

Komitmen Organisasi dan Kinerja Lini Depan pada Layanan Keimigrasian: Analisis Jalur Berbasis SEM

Theresya Berlian *¹

¹ Politeknik Pengayoman Indonesia

*e-mail : berliantheresya1@gmail.com

Abstrak

Penilaian kinerja lini depan pada layanan pemeriksaan keimigrasian di Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) merupakan faktor kunci penentu mutu pelayanan publik. Di TPI Bandara Soekarno-Hatta yang sangat sibuk, masih ditemukan tantangan seperti fluktuasi kinerja antar-shift, lonjakan beban penumpang pada jam puncak, ketidakseragaman kepatuhan terhadap Standard Operating Procedure (SOP), serta risiko terjadinya penyimpangan integritas oleh oknum petugas. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai lini depan pada layanan keimigrasian, dengan kerangka analisis jalur berbasis Structural Equation Modeling (SEM). Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif, didukung kerangka konseptual SEM dan pendalaman melalui wawancara terarah serta observasi di lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi – yang dibentuk melalui internalisasi visi-misi, teladan **integritas**, dan penerapan sistem reward and punishment yang adil – berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelayanan lini depan. **Motivasi kerja** berperan sebagai variabel mediasi, tercermin dari meningkatnya disiplin pegawai dalam menerapkan SOP, manajemen waktu yang lebih baik, dan perilaku ekstra-peran yang menjaga akurasi pemeriksaan dokumen serta kecepatan layanan meskipun di bawah tekanan beban arus penumpang. Temuan kualitatif juga menegaskan pentingnya komunikasi dua arah (briefing) secara rutin, coaching kepemimpinan di lapangan, pendelegasian tugas berbasis kompetensi, serta penguatan kontrol **integritas** oleh pimpinan untuk mencegah pelanggaran. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya paket manajerial terpadu berupa kepemimpinan lapangan yang partisipatif, budaya kerja berintegritas, pemberian apresiasi preventif bagi pegawai berprestasi, serta pengaturan jadwal kerja **shift** yang adaptif untuk mempertahankan kinerja layanan TPI yang andal dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Komitmen Organisasi; Kinerja Lini Depan; Layanan Keimigrasian; Analisis Jalur; SEM; Pendekatan Kualitatif

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

Kinerja pegawai pada organisasi sektor publik sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan tingkat komitmen organisasi di dalam instansi tersebut. Seorang pemimpin yang efektif tidak

hanya berfungsi mengarahkan pekerjaan, tetapi juga mampu membangun motivasi dan loyalitas pegawai, sehingga tercipta lingkungan kerja kondusif yang mendorong produktivitas. Di sisi lain, pegawai dengan *organizational commitment* yang kuat akan bekerja dengan dedikasi tinggi dan cenderung memberikan kinerja terbaiknya. Dalam konteks pelayanan publik, kinerja pegawai memiliki dimensi efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas (Mahsun, 2022). Setiap instansi pemerintah diwajibkan mencapai target kinerja yang efektif dan efisien, sekaligus mempertanggungjawabkan hasil kinerjanya kepada publik sesuai kerangka *Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah* (SAKIP) yang diatur dalam Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014. Hal ini sejalan dengan tuntutan tata kelola pemerintahan modern yang menekankan responsivitas dan akuntabilitas (OECD, 2019). Kinerja pelayanan keimigrasian sebagai bagian dari pelayanan publik pun tak luput dari tuntutan tersebut. Petugas imigrasi lini depan dituntut memberikan layanan cepat dan tepat, menjaga keamanan perbatasan, serta mematuhi regulasi secara konsisten.

Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno–Hatta merupakan gerbang utama negara yang menghadapi volume pelintas sangat tinggi setiap hari. Sebagai salah satu bandara tersibuk di Asia Tenggara, lingkungan kerja TPI Soekarno–Hatta penuh tekanan, khususnya pada jam-jam puncak kedatangan dan keberangkatan penumpang. Tantangan yang muncul antara lain stabilitas kinerja antar-shift (ada perbedaan performa antar regu petugas), beban kerja yang melonjak drastis pada periode tertentu, inkonsistensi penerapan SOP, serta potensi penyimpangan individu seperti praktik pungutan liar. Misalnya, pada tahun 2024 terungkap kasus dugaan pungli terhadap puluhan warga negara asing di TPI Soekarno–Hatta yang berujung penonaktifan 71 orang pegawai imigrasi terkait kasus tersebut (Kumparan, 2025). Kasus ini mencederai kredibilitas institusi dan menunjukkan bahwa disiplin dan integritas sebagian petugas masih perlu diperkuat. Padahal, aturan disiplin ASN sudah diatur ketat melalui Peraturan Pemerintah No. 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Namun implementasinya di lapangan sering terkendala apabila pengawasan internal dan keteladanan pimpinan tidak berjalan optimal (Ratnasari et al., 2023). Oleh karena itu, faktor kepemimpinan dan komitmen organisasi menjadi krusial sebagai penopang budaya disiplin dan etika kerja dalam institusi keimigrasian.

Komitmen organisasi sendiri didefinisikan sebagai keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja (Meyer & Allen, 1997). Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan merasa bangga menjadi bagian organisasi, loyal, dan terdorong untuk berkontribusi maksimal demi kemajuan institusi (Meyer & Allen, 1997; Suharto et al., 2019). Meyer dan Allen (1997) membagi komitmen organisasi menjadi tiga dimensi: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional yang membuat pegawai secara sukarela ingin tetap bergabung karena mencintai nilai-nilai dan tujuan organisasi. Pegawai dengan komitmen afektif tinggi cenderung menunjukkan loyalitas yang aktif dan bersedia melakukan *extra-role behavior* untuk keberhasilan organisasi. Komitmen berkelanjutan berkaitan dengan kesadaran akan biaya atau konsekuensi jika meninggalkan organisasi – misalnya kehilangan stabilitas pendapatan atau jenjang karier – sehingga pegawai bertahan karena pertimbangan kebutuhan (Oh et al., 2019). Adapun komitmen normatif muncul dari rasa kewajiban moral untuk tetap berkontribusi di organisasi, sehingga pegawai merasa *seharusnya* bertahan karena nilai-nilai etis dan loyalitas (Meyer & Allen, 1997). Ketiga komponen ini secara bersama-sama membentuk tingkat komitmen total pegawai yang akan memengaruhi kinerja dan perilakunya. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa tingginya komitmen (terutama komitmen afektif) berhubungan dengan rendahnya niat turnover dan meningkatnya kinerja pegawai, sedangkan komitmen yang rendah dapat meningkatkan risiko absensi dan turnover (Oh et al., 2019). Dengan demikian, upaya peningkatan kinerja pegawai lini depan perlu mempertimbangkan strategi untuk memperkuat komitmen afektif dan normatif, selain memastikan pegawai merasa keberadaannya dihargai sehingga aspek komitmen berkelanjutannya terjaga.

Di lingkungan keimigrasian, *leadership* atau gaya kepemimpinan pimpinan unit kerja turut berperan membentuk tingkat komitmen dan semangat kerja pegawai. Pendekatan kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif diyakini efektif dalam mendorong keterlibatan pegawai dan

rasa memiliki terhadap organisasi (Melka, 2023). Dalam konteks pelayanan publik, pendekatan *transformational leadership* sangat relevan, di mana pemimpin berperan menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk melampaui ekspektasi melalui visi yang jelas (Bass & Riggio, 2006). Selain itu, prinsip *servant leadership* yang menekankan keteladanan dan dukungan pemimpin terhadap pengembangan pegawai juga dapat menumbuhkan iklim organisasi yang positif dan etis. Kepemimpinan yang baik pada akhirnya akan berkontribusi memperkuat komitmen organisasi pegawai (Robbins & Judge, 2017) dan mendorong disiplin kerja. Disiplin kerja pada instansi pemerintah telah ditetapkan sebagai instrumen pengendalian perilaku dan standar etika (PP No. 94 Tahun 2021), sehingga pimpinan perlu memastikan aturan tersebut dijalankan secara konsisten. Apabila kepemimpinan dan komitmen organisasi pegawai terbina dengan baik, maka motivasi kerja individu maupun tim akan meningkat, yang pada akhirnya tercermin pada kinerja lini depan yang prima (Hardiyansyah, 2018).

Berdasarkan uraian di atas, dapat diidentifikasi bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi kinerja pegawai lini depan pada layanan keimigrasian, di samping faktor-faktor lain seperti gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Namun, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja sering kali tidak langsung, melainkan melalui variabel perantara seperti motivasi dan disiplin kerja. Penelitian ini berangkat dari fenomena bahwa masih terdapat kesenjangan kinerja dan masalah integritas di lini depan pelayanan keimigrasian meskipun berbagai regulasi dan program peningkatan kinerja telah diterapkan. Oleh karena itu, diperlukan kajian ilmiah yang komprehensif mengenai bagaimana komitmen organisasi pegawai di TPI memengaruhi kinerja layanan keimigrasian, dengan menganalisis jalur hubungan antar-variabel terkait (*path analysis*) secara konseptual berbasis SEM, serta menggali implikasi praktisnya bagi perbaikan manajemen kinerja. Kajian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi untuk memperkuat komitmen pegawai dan meningkatkan kualitas pelayanan keimigrasian sesuai dasar hukum dan standar kinerja yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2023 tentang ASN; PP No. 11 Tahun 2017 jo. PP No. 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS; PP No. 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS).

Berdasarkan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja lini depan pada layanan keimigrasian?
2. Apa saja langkah strategis yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komitmen organisasi guna mendukung peningkatan kinerja lini depan dalam layanan keimigrasian?

Tujuan

1. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja lini depan pada layanan keimigrasian.
2. Merumuskan strategi peningkatan komitmen organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja lini depan pada layanan keimigrasian.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan desain deskriptif-analitis. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memahami fenomena secara mendalam dalam konteks aslinya (Sugiyono, 2021). Penelitian ini difokuskan pada lingkungan kerja lini depan keimigrasian, yaitu Bidang Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta. Adapun rincian metode penelitian sebagai berikut:

- **Desain dan Kerangka Analisis:** Penelitian menggunakan kerangka *analisis jalur* berbasis SEM secara konseptual untuk memetakan hubungan antar-variabel kunci (komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai lini depan). Meskipun kerangka analisis mengadopsi model SEM, penekanan penelitian ini bersifat kualitatif dengan eksplorasi mendalam atas faktor-faktor di balik hubungan antar-variabel tersebut.
- **Subjek dan Sumber Data:** Subjek penelitian adalah **pegawai lini depan** pada bidang TPI Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta. Pemilihan informan dilakukan secara purposive, yakni pegawai yang dianggap memahami kondisi kinerja pelayanan di TPI, termasuk beberapa pejabat struktural (kepala seksi/supervisor) dan petugas counter imigrasi. Selain data primer dari informan,

penelitian ini juga menggunakan data sekunder berupa dokumen resmi (seperti laporan kinerja dan SOP keimigrasian) untuk memahami standar kinerja yang ditetapkan organisasi.

- **Teknik Pengumpulan Data:** Data kualitatif diperoleh melalui **wawancara semi-terstruktur** dan **observasi partisipatif**. Wawancara mendalam dilakukan terhadap sejumlah pegawai lini depan untuk menggali persepsi mereka tentang kepemimpinan atasan, tingkat komitmen mereka terhadap organisasi, motivasi kerja sehari-hari, serta tantangan kinerja yang dihadapi. Pedoman wawancara disusun berdasarkan aspek-aspek variabel penelitian (misalnya: pengalaman pegawai terkait dukungan organisasi, kesediaan melakukan kerja ekstra, pandangan terhadap sanksi/reward, dll.). Observasi dilakukan dengan memperhatikan perilaku kerja petugas imigrasi di konter pemeriksaan (misal: ketepatan waktu, kepatuhan SOP, interaksi dengan pengguna jasa) guna memperkaya pemahaman kontekstual.
- **Teknik Analisis Data:** Data yang terkumpul dianalisis dengan metode **analisis tematik**. Langkah-langkah analisis mengikuti tahapan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan (Emzir, 2010). Pertama, hasil wawancara ditranskripsi dan direduksi untuk mengidentifikasi tema-tema kunci terkait pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja. Kemudian, tema-tema tersebut disajikan dan dianalisis keterkaitannya dengan kerangka konsep SEM yang telah ditetapkan.
- **Validitas Data:** Guna memastikan kredibilitas hasil, dilakukan **triangulasi sumber** dengan membandingkan informasi antar-informan dan triangulasi metode dengan membandingkan temuan wawancara dan observasi. Selain itu, diskusi dengan pakar (dosen pembimbing atau atasan di instansi terkait) dilakukan untuk memvalidasi interpretasi temuan. **Member check** juga dilakukan dengan meminta beberapa informan kunci meninjau ringkasan hasil wawancara mereka untuk memastikan akurasi. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan hasil analisis memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai meskipun penelitian berfokus secara kualitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Lini Depan

Hasil penelitian ini mengukuhkan bahwa komitmen organisasi yang kuat pada pegawai berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja lini depan pada layanan keimigrasian. Pegawai yang memiliki keterikatan emosional dan loyalitas tinggi terhadap instansi (komitmen afektif dan normatif tinggi) cenderung menunjukkan kinerja kerja yang lebih unggul. Informan dalam wawancara mengungkapkan bahwa ketika mereka merasa bangga menjadi bagian dari Kantor Imigrasi dan memahami visi-misi organisasi, mereka terdorong untuk bekerja lebih disiplin, memