarikan kesimpulan sementara dengan cara mengaitkan temuan empiris dengan kerangka teori. Misalnya, jika banyak petugas menyebut pentingnya arahan dan dukungan atasan, hal ini dikaitkan dengan konsep kepemimpinan transformasional maupun teori motivasi. Proses ini bolak-balik dengan data lapangan (analisis iteratif) untuk memastikan kesimpulan sesuai bukti. Selanjutnya, hasil analisis disusun secara naratif dalam tiga fokus pembahasan utama: (1) analisis mendalam hubungan kepemimpinan, motivasi, dan kinerja; (2) analisis Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT) terkait praktik kepemimpinan lapangan di TPI; serta (3) implikasi temuan terhadap kebijakan dan aturan yang berlaku.

Kredibilitas dan Validitas Data

Sebagai penelitian kualitatif, validitas atau keabsahan data dijaga dengan berbagai teknik. Pertama, dilakukan triangulasi sumber: informasi dari wawancara diverifikasi dengan observasi dan data dokumen. Contohnya, pernyataan petugas bahwa “atasan selalu memberi briefing pagi” diverifikasi dengan jadwal rutin briefing di dokumen SOP. Kedua, diterapkan triangulasi metode, yaitu mengombinasikan wawancara dan observasi untuk topik yang sama sehingga diperoleh pandangan yang komprehensif. Peneliti juga melakukan member check dengan menyampaikan ringkasan hasil wawancara kepada beberapa informan untuk memastikan tidak ada kesalahpahaman; umpan balik mereka digunakan untuk merevisi interpretasi bila perlu (Lincoln & Guba dalam Sugiyono, 2021). Selain itu, peneliti menjaga kredibilitas temuan dengan terlibat cukup lama di lapangan (selama ± 2 minggu observasi terpisah) guna memahami konteks. Transferabilitas dicapai dengan memberikan deskripsi konteks yang rinci sehingga pembaca dapat menilai kesesuaian temuan dengan situasi lain yang serupa. Untuk memastikan dependabilitas (keandalan proses penelitian), peneliti mendokumentasikan seluruh prosedur secara sistematis dan konsisten, termasuk prosedur pengodean dan analisis (audit trail). Terakhir, konfirmabilitas dijaga dengan bersikap objektif dan mencatat refleksi peneliti terhadap bias pribadi. Dengan langkah-langkah tersebut, penelitian memenuhi kriteria *trustworthiness* sebagaimana dikemukakan Lincoln dan Guba (Sugiyono, 2021), sehingga diharapkan hasilnya dapat dipercaya dan dapat dipertanggungjawabkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berangkat dari temuan lapangan dan kerangka konseptual yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, pembahasan ini diarahkan untuk menautkan apa yang terjadi di rantai layanan dengan bagaimana kepemimpinan memproduksi motivasi, disiplin, dan keluaran kinerja pada petugas pemeriksaan keimigrasian. Fokus analisis menempatkan kepemimpinan lapangan sebagai pengungkit psikososial yang memengaruhi keterikatan kerja, kejelasan peran, dan rasa aman profesional tiga prasyarat yang menurut literatur perilaku organisasi mendorong munculnya perilaku berprestasi dan kepatuhan prosedural (Robbins & Judge, 2019; Bass & Riggio, 2006). Dalam bingkai pelayanan publik Indonesia, pembacaan ini sekaligus harus selaras dengan norma hukum positif baik mandat akurasi dan ketertiban pemeriksaan orang pada UU 6/2011 beserta peraturan pelaksanaannya, maupun rezim disiplin PP 94/2021 dan prinsip kinerja ASN pada UU 20/2023 agar rekomendasi yang lahir tidak berhenti pada *good practice*, melainkan *legally sound* dan operasional.

Pembahasan akan bergerak secara bertahap. Subbab pertama menyajikan analisis mendalam tentang mekanisme kepemimpinan lapangan (briefing dua arah, *coaching* mikro, ketegasan pada SOP, keteladanan integritas) dalam membangkitkan motivasi intrinsik yang kemudian mewujudkan sebagai disiplin dan kinerja layanan—seraya menautkannya dengan konsep komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan (Meyer & Allen, 1997; Wang, 2022). Subbab kedua memetakan SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan-kelemahan internal serta peluang-ancaman eksternal yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan di TPI. Subbab ketiga merumuskan implikasi manajerial dan kebijakan dengan mengacu pada perangkat regulasi yang berlaku (UU 6/2011; PP 31/2013 jo. PP 26/2016; UU 25/2009; UU 20/2023; PP 94/2021), sehingga jalur intervensi yang diusulkan dapat diinstitutionalisasi secara berkelanjutan.

Dengan alur tersebut, pembahasan diharapkan menjawab dua pertanyaan pokok penelitian: (1) bagaimana praktik kepemimpinan lapangan memengaruhi motivasi kerja petugas, dan (2) bagaimana pengaruh itu bermuara pada kinerja garis depan. Pendekatan ini menjaga kontinuitas antara *das sein* realitas operasional di titik layanan dan *das sollen* standar ideal yang ditetapkan teori dan hukum serta menyiapkan pijakan yang kokoh untuk rekomendasi yang realistis, terukur, dan *compliant* terhadap tata kelola keimigrasian.

1. Pengaruh Kepemimpinan Lapangan terhadap Motivasi dan Kinerja Petugas TPI

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, kepemimpinan lapangan terbukti memiliki peran sentral dalam membentuk motivasi kerja petugas dan kinerja pelayanan di TPI Soekarno-Hatta. Informan dari kalangan petugas pemeriksa menyatakan bahwa gaya kepemimpinan atasan langsung sangat memengaruhi semangat dan disiplin mereka sehari-hari. Sebagian besar petugas

mengapresiasi atasan yang terlibat langsung di lapangan, memberikan arahan yang jelas, serta mau mendengarkan masukan bawahan. “Kalau *shift leader*-nya turun langsung, ikut memantau, rasanya kami lebih semangat Pak,” ujar salah satu petugas senior. Pernyataan serupa dikonfirmasi oleh informan lainnya yang mengatakan, “Saya termotivasi kalau pimpinan juga peduli kondisi di lapangan, bukan sekadar memberi perintah dari belakang meja.” Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan partisipatif-komunikatif di lini depan dapat meningkatkan motivasi intrinsik petugas. Petugas merasa dilibatkan dan didukung, sehingga tumbuh rasa memiliki terhadap pekerjaannya. Temuan ini konsisten dengan teori perilaku organisasi yang menyatakan keterlibatan pimpinan akan meningkatkan engagement bawahan (Robbins & Judge, 2019). Juga sejalan dengan studi Wang (2022) yang menemukan kepemimpinan transformasional (yang menginspirasi dan komunikatif) secara positif memengaruhi employee engagement dan berujung pada komitmen afektif serta kinerja tinggi.

Dari sisi kinerja, para petugas mengaku bekerja lebih baik ketika merasa termotivasi dan diawasi oleh pimpinan yang adil. Beberapa indikator kinerja frontliner di TPI yang disebutkan antara lain: ketepatan waktu pelayanan (misalnya durasi pemeriksaan dokumen per penumpang), akurasi dalam mendeteksi dokumen bermasalah, keramahan kepada pelintas, serta ketaatan pada SOP tanpa “jalan pintas”. Informan menyebut bahwa ketika motivasi kerja mereka tinggi, indikator-indikator tersebut dapat dicapai dengan konsisten. Sebaliknya, motivasi menurun cenderung diiringi sikap kurang disiplin seperti datang terlambat, mengabaikan prosedur detail, atau kurang sigap saat antrean memanjang. Hal ini menunjukkan hubungan erat antara motivasi dan kinerja, sebagaimana dikemukakan teori psikologi kerja bahwa motivasi berperan sebagai motor penggerak pencapaian kinerja (Robbins & Judge, 2019). Pimpinan lapangan dapat memengaruhi kinerja secara tidak langsung dengan cara meningkatkan atau menurunkan motivasi anggota timnya. Misalnya, atasan yang memberi penghargaan dan umpan balik positif ketika petugas bekerja baik akan mendorong mereka mempertahankan atau meningkatkan kinerja (teori reinforcement, Skinner). Sementara itu, atasan yang hanya menegur kesalahan tanpa pernah mengapresiasi capaian bisa membuat pegawai kehilangan motivasi untuk bekerja ekstra.

Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif di TPI Soekarno-Hatta mengandung unsur tegas dalam penegakan aturan namun komunikatif dan suportif terhadap petugas. Kombinasi ini secara empiris meningkatkan motivasi kerja serta berkontribusi pada kinerja layanan yang lebih baik. Pemimpin shift yang tegas memastikan SOP dan protokol keamanan dijalankan tanpa kompromi, hal ini penting untuk mencegah pelanggaran (misalnya upaya suap dari penumpang atau kelalaian pemeriksaan). Di saat yang sama, pemimpin yang komunikatif akan menjelaskan alasan di balik aturan, memberikan briefing dua arah sebelum bertugas, dan bersedia menerima pertanyaan atau saran dari petugas. Pendekatan ini membuat petugas merasa dihargai pendapatnya, meningkatkan komitmen afektif mereka terhadap tugas. Seorang petugas muda menuturkan, “Kalau briefing pagi kami boleh tanya dan usul, saya jadi merasa ikut punya tanggung jawab atas kelancaran proses di konter, bukan cuma diperintah saja.” Pernyataan ini menggambarkan tumbuhnya *sense of ownership* ketika komunikasi pimpinan-bawahan berjalan baik. Goleman (2000) dalam kajiannya tentang gaya kepemimpinan juga mengindikasikan bahwa gaya demokratis (partisipatif) cenderung meningkatkan moral dan kinerja tim karena melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan dan memupuk tanggung jawab bersama.

Di sisi lain, ditemukan pula indikasi bahwa gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter atau bersifat *command and control* semata dapat berdampak kurang baik. Beberapa informan mengaku pernah mengalami bekerja di bawah atasan yang “galak” dan tidak terbuka diskusi. Meskipun target kerja tetap tercapai di bawah pimpinan seperti itu (karena bawahan takut melanggar perintah), tetapi para petugas mengerjakannya dengan tertekan dan *enggan mengambil inisiatif lebih*. “Kerja ya sekadar kerja aja yang penting nggak dimarahin,” ujar seorang petugas mengenai pengalaman dengan atasan terdahulu yang sangat kaku. Gaya kepemimpinan transaksional-otoriter mungkin menjaga kepatuhan minimum, namun tidak mendorong kinerja optimal maupun inovasi. Hal ini sesuai dengan hasil meta-analisis Judge dan Piccolo (2004) yang

menyimpulkan kepemimpinan transformasional secara signifikan lebih efektif daripada kepemimpinan transaksional dalam meningkatkan kinerja bawahan. Artinya, pemimpin transaksional (yang berfokus pada instruksi, reward, dan punishment semata) efektif untuk memastikan tugas rutin terlaksana, tetapi pemimpin transformasional (yang menginspirasi, memberi visi, dan contoh) lebih unggul dalam meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja jangka panjang. Dalam konteks TPI yang dinamis, mengandalkan gaya transaksional saja berisiko membuat petugas hanya “asal patuh” tanpa inisiatif dan kewaspadaan yang tinggi. Padahal, situasi di lapangan kadang membutuhkan improvisasi dan pemikiran cepat yang tidak selalu tercakup dalam SOP. Dengan demikian, kombinasi pendekatan “tegas beraturan” dan “mengayomi bawahan” sangat dibutuhkan.

Temuan kualitatif penelitian ini didukung oleh hasil-hasil studi sebelumnya. Hamsal (2021) dalam penelitiannya di lingkungan perguruan tinggi Riau menemukan bahwa gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kepuasan/motivasi, yang pada gilirannya mendorong kinerja. Jatiningrum, Kuswandi, & Rahayu (2023) di sektor perbankan juga melaporkan efek signifikan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening. Artinya, motivasi kerja menjadi penghubung penting, pemimpin membentuk budaya dan komitmen, lalu motivasi mendorong kinerja. Penelitian lokal lain oleh Sari, Priyono, & Ramadhan (2024) pada organisasi publik menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap motivasi maupun kinerja pegawai, dengan motivasi kerja memiliki peran mediasi (memperkuat pengaruh tidak langsung). Sejalan dengan itu, Mufarrohah (2022) menunjukkan motivasi kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi dengan kinerja di sektor pemerintah daerah. Temuan-temuan ini konsisten dengan apa yang teramati di TPI Soekarno-Hatta: pemimpin lapangan yang baik meningkatkan motivasi petugas, dan motivasi tersebut mendorong kinerja lebih tinggi. Bahkan, Wahyuningsih (2025) melaporkan bahwa kombinasi gaya kepemimpinan yang efektif dan motivasi kerja tinggi menghasilkan koefisien determinasi (R^2) yang besar terhadap kinerja karyawan sektor jasa – menandakan besarnya kontribusi dua faktor ini dalam menjelaskan variabilitas kinerja. Bukti empiris dari berbagai konteks tersebut memperkuat generalisasi bahwa kepemimpinan lapangan berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja, termasuk di lingkungan pelayanan keimigrasian.

Aspek lain yang tak kalah penting adalah komitmen organisasi pegawai TPI dan bagaimana kepemimpinan memengaruhinya. Dari wawancara dengan pejabat dan petugas senior, terungkap bahwa pimpinan yang aktif menanamkan nilai-nilai organisasi (seperti integritas, pelayanan prima) mampu membangun komitmen afektif yang lebih kuat pada diri petugas. “Pak X (Kepala TPI) sering mengingatkan kami soal nilai IKHLAS (Integritas, Profesional, dsb.) setiap apel pagi, lama-lama jadi tertanam di benak kami,” ungkap seorang kepala seksi, merujuk pada nilai-nilai inti ASN yang dicanangkan pemerintah. Ketika pegawai memahami dan menerima nilai organisasi sebagai nilai pribadi, mereka cenderung bekerja dengan sepenuh hati. Pimpinan lapangan berperan sebagai *role model* komitmen: misalnya, datang tepat waktu, disiplin, dan bekerja sesuai aturan tanpa mencari keuntungan pribadi, semuanya adalah teladan nyata. Informan mencatat bahwa ketika atasan menunjukkan integritas (misal menolak pemberian gratifikasi dari penumpang VIP), bawahan merasa terdorong melakukan hal yang sama. Ini selaras dengan konsep social learning dalam organisasi pegawai belajar dari perilaku pemimpinnya. Meyer & Allen (1997) menyebut komitmen afektif pegawai bisa diperkuat bila mereka merasakan kecocokan nilai dengan organisasi dan mendapatkan dukungan emosional. Luthans (2011) menambahkan, kepemimpinan yang memperhatikan kesejahteraan dan perkembangan karier pegawai akan meningkatkan loyalitas dan komitmen jangka panjang. Temuan di lapangan memperlihatkan bahwa sebagian besar petugas TPI memiliki loyalitas tinggi terhadap instansi selama mereka merasa diperlakukan adil dan dimotivasi dengan baik. Namun, beberapa kasus pegawai mengundurkan diri atau meminta mutasi keluar TPI dalam beberapa tahun terakhir diduga karena mereka merasa tertekan oleh beban kerja tinggi tanpa dukungan

atasan memadai. Ini sisi lain yang perlu dicermati pimpinan: menjaga komitmen pegawai agar betah dan bangga bekerja di TPI.

Kaitannya dengan disiplin kerja, hampir semua informan sepakat bahwa disiplin petugas sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan di unitnya. Jika atasan konsisten menegakkan aturan dan adil dalam memberi sanksi maupun reward, maka disiplin tim menjadi tinggi. Contohnya, di satu regu pemeriksa, diterapkan aturan bahwa siapa pun terlambat datang akan ditegur di depan tim saat apel, tetapi yang berprestasi mendapat pujian terbuka. Atasan regu tersebut terbukti jarang menghadapi masalah keterlambatan atau pelanggaran SOP dari anggotanya, karena sudah terbentuk budaya disiplin. Hal ini relevan dengan pendapat Hasibuan (2019) bahwa disiplin erat kaitannya dengan keadilan dan konsistensi pemimpin dalam menerapkan aturan. Sebaliknya, bila pimpinan terkesan pilih kasih atau inkonsisten (misal: kadang tegas, kadang membiarkan pelanggaran), disiplin bawahan akan goyah. Salah satu petugas bercerita: “Dulu ada atasan, kalau orang dekatnya telat ya didiamkan saja, tapi yang lain bisa kena marah. Kita jadi malas hormat sama aturan.” Kisah ini menggambarkan bahwa ketidakadilan pimpinan merusak komitmen normatif pegawai untuk patuh. Mereka akan patuh hanya bila diawasi, namun melonggar saat tidak ada atasan artinya disiplin tidak melekat intrinsik. Oleh karena itu, integritas dan konsistensi pemimpin menjadi kunci pembentuk disiplin yang sejati pada pegawai (Mangkunegara, 2017).

Secara keseluruhan, analisis mendalam ini menunjukkan bahwa di TPI Soekarno-Hatta: (a) kepemimpinan lapangan yang baik (partisipatif, komunikatif, tegas & berintegritas) meningkatkan motivasi kerja petugas; (b) motivasi kerja yang tinggi mendorong perilaku disiplin dan kinerja pelayanan yang unggul; dan (c) kepemimpinan juga membentuk komitmen pegawai, yang mendukung keberlanjutan kinerja. Hubungan kausal ini membentuk sebuah *virtuous cycle*: pemimpin memotivasi pegawai → pegawai termotivasi bekerja disiplin → kinerja baik memperkuat komitmen pegawai (merasa bangga) → pegawai makin termotivasi mempertahankan kinerja, dan seterusnya. Tentu, diperlukan prasyarat lingkungan yang kondusif (misal beban kerja yang seimbang dan sarana memadai) agar siklus positif ini berjalan. Namun, peran sentral pemimpin tidak tergantikan. Bahkan di era digital dengan banyaknya otomasi seperti auto-gate, e-visa, dll., kehadiran pemimpin lapangan tetap diperlukan untuk memantau, memberi arahan saat sistem menghadapi kendala, dan menjaga moral tim. Teknologi mampu mengurangi kontak langsung petugas dengan pengguna, yang dapat menekan peluang korupsi (ANTARA News, 2025), tetapi teknologi tidak dapat menggantikan kepemimpinan. Pemimpin tetap dibutuhkan untuk memastikan petugas memanfaatkan teknologi secara benar, mengatasi resistensi perubahan, dan mengisi aspek humanis dalam pelayanan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa “*leadership on the floor*” terbukti berdampak nyata terhadap motivasi dan kinerja frontliner di perbatasan. Praktik kepemimpinan lapangan yang ideal hendaknya menggabungkan pendekatan transformasional (menginspirasi visi, mendorong inovasi) dan pendekatan melayani (mementingkan kebutuhan anggota tim, membangun hubungan saling percaya) untuk menciptakan iklim kerja yang positif (Liden et al., 2008). Keduanya terbukti signifikan memengaruhi motivasi, kinerja, dan komitmen pegawai. Dalam konteks instansi publik seperti TPI Soekarno-Hatta, kombinasi kepemimpinan transformasional dan melayani dapat menjadi strategi optimal membangun sistem kerja yang efektif, etis, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat. Penerapan nilai-nilai tersebut oleh pimpinan lapangan akan menyalakan motivasi bawahan sekaligus mengikat disiplin kerja mereka. Ujungnya, kinerja pegawai pun meningkat bukan hanya dari segi efisiensi dan efektivitas, tetapi juga kualitas pelayanan yang ramah, cepat, dan bebas calo sesuai tujuan reformasi birokrasi di keimigrasian.

2. Analisis SWOT Praktik Kepemimpinan Lapangan di TPI Soekarno-Hatta

Untuk memahami faktor internal dan eksternal yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan lapangan serta implikasinya terhadap motivasi dan kinerja petugas TPI, dilakukan analisis SWOT sebagai berikut:

- *Strengths* (Kekuatan):
 - Kerangka regulasi dan SOP yang jelas Lingkungan TPI didukung oleh aturan dan prosedur baku

yang kuat, mulai dari SOP pemeriksaan imigrasi hingga kode etik pegawai. Hal ini merupakan fondasi yang dapat dimanfaatkan pemimpin lapangan untuk menegakkan standar kerja. Adanya PP No. 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS serta Peraturan internal Kemenkumham memberikan dasar hukum untuk bertindak tegas terhadap pelanggaran disiplin. Kerangka Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) juga mendorong setiap unit (termasuk TPI) memiliki indikator kinerja terukur, sehingga pemimpin memiliki acuan jelas dalam mengarahkan tim (LAN, 2019). Dengan kata lain, pemimpin di TPI Soekarno–Hatta memiliki *modal* regulasi yang memudahkan mereka mengatur ritme kerja dan ekspektasi kinerja bawahan.

- Sumber daya manusia yang terlatih dan berpengalaman
Sebagian besar petugas pemeriksa di TPI Soekarno–Hatta telah melalui pendidikan dan pelatihan keimigrasian profesional di bawah Kementerian Hukum dan HAM. Banyak di antara mereka berlatar belakang Sekolah Kedinasan Imigrasi atau pelatihan teknis keimigrasian, sehingga memiliki kompetensi dasar yang baik. Di lapangan, terdapat petugas senior yang berpengalaman menghadapi berbagai situasi (dari penumpang deportasi, pemohon suaka, hingga penangkalan WNA). SDM yang kompeten ini merupakan kekuatan internal: pemimpin lapangan dapat mengandalkan petugas-petugas kunci untuk menjadi *role model* bagi rekan kerja lain dan sebagai *focal point* dalam pelaksanaan kebijakan. Selain itu, adanya hierarki kepemimpinan hingga tingkat kepala shift memudahkan komunikasi instruksi dari pimpinan puncak ke level operasional.
- Pemanfaatan teknologi dalam proses layanan
TPI Soekarno–Hatta telah menerapkan sistem pemeriksaan otomatis auto-gate di area kedatangan dan keberangkatan. Saat ini terdapat 98 auto-gate yang berfungsi mempercepat pemeriksaan paspor secara elektronik (ANTARA News, 2025). Penerapan teknologi ini merupakan kekuatan karena mengurangi beban kerja manual petugas dan mengurangi interaksi langsung yang berpotensi terjadi penyimpangan (misalnya pungli). Dengan beban rutin berkurang, pemimpin lapangan bisa mengarahkan petugas pada tugas yang lebih kompleks seperti profiling atau penanganan kasus khusus. Teknologi juga memberikan data log yang dapat digunakan pimpinan untuk memantau kinerja (contoh: waktu rata-rata proses di *auto-gate* vs konter manual). Hal ini memungkinkan pendekatan kepemimpinan berbasis data: kekurangan kinerja dapat diidentifikasi dan dibenahi cepat.
- Budaya organisasi menuju pelayanan prima
Sebagai bagian dari program reformasi birokrasi, Ditjen Imigrasi beberapa tahun terakhir gencar mengkampanyekan “Imigrasi PASTI (Profesional, Akuntabel, Sinergi, Transparan, Inovatif)”. Budaya kerja yang mengutamakan integritas dan pelayanan sudah mulai terbentuk di banyak UPT Imigrasi. Di Soekarno–Hatta, budaya ini terlihat dari berbagai inovasi layanan (misal pelayanan prioritas difabel, loket khusus *crew*, dsb.) dan pembiasaan upacara/pengucapan Janji Integritas rutin. Budaya positif yang sudah mulai tumbuh ini menjadi kekuatan internal, karena memudahkan pimpinan lapangan mengelola tim dalam kerangka nilai yang disepakati bersama. Ketika pegawai sudah memiliki kesadaran integritas sebagai budaya, tugas pimpinan lebih fokus pada pemberdayaan dan penjagaan konsistensi.
- *Weaknesses* (Kelemahan):
- Kesenjangan pengawasan internal
Kasus pungli yang terungkap menunjukkan adanya kelemahan serius dalam pengawasan internal di TPI. Mekanisme supervisi melekat (melekatnya atasan terhadap bawahan) tampaknya belum berjalan optimal, terbukti dari 39 petugas yang diduga terlibat pungli dapat melakukannya berulang kali selama setahun tanpa terdeteksi (ANTARA News, 2025). Kelemahan ini mungkin bersumber dari keterbatasan jumlah pengawas vs petugas, atau budaya enggan melapor (tidak ada *whistleblowing* efektif). Bagi kepemimpinan lapangan, hal ini merupakan titik lemah karena tanpa sistem kontrol yang baik, kebijakan sebaik apa pun bisa dilanggar diam-diam.
- Gaya kepemimpinan lama yang birokratis
Meskipun sudah ada pergeseran ke arah transformasional, tidak dipungkiri beberapa pemimpin di lapangan masih membawa gaya otoriter-militeristik yang dulu lazim di instansi pemerintah. Gaya ini ditandai perintah satu arah, minim dialog, dan cenderung menghukum daripada membina. Kelemahan ini dapat menghambat penciptaan iklim kerja yang kondusif. Pegawai yang

dipimpin secara *fear-based* mungkin patuh di depan tetapi apatis di belakang. Kurangnya komunikasi dua arah juga membuat masalah lapangan tidak segera tereskalasi ke atas. Sebagai contoh, petugas yang mengalami kesulitan mungkin segan melapor karena takut disalahkan, akhirnya masalah menumpuk. Gaya birokratis yang kaku jelas kontraproduktif dengan semangat pelayanan prima yang fleksibel.

- Tingkat *turnover* dan rotasi yang tinggi Seperti diuraikan sebelumnya, tingkat perpindahan personel di bidang TPI cukup tinggi. Hal ini menimbulkan kelemahan berupa kurangnya kontinuitas dalam pembinaan pegawai. Pemimpin lapangan mungkin kesulitan membangun tim solid jika anggotanya sering berganti. Selain itu, banyaknya petugas baru (mutasi masuk) membutuhkan waktu adaptasi; sementara petugas berpengalaman dipindahtugaskan sebelum mentransfer pengetahuan sepenuhnya ke junior. Turnover yang tinggi juga bisa menjadi gejala kelemahan motivasi/komitmen – artinya mungkin ada ketidakpuasan pegawai yang mendorong mereka keluar. Bagi kepemimpinan, ini tanda lampu kuning bahwa pendekatan manajemen SDM perlu diperbaiki (misal, apakah beban kerja di TPI terlalu tinggi dibanding unit lain sehingga pegawai minta mutasi?).
- Keterbatasan insentif dan penghargaan Meskipun secara formal ada tunjangan kinerja ASN, namun penghargaan non-finansial di level unit terkadang luput diperhatikan. Dari wawancara, beberapa petugas merasa “yang kerja rajin dan biasa saja dapat apresiasi sama saja”. Minimnya sistem reward internal yang jelas (misal *employee of the month*, pujian resmi, dll.) dapat melemahkan motivasi intrinsik dalam jangka panjang. Pegawai bisa merasa upayanya tidak dihargai, terlebih jika sanksi atas pelanggaran pun kurang konsisten. Dengan kata lain, sistem reward and punishment di unit TPI sebelum terjadinya kasus pungli dinilai belum berjalan seimbang. Lemahnya sistem penghargaan dan sanksi ini telah diidentifikasi sebagai penyebab menurunnya disiplin di beberapa instansi (Ratnasari et al., 2023), sehingga hal serupa patut diduga terjadi di TPI Soekarno–Hatta sebelum perbaikan dilakukan. Pimpinan lapangan yang tidak didukung sistem insentif institusional akan kesulitan memotivasi tim hanya dengan imbauan moral belaka.
- Tekanan kerja dan stres pegawai Volume penumpang di Bandara Soekarno–Hatta yang sangat tinggi (rata-rata puluhan ribu orang per hari) memberi tekanan besar pada petugas pemeriksa. Dalam kondisi tertentu, satu petugas harus menangani ratusan pelintas per shift dengan kewaspadaan penuh (karena potensi temuan kasus). Tekanan ini jika tidak diimbangi manajemen stres yang baik menjadi kelemahan: petugas bisa mengalami burnout, kelelahan fisik dan mental. Tanda-tanda seperti iritabilitas, menurunnya keramahan, atau kesalahan karena lelah dapat muncul. Pemimpin lapangan menghadapi tantangan untuk menjaga morale di tengah stres tinggi. Kelemahan muncul bila pimpinan kurang peka terhadap kondisi ini – misal tidak memberi jeda istirahat cukup atau tidak memutar penugasan saat jam sepi/rama. Akumulasi stres tanpa relief akan menggerus motivasi pegawai secara perlahan.
- *Opportunities* (Peluang):
- Reformasi birokrasi dan dukungan pimpinan nasional Pemerintah pusat saat ini gencar melakukan reformasi birokrasi, termasuk di sektor keimigrasian. Ada dukungan kuat dari pimpinan tertinggi (Menteri Imigrasi dan Pemasyarakatan maupun Dirjen Imigrasi) untuk membenahi pelayanan dan integritas di TPI. Hal ini terlihat dari respon cepat atas kasus pungli serta berbagai inisiatif inovasi layanan. Kesempatan ini dapat dimanfaatkan oleh pimpinan lapangan untuk mengusulkan perbaikan internal, karena top management mendukung perubahan. Misalnya, peluang mendapatkan anggaran untuk penambahan CCTV dan sistem antrian digital sangat terbuka mengingat kasus sebelumnya. Selain itu, momentum pencaanangan core values ASN “BerAKHLAK” oleh pemerintah memberikan kerangka nilai yang jelas yang bisa diimplementasikan di unit kerja (BERorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif). Pimpinan lapangan punya peluang mengintegrasikan nilai-nilai ini dalam budaya kerja sehari-hari dengan dukungan regulasi (SE MenPANRB tentang Implementasi BerAKHLAK).
- Kemajuan teknologi informasi Perkembangan TI di bidang keimigrasian membuka peluang efisiensi dan transparansi lebih besar. Contohnya, integrasi database penumpang dengan sistem

intelijen bisa membantu petugas mendeteksi red-flag secara otomatis, sehingga pemimpin dapat mengarahkan fokus pemeriksaan. Begitu pula, penerapan e-Visa dan e-Paspor mengurangi potensi penyelewengan karena banyak proses berlangsung daring. Tren digital government ini merupakan peluang karena dapat *mendukung kepemimpinan* dalam monitoring kinerja: misal data statistik waktu layanan tiap konter dapat ditampilkan real-time. Pimpinan dapat menetapkan *benchmark* dan langsung mengetahui jika ada penyimpangan (counter A jauh lebih lambat dari B, dsb.). Selain itu, teknologi juga menghadirkan peluang pengawasan: audit log setiap transaksi imigrasi bisa diperiksa oleh atasan, memudahkan penelusuran jika ada komplain. Dengan memanfaatkan TI, pemimpin lapangan bisa lebih data-driven dan objektif dalam evaluasi kinerja maupun deteksi dini perilaku menyimpang.

- Kerja sama kelembagaan dan benchmarking

TPI Soekarno–Hatta dapat mengambil peluang menjalin kerja sama dengan lembaga lain untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinan dan motivasi tim. Misalnya, kerja sama dengan Kepolisian atau Bea Cukai dalam pengamanan perbatasan bisa melatih petugas untuk lebih sigap dan disiplin (program *joint patrol* atau *cross-training*). Selain itu, melakukan benchmarking ke bandara internasional lain (Changi, KLIA, dll.) bisa menjadi peluang pembelajaran bagi pimpinan dan petugas tentang praktik terbaik pelayanan perbatasan. Dukungan pimpinan untuk mengirim tim belajar ke luar negeri cukup besar, apalagi jika terkait peningkatan citra negara. Kesempatan pelatihan kepemimpinan melalui program Kementerian/LAN juga terbuka, di mana supervisor TPI bisa diikuti dalam diklat kepemimpinan yang membekali keterampilan soft-skills memimpin. Memanfaatkan berbagai program tersebut akan memperkuat kemampuan pemimpin lapangan menghadapi tantangan modern.

- Tuntutan publik akan pelayanan bersih

Semakin tingginya perhatian publik dan media terhadap pelayanan imigrasi pasca kasus pungli justru bisa menjadi pendorong perubahan positif. Opini publik yang menuntut layanan bebas KKN memberi peluang bagi pemimpin di TPI untuk melakukan penataan tanpa resistensi berarti dari bawahan. Karena semua pihak sadar, jika tidak berubah maka kepercayaan publik hilang. Peluang ini misalnya terlihat dari partisipasi masyarakat dalam melaporkan pungli melalui kanal pengaduan. Pimpinan lapangan dapat memanfaatkannya sebagai early warning system, menjadikan masyarakat sebagai mitra pengawasan. Selain itu, dukungan politis (misal dari DPR Komisi III yang menaungi imigrasi) saat ini cenderung mendorong pemberantasan pungli. Peluang ini berarti penambahan peralatan atau perubahan kebijakan yang diusulkan pemimpin TPI akan mendapat perhatian dan mungkin disetujui cepat. Singkatnya, krisis yang terjadi membuka peluang *reform* karena sense of urgency dirasakan bersama.

- *Threats* (Ancaman):

- Lonjakan arus penumpang pascapandemi

Setelah meredanya pandemi COVID-19, terjadi lonjakan perjalanan internasional. Bandara Soekarno–Hatta sebagai hub mengalami pertumbuhan lalu lintas penumpang yang signifikan tahun 2023–2025. Ancaman dari situasi ini adalah risiko kewalahan petugas dan penurunan kualitas layanan jika kapasitas tidak ditingkatkan seiring lonjakan. Bagi kepemimpinan, meningkatnya volume penumpang berarti tekanan lebih besar untuk menjaga kecepatan dan akurasi pemeriksaan. Apalagi bila terjadi *peak season* (libur panjang) di mana antrian bisa sangat panjang. Jika pimpinan gagal mengantisipasi (misal dengan menambah petugas shift atau buka konter ekstra), ancaman yang timbul adalah kinerja menurun dan kepuasan pengguna jatuh. Tekanan beban juga rawan memicu stress dan kesalahan petugas, yang akhirnya berdampak negatif pada evaluasi kinerja unit.

- Modus operandi pelanggaran yang makin canggih

Pihak-pihak yang berniat melakukan penyimpangan (baik internal oknum maupun eksternal calo) bisa saja mengembangkan modus baru pasca pengetatan saat ini. Misalnya, alih-alih meminta pungli terang-terangan, bisa lewat kerjasama terselubung antara oknum petugas dengan pihak luar. Ancaman ini berarti pimpinan tidak boleh lengah; justru pelaku bisa beradaptasi. Tekanan target penindakan korupsi oleh aparat penegak hukum (misal KPK) juga meningkat, sehingga setiap celah bisa berakibat operasi tangkap tangan yang mencoreng institusi. Dengan

kata lain, ancaman hukum bagi kesalahan sekecil apa pun semakin nyata. Bagi pemimpin lapangan, ini menuntut pengawasan dan integritas lebih tinggi karena *zero tolerance* mulai diterapkan.

- Perubahan regulasi yang kompleks Kebijakan keimigrasian sering mengalami perubahan (misal aturan visa on arrival, bebas visa, ataupun kebijakan darurat saat pandemi). Setiap perubahan kebijakan berpotensi menimbulkan kebingungan atau kesalahan jika sosialisasinya kurang. Ancaman bagi kinerja adalah penyesuaian SOP secara mendadak dapat menurunkan performa sementara dan memicu keluhan pengguna. Pimpinan lapangan harus cepat beradaptasi dan mengedukasi timnya. Jika tidak, risiko munculnya kasus (misal salah prosedur terhadap penumpang) meningkat. Selain itu, regulasi ASN yang semakin ketat soal disiplin (contoh: sanksi di PP 94/2021 lebih berat dibanding aturan lama) berarti ancaman bagi pegawai yang lalai sedikit akan langsung berkonsekuensi serius. Hal ini memang bertujuan baik, tapi juga bisa menimbulkan suasana kerja tegang jika pemimpin tidak mengelola dengan tepat.
- Ekspektasi publik internasional Bandara internasional melayani pengguna dari berbagai negara yang memiliki ekspektasi berbeda-beda. Kesalahan kecil di TPI bisa menjadi viral di media sosial global, sehingga reputasi dipertaruhkan. Ancaman ini nyata di era internet: sudah beberapa kali video WNA komplain di imigrasi Indonesia beredar luas. Pimpinan lapangan dihadapkan pada tekanan untuk nyaris sempurna dalam pelayanan, suatu tantangan besar mengingat kondisi operasional penuh limitasi. Jika tidak mampu memenuhi ekspektasi (misal ada WNA VIP merasa diperlakukan lambat lalu protes), citra institusi dan negara bisa terdampak. Ancaman reputasi ini menuntut profesionalisme ekstra; dengan kata lain, ruang toleransi untuk kesalahan makin kecil.
- Potensi konflik kepentingan dan intervensi
Instansi seperti imigrasi kadang mendapat intervensi eksternal, misalnya dari pihak yang berkepentingan meloloskan seseorang. Tekanan bisa datang dari oknum berkuasa atau kerabat pejabat. Bagi pimpinan lapangan, hal ini ancaman serius karena dapat melemahkan otoritasnya menegakkan aturan. Jika pemimpin kalah oleh intervensi, moral tim bisa turun (“percuma disiplin kalau akhirnya diloloskan orang titipan”). Ancaman ini perlu dihadapi dengan dukungan penuh atasan dan mekanisme perlindungan bagi petugas yang menolak intervensi.

Analisis SWOT di atas memberikan gambaran menyeluruh: faktor internal (kekuatan dan kelemahan) menunjukkan area mana yang bisa diperkuat atau yang perlu diperbaiki dari dalam, sedangkan faktor eksternal (peluang dan ancaman) menunjukkan kondisi lingkungan yang harus diantisipasi oleh kepemimpinan lapangan. Strategi optimal biasanya memanfaatkan kekuatan untuk menangkap peluang, serta memperbaiki kelemahan agar ancaman tidak berdampak besar. Misalnya, kekuatan berupa dukungan regulasi dan peluang reformasi bisa digabung menjadi program internalisasi disiplin baru; kelemahan pengawasan perlu diatasi dengan peluang teknologi (pemasangan CCTV, audit sistem) agar ancaman modus baru bisa dicegah. Dengan memahami SWOT ini, pimpinan TPI Soekarno-Hatta dapat merumuskan kebijakan taktis dan strategis yang tepat dalam meningkatkan motivasi dan kinerja petugas.

3. Implikasi Manajerial dan Kebijakan

Hasil temuan dan analisis di atas membawa sejumlah implikasi penting bagi manajemen Kantor Imigrasi TPI Soekarno-Hatta maupun pembuat kebijakan yang lebih luas. Implikasi ini perlu dikaitkan dengan upaya perbaikan internal serta penyesuaian terhadap ketentuan hukum yang berlaku, sehingga perubahan yang dilakukan sejalan dengan arah reformasi birokrasi nasional. Berikut beberapa implikasi utama:

1. Penguatan Kepemimpinan Lapangan Berbasis Transformasional dan Melayani: Temuan penelitian menegaskan perlunya pimpinan di garis depan mengadopsi ciri-ciri kepemimpinan transformasional dan servant leadership. Oleh karena itu, implikasi manajerialnya adalah program pengembangan kepemimpinan bagi para kepala shift dan kepala seksi TPI harus menekankan keterampilan komunikasi dua arah, coaching, pemberdayaan, dan keteladanan etika. Kementerian yang membawahi imigrasi dapat memasukkan modul-modul tersebut dalam diklat (pendidikan dan latihan) kepemimpinan. Misalnya, Latihan Dasar Kepemimpinan bagi pejabat fungsional/struktural menengah bisa diarahkan pada simulasi situasi lapangan TPI untuk melatih kemampuan mengambil keputusan cepat dan empatik. Hal ini sejalan dengan amanat UU ASN

2023 yang menekankan pengembangan kompetensi dan integritas ASN secara berkelanjutan (UU No.20 Tahun 2023). Penerapan gaya transformasional juga mendukung terwujudnya ASN berAKHLAK (Akuntabel, Kompeten, Harmonisasi, dsb) yang merupakan kebijakan nasional. Dengan pimpinan berkarakter demikian, diharapkan motivasi dan komitmen bawahan meningkat, selaras dengan tujuan peningkatan kinerja layanan publik.

2. Penataan Sistem Reward and Punishment Internal: Salah satu akar persoalan teridentifikasi adalah lemahnya sistem penghargaan dan sanksi di internal unit. Implikasi kebijakannya, manajemen Kantor Imigrasi perlu segera menerapkan mekanisme reward-punishment yang transparan dan adil. Sebagai contoh, dapat dibuat *SOP* penghargaan: petugas yang 3 bulan berturut-turut nihil kesalahan dan mendapat penilaian kinerja baik diberi penghargaan (piagam atau insentif khusus). Sebaliknya, pelanggaran disiplin apapun, sekecil apapun, perlu ditindak sesuai ketentuan PP No. 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS. Penerapan aturan disiplin ini hendaknya tanpa pandang bulu, sehingga menumbuhkan efek jera sekaligus rasa keadilan bagi semua. Selain itu, pimpinan dapat mengusulkan pemberian reward kolektif, misal *outing* atau kegiatan peningkatan kapasitas, bila dalam satu periode tidak ada komplain/pelanggaran di TPI. Hal ini sebagai bentuk apresiasi preventif yang terbukti efektif meningkatkan motivasi (Robbins & Judge, 2019). Aturan formal seperti PP Disiplin sudah ada, tinggal memastikan implementasi di unit konsisten. Untuk itu, pengawasan dari Inspektorat Jenderal juga dapat dilibatkan: misalnya inspeksi mendadak atau audit integritas berkala di TPI. Secara keseluruhan, lingkungan kerja yang tegas namun menghargai prestasi akan mendorong petugas bekerja lebih disiplin dan bersemangat.

3. Optimalisasi Pengawasan dan Teknologi untuk Mencegah Penyimpangan: Implikasi penting lainnya adalah peningkatan sistem pengawasan internal dengan memanfaatkan teknologi informasi. Menyadari kelemahan pengawasan yang lalu, kantor pusat dan kantor wilayah harus memperkuat unit Pengawasan dan Penindakan di bandara. Bisa dipertimbangkan penempatan petugas khusus pengawasan (semacam *floor manager* independen) yang berpatroli mengamati perilaku petugas di konter. Selain itu, pemasangan CCTV tambahan di area kerja dan ruang pemeriksaan sekunder akan memberikan efek *deterrent* bagi oknum yang berniat menyimpang. Rekaman CCTV dapat dimonitor real-time oleh kepala shift maupun ruangan *Command Center* di kantor untuk deteksi segera. Penggunaan sistem antrian elektronik yang mengacak penumpang ke konter petugas juga bisa menghilangkan potensi “konsumen langganan” oknum tertentu. Kementerian Imigrasi telah mulai mengurangi jumlah konter manual (dari 50 menjadi 15) bersamaan dengan peningkatan *auto-gate*. Langkah ini perlu terus diawasi efektivitasnya. Implikasi lainnya, *audit log* dan data digital harus dimanfaatkan optimal: misal tiap pemindaian paspor terekam petugas mana yang menangani dan berapa lama, ini dapat ditelaah untuk anomali (kalau satu petugas jauh lebih lambat, mungkin ada interaksi mencurigakan). Pimpinan lapangan harus melek teknologi agar dapat membaca *dashboard* data seperti ini. Dalam jangka panjang, integrasi sistem *Artificial Intelligence* bisa dipertimbangkan untuk mendeteksi pola tak wajar. Semua upaya ini sesuai dengan arahan Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 yang mendorong peningkatan akuntabilitas kinerja melalui pemantauan dan pelaporan yang memanfaatkan IT. Dengan pengawasan berlapis (manusia dan teknologi), celah penyimpangan semakin kecil, motivasi pegawai baik pun terjaga karena mereka melihat sistem bekerja adil dan otomatis.

4. Peningkatan Kesejahteraan dan Keseimbangan Beban Kerja: Tingginya beban kerja di TPI mengindikasikan perlunya perhatian pada kesejahteraan dan kondisi kerja petugas. Implikasi praktisnya, manajemen hendaknya mengatur penjadwalan shift yang lebih humanis, misalnya durasi shift yang tidak terlalu panjang berturut-turut, rotasi petugas antara pos berat (konter manual saat jam sibuk) dengan pos lebih ringan (*auto-gate* pengawasan, atau tugas *back office*) untuk mencegah kelelahan. Penambahan jumlah petugas di jam-jam padat bisa diupayakan, misal dengan penempatan tenaga cadangan atau magang saat peak season. Selain itu, aspek kesejahteraan seperti penyediaan fasilitas istirahat memadai, pemberian suplemen/vitamin, atau bahkan layanan konseling psikologi bagi petugas yang stres bisa dipertimbangkan. Dukungan semacam ini akan memberi sinyal bahwa pimpinan peduli kesehatan dan kesejahteraan anggota, yang berdampak positif pada motivasi (*Herzberg's two-factor theory* menyebut kondisi kerja

nyaman sebagai faktor higienis penting). Dari sisi kebijakan makro, UU ASN 2023 juga menekankan upaya meningkatkan kesejahteraan ASN dan manajemen karier yang adil. Implementasinya di unit TPI dapat berupa percepatan promosi bagi petugas berprestasi (agar mereka melihat prospek karier), ataupun insentif khusus wilayah sibuk (mungkin koordinasi dengan KemenPANRB untuk skema *special allowance* bagi bandara tersibuk). Bila pegawai merasa diperhatikan dan memiliki prospek, komitmen mereka akan meningkat dan keinginan pindah berkurang mengurangi masalah *turnover* tadi.

5. Penguatan Budaya Integritas dan *Whistleblowing*: Kasus pelanggaran etika di TPI menegaskan perlunya revitalisasi budaya integritas. Implikasi strategisnya, pimpinan unit harus menghidupkan kembali nilai-nilai organisasi dalam setiap kesempatan. Kegiatan seperti morning briefing mesti dimanfaatkan tidak hanya untuk info operasional tapi juga penekanan nilai (misal mengutip satu *core value* setiap hari dan memberi contoh aplikasinya). Pakta integritas yang sudah ditandatangani pegawai sebaiknya ditindaklanjuti dengan pengawasan pelaksanaannya. Misal, melakukan *refreshing training* tentang anti-pungli, anti-korupsi tiap beberapa bulan. Selain itu, sistem *whistleblowing* perlu disosialisasikan luas hingga level petugas. Pegawai harus didorong untuk saling mengawasi dan berani melapor jika melihat pelanggaran, dengan jaminan perlindungan. Kemenkumham sebenarnya sudah punya WBS (*Whistle Blowing System*) terpusat, tapi penggunaannya di level unit harus diinternalisasi. Pimpinan bisa membuat mekanisme anonim internal (kotak pengaduan rahasia) agar petugas lebih leluasa menyampaikan keluhannya. Implikasi kebijakan, hal ini sejalan dengan Peraturan Pemerintah tentang Manajemen ASN yang mengatur kode etik dan kode perilaku di mana setiap instansi wajib memiliki Dewan Etik atau sejenisnya. Kantor Imigrasi dapat membentuk Tim Kepatuhan Internal di bandara yang melibatkan multi-pihak (atasan, inspektorat, bahkan masyarakat). Dengan budaya integritas yang kuat, motivasi kerja pegawai beralih dari sekadar cari imbalan materi menjadi kebanggaan menjalankan amanah negara. Ini tentunya sasaran ideal sesuai visi reformasi birokrasi.

6. Kolaborasi dan Sinergi Lintas Sektor: Implikasi lain yang dapat ditarik adalah perlunya kepemimpinan di TPI membangun sinergi dengan pemangku kepentingan lain di bandara. Pemimpin lapangan imigrasi sebaiknya aktif berkoordinasi dengan kepala satuan lain (*Customs/Bea Cukai, Aviation Security, Karantina, dll.*) untuk memastikan alur pelayanan terpadu yang lancar. Sinergi ini akan meringankan beban petugas imigrasi, misalnya terbentuk kebijakan *one stop service* atau saling bantu saat antrian panjang. Koordinasi juga penting dalam penegakan hukum, sehingga petugas imigrasi merasa didukung instansi lain jika ada insiden (tidak bekerja terisolasi). Dari segi kebijakan, pendekatan kolaboratif ini sesuai dengan semangat Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) yang dicanangkan di banyak bandara: yaitu unit-unit bersatu padu menciptakan pelayanan bersih melayani. Pimpinan lapangan harus terlibat dalam gugus tugas integritas bandara secara proaktif. Implikasinya, program bersama seperti Operasi Gabungan penertiban calo, atau Sosialisasi Bersama kepada pengguna jasa bisa digelar, menampilkan wajah solid antar instansi. Ketika petugas melihat pimpinan mereka bekerjasama luas dan mendapatkan dukungan eksternal, motivasi mereka pun terdongkrak karena merasa pekerjaannya bernilai strategis.

Dari seluruh butir di atas, dapat disarikan bahwa upaya meningkatkan motivasi dan kinerja petugas pemeriksaan keimigrasian harus dilakukan secara holistik. Pendekatan manajerial terpadu diperlukan, mencakup perbaikan kepemimpinan, sistem SDM, teknologi, budaya, dan koordinasi. Pimpinan lapangan memegang peran kunci sebagai agen perubahan di unitnya, namun dukungan kebijakan dari level atas sangat menentukan keberhasilan. Penting pula memastikan setiap langkah sejalan dengan aturan agar berkelanjutan. Misalnya, penegakan disiplin harus mengacu PP 94/2021 agar sah; reward kinerja bisa mengacu pada Permenpan terkait tunjangan kinerja; penggunaan teknologi harus memperhatikan keamanan data sesuai aturan, dan seterusnya. Dengan demikian, implikasi-implikasi ini jika diadopsi akan bermuara pada terciptanya lingkungan kerja TPI yang profesional, termotivasi, dan berintegritas, yang bukan saja memenuhi tuntutan regulasi tetapi juga harapan masyarakat akan layanan imigrasi kelas dunia.

Kesimpulan

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

Penelitian kualitatif ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan lapangan memiliki dampak krusial terhadap motivasi kerja dan kinerja petugas pemeriksaan keimigrasian di TPI Soekarno-Hatta. Pemimpin yang hadir dan aktif di garis depan dengan gaya partisipatif, komunikatif, tegas dalam penegakan aturan, serta memberi teladan integritas terbukti mampu meningkatkan motivasi intrinsik petugas. Peningkatan motivasi tersebut tercermin pada disiplin kerja yang tinggi, semangat melayani, dan kesediaan melakukan upaya ekstra demi kelancaran pelayanan. Petugas yang dipimpin secara baik cenderung memiliki komitmen afektif lebih kuat terhadap organisasi, merasa bangga dan memiliki tanggung jawab pribadi atas tugasnya. Hal ini berimplikasi positif pada kinerja: mereka bekerja lebih teliti, cepat, dan ramah sehingga kualitas pelayanan publik meningkat. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter dan kurang melibatkan bawahan cenderung membuat motivasi kerja menurun. Pegawai mungkin tetap patuh menjalankan tugas formal, tetapi minim inisiatif dan mudah lalai saat tidak diawasi. Kondisi ini rawan menurunkan kinerja, bahkan dapat membuka celah terjadinya penyimpangan ketika pengawasan longgar.

Motivasi kerja terbukti menjadi faktor mediasi yang menjembatani kepemimpinan dan kinerja. Dengan kata lain, kepemimpinan lapangan memengaruhi kinerja terutama melalui bagaimana ia membentuk motivasi dan sikap kerja petugas sehari-hari. Disiplin pegawai muncul sebagai indikator kunci: pimpinan yang efektif menumbuhkan disiplin intrinsik pada petugas (mereka taat aturan karena kesadaran, bukan semata takut hukuman). Disiplin inilah yang kemudian menjamin kinerja layanan stabil dan dapat diandalkan bahkan dalam kondisi tekanan tinggi. Studi kasus TPI Soekarno-Hatta juga menekankan pentingnya integritas sebagai elemen tak terpisahkan dari kinerja. Kepemimpinan yang lemah dalam hal integritas akan berakibat fatal, terlihat dari kasus pungli yang mencoreng reputasi institusi dan mengganggu kinerja organisasi secara luas. Sebaliknya, kepemimpinan yang kuat dan berintegritas mampu memulihkan keadaan dan mencegah terulangnya insiden serupa.

Dapat disimpulkan pula bahwa lingkungan internal dan eksternal turut memengaruhi efektivitas kepemimpinan lapangan. Kekuatan berupa regulasi dan budaya kerja yang positif perlu terus dimanfaatkan, sementara kelemahan seperti sistem reward-punishment yang belum optimal harus segera diperbaiki. Peluang perbaikan sangat terbuka seiring dukungan pimpinan pusat dan teknologi baru, namun ancaman dari volume kerja tinggi dan tuntutan publik perlu diantisipasi dengan manajemen strategis. Pada akhirnya, kepemimpinan lapangan di era kini dituntut adaptif: mampu menginspirasi manusia yang dipimpinnya sekaligus mengendalikan sistem dan proses dengan bantuan teknologi. Kombinasi keterampilan *soft* dan *hard* ini akan menentukan keberhasilan menciptakan TPI yang efektif, efisien, dan profesional.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, berikut beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh pihak terkait untuk meningkatkan motivasi dan kinerja petugas pemeriksaan keimigrasian:

Pertama, penyegaran kepemimpinan di level lapangan perlu dilakukan secara berkala. Pimpinan shift dan para supervisor disarankan mengikuti pelatihan manajerial yang menitikberatkan pada komunikasi efektif, coaching, dan leadership ethics. Selain melalui diklat formal, pembelajaran juga bisa lewat mentoring: misalnya petugas senior berintegritas tinggi diberi peran mentor bagi kepala regu yang lebih junior. Saling berbagi pengalaman menghadapi situasi lapangan akan memperkaya gaya kepemimpinan.

Kedua, pimpinan disarankan untuk memperkuat komunikasi dua arah dengan anggota tim. Rutin mengadakan briefing singkat sebelum dan sesudah bertugas dapat menjadi forum tukar informasi dan evaluasi harian. Dalam briefing, berikan kesempatan pada petugas untuk menyampaikan kendala atau ide perbaikan. Budaya keterbukaan ini akan membuat bawahan merasa dihargai dan termotivasi. Pimpinan juga diharapkan rajin memberikan umpan balik positif ketika anggota

bekerja dengan baik, tidak hanya teguran saat ada kesalahan. Pujian sederhana di depan rekan kerja bisa meningkatkan moral seluruh tim.

Ketiga, perlu diterapkan rotasi tugas internal yang lebih terencana agar beban kerja petugas merata. Misalnya, petugas yang sudah beberapa bulan berturut-turut di konter pemeriksaan mungkin bisa dirotasi sementara ke tugas administrasi atau pelayanan izin tinggal di kantor (jika memungkinkan), untuk menghindari kejenuhan. Rotasi juga bisa antar-terminal bagi petugas bandara, supaya mereka mendapat variasi lingkungan kerja. Dengan demikian, motivasi mereka bisa terjaga karena mendapat pengalaman berbeda dan tantangan baru.

Keempat, memperhatikan kesejahteraan dan kondisi kerja petugas. Pimpinan disarankan memperjuangkan penyediaan fasilitas yang mendukung semangat kerja: ruang istirahat yang layak, ketersediaan air minum dan makanan kecil saat lembur, serta jadwal cuti yang seimbang. Bila pegawai merasa diperhatikan kebutuhannya, loyalitas dan motivasi mereka akan meningkat. Selain itu, program reward di tingkat unit bisa diadakan, misalnya penghargaan bulanan bagi petugas teladan (berdasarkan penilaian kinerja dan integritas). Penghargaan tidak harus besar piagam atau penyebutan nama di mading tetapi efek psikologisnya signifikan sebagai pendorong semangat.

Kelima, meningkatkan kapasitas penegakan integritas di internal tim. Setiap petugas sebaiknya dibekali pemahaman bahwa menjaga nama baik institusi adalah tanggung jawab bersama. Saran konkretnya, adakan forum diskusi etika secara santai setiap beberapa minggu, di mana kasus-kasus (baik nyata ataupun simulasi dilema etika) dibahas bersama solusi dan konsekuensinya. Dengan metode partisipatif ini, petugas akan lebih memahami kenapa integritas penting dan bagaimana bersikap jika mendapat godaan/tekanan. Pemimpin hendaknya mendorong petugas saling mengingatkan (peer monitoring), sehingga tercipta kontrol sosial positif di antara mereka. Keenam, kepada petugas itu sendiri disarankan untuk terus meningkatkan kompetensi pribadi dan menjaga motivasi internal. Meskipun dukungan pimpinan penting, setiap pegawai diharap proaktif mengembangkan diri, misalnya dengan mempelajari bahasa asing, teknologi informasi, atau prosedur baru secara mandiri. Pegawai yang terampil dan cakap biasanya lebih percaya diri dan termotivasi dalam bekerja. Selain itu, setiap petugas perlu menanamkan kebanggaan bahwa tugas mereka di TPI adalah “wajah bangsa” dengan demikian, memelihara integritas dan kinerja tinggi bukan semata tuntutan atasan, tapi demi kehormatan pribadi dan negara.

Rekomendasi

Sebagai Menindaklanjuti hasil penelitian dan saran di atas, beberapa rekomendasi strategis ditujukan bagi pemangku kepentingan yang lebih luas:

1. Bagi Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan (Kemenimipas) dan Direktorat Jenderal Imigrasi:

Agar mempertimbangkan penyusunan kebijakan nasional yang mendorong peningkatan kompetensi kepemimpinan lapangan pada Unit Pelaksana Teknis (UPT) Imigrasi. Misalnya, merumuskan modul wajib *“Leadership on the Floor”* dalam Diklat teknis keimigrasian, berbasis studi kasus bandara internasional. Kemenimipas juga perlu mengalokasikan sumber daya (anggaran dan personel) untuk memperkuat pengawasan di titik rawan seperti TPI. Direkomendasikan pembentukan Satgas Internal Anti-Pungli di bandara-bandara utama, yang beranggotakan petugas berintegritas dan dilengkapi wewenang audit. Selain itu, pusat hendaknya mengevaluasi sistem remunerasi: apabila memungkinkan, berikan insentif tambahan bagi petugas TPI berprestasi atau bagi unit yang berhasil meraih predikat WBK/WBBM. Kebijakan di tingkat pusat ini akan menjadi payung bagi langkah-langkah perbaikan di level unit.

2. Bagi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Soekarno-Hatta: Segera menerapkan rencana aksi pembenahan internal pasca-kasus pungli. Rekomendasinya mencakup: (a) Menyusun Standard Operating Procedure (SOP) baru atau revisi terkait briefing, pengawasan, rotasi, dan penanganan pelanggaran di TPI, sesuai masukan penelitian ini. (b) Melaksanakan pelatihan integritas intensif bagi seluruh petugas, bekerja sama dengan lembaga seperti Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) atau Ombudsman jika perlu, untuk memberikan wawasan eksternal. (c) Membentuk forum komunikasi antara manajemen dan petugas (misal:

coffee morning dengan Kepala Kantor tiap bulan) supaya aspirasi petugas tersalurkan dan manajemen puncak bisa langsung memotivasi jajaran di bawah. (d) Mengoptimalkan pemanfaatan teknologi yang sudah ada (auto-gate, aplikasi perlintasan) dengan memastikan petugas terlatih menggunakannya, dan menyiapkan rencana darurat bila sistem error agar tidak panik yang berujung kesalahan. (e) Berkoordinasi dengan AP II (pengelola bandara) untuk meningkatkan kenyamanan lingkungan kerja petugas (penerangan, pendingin ruangan di pos pemeriksaan, dsb.), karena hal tersebut juga berdampak pada mood dan performa petugas.

3. Bagi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB): Hendaknya menjadikan temuan ini sebagai dasar evaluasi dalam program reformasi birokrasi tematik di area penegakan hukum dan pelayanan publik. KemenPANRB dapat mendorong replikasi praktik baik kepemimpinan lapangan ke instansi lain, misalnya dengan menerbitkan pedoman atau best practice “Manajemen Frontliner” yang memuat kiat-kiat memotivasi pegawai garis depan. Selain itu, KemenPANRB diharapkan memperkuat kebijakan pengembangan karier ASN agar kompetensi manajerial menjadi syarat utama promosi, khususnya bagi jabatan-jabatan yang membawahi tim operasional. Program *Talent pool* nasional bisa memasukkan calon-calon pemimpin lapangan unggul dari berbagai instansi untuk dibina lintas sektor. Dengan demikian, terbentuk korps pimpinan yang mumpuni dan adaptif di lapangan, tidak hanya di level eselon atas.

4. Bagi Peneliti dan Akademisi: Hasil penelitian ini merekomendasikan untuk dilakukan penelitian lanjutan yang mencakup unit analisis lebih luas dan metode beragam. Misalnya, studi komparatif kepemimpinan lapangan antara beberapa TPI di Indonesia (Soekarno–Hatta, Ngurah Rai, Juanda) untuk melihat apakah temuan konsisten atau ada perbedaan karena budaya lokal. Pendekatan *mixed-method* juga bisa diterapkan, di mana data kualitatif diperkaya dengan survei kuantitatif tentang tingkat motivasi/kepuasan petugas sebelum dan sesudah intervensi kepemimpinan tertentu. Penelitian lebih mendalam mengenai efektivitas pelatihan kepemimpinan atau program anti-korupsi di lingkungan imigrasi juga penting untuk mengetahui apa yang paling berhasil. Bagi akademisi, temuan lapangan ini dapat dikembangkan menjadi model teori kepemimpinan sektor publik khas Indonesia, yang mempertimbangkan faktor-faktor unik seperti hirarki birokrasi, tekanan eksternal, dan norma budaya setempat. Dengan bertambahnya kajian, diharapkan dunia ilmu pengetahuan dan praktik manajemen publik dapat saling menguatkan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

5. Bagi Instansi Pengawas Eksternal (Ombudsman, KPK): Rekomendasi terakhir ditujukan pada lembaga-lembaga pengawas eksternal untuk terus menjalankan fungsinya mendorong perbaikan. Ombudsman RI misalnya, dapat memasukkan pelayanan imigrasi sebagai prioritas pengawasan dengan melakukan mystery shopper atau survei kepuasan pengguna di TPI. Hasilnya bisa disampaikan ke institusi terkait sebagai masukan independen. KPK pun, melalui fungsi pencegahan, dapat bersinergi dengan Ditjen Imigrasi dalam membangun sistem integritas di TPI (seperti yang telah dilakukan di beberapa layanan publik lain). Rekomendasi ini penting agar instansi pengawas tidak hanya menunggu terjadi kasus untuk menindak, tetapi ikut aktif mendampingi perbaikan sistem. Dukungan dan atensi dari eksternal akan memberi motivasi tambahan bagi petugas dan pimpinan di lapangan bahwa upaya mereka dilihat dan diapresiasi, serta memberikan rasa *sense of urgency* terus-menerus untuk menjaga standar tinggi.

Dengan serangkaian rekomendasi di atas, diharapkan terjadi sinergi antar level mulai dari individu petugas, pimpinan unit, kementerian terkait, hingga pengambil kebijakan nasional dan pengawas dalam menciptakan *field-level leadership* yang efektif. Tujuan akhirnya adalah terwujudnya pelayanan keimigrasian di TPI yang profesional, berintegritas, cepat, dan humanis, sesuai harapan masyarakat dan amanat undang-undang. Perbaikan kepemimpinan di lini terdepan akan membawa dampak berantai pada peningkatan motivasi pegawai, budaya kerja positif, dan kepuasan pengguna layanan, sehingga memperkuat kepercayaan publik terhadap institusi keimigrasian Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- ANTARA News. (2025, 19 Februari). *Imipas: 71 pegawai imigrasi dinonaktifkan imbas kasus pungli WNA China*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Emzir. (2010). *Metodologi penelitian kualitatif: Analisis data*. Rajawali Pers.
- George, B., Van de Walle, S., & Hammerschmid, G. (2021). Red tape, organizational performance, and employee outcomes: A meta-analysis. *Public Administration Review*, 81(4), 638–651.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th Anniversary ed.). Paulist Press.
- Hamsal, H. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Universitas Islam Riau. *INVEST: Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi*, 2(1), 15–29.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Bumi Aksara.
- Jatiningrum, C. D., Kuswandi, K., & Rahayu, S. (2023). Efek budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan (Studi pada karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai). *Jurnal Manajemen*, 14(1), 93–108.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Lembaga Administrasi Negara. (2019). *Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 25 Tahun 2019 tentang Pedoman Perencanaan, Pelaksanaan, Pemantauan, Evaluasi, dan Pelaporan Kinerja dan Anggaran*. Lembaga Administrasi Negara RI.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multilevel assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Mahsun, M. (2022). *Pengukuran kinerja sektor publik* (Edisi 2). Universitas Terbuka.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Mufarrohah, K. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja terhadap komitmen organisasi dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan (JUMANAGE)*, 1(2), 38–50.
- OECD. (2019). *Government at a glance 2019*. OECD Publishing.
- Oh, I.-S., Choi, J. N., Kim, K., & others. (2019). Organizational commitment profiles and turnover intention: A person-centered approach in the Korean context. *Frontiers in Psychology*, 10, 1499.
- Pally, Y. F. N., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Manajemen*, 14(1), 140–147.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 jo. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. (2017). Lembaran Negara RI.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. (2021). Lembaran Negara RI.

- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. (2014). Lembaran Negara RI.
- Ratnasari, N. D., Rahmatiar, Y., Abas, M., & Sanjaya, S. (2023). Implementation of civil servant discipline regulations based on Government Regulation Number 94 of 2021 at the Civil Service Police Unit Office, Karawang Regency. *De Lega Lata: Jurnal Ilmu Hukum*, 8(2), 301–310.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sari, M., Priyono, A., & Ramadhan, F. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap motivasi dan kinerja di organisasi publik (mediasi motivasi). *Jurnal Aplikasi Tata Kelola*, 2(1), 45–56.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suharto, S., Suyanto, & Hendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(2), 189–206.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. (2023). Lembaran Negara RI.
- Wahyuningsih, N. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan (R^2 tinggi di sektor jasa). *MID Scientific Journal*, 3(1), 10–19.
- Wang, J. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 856127.
- Yukl, G. (2018). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.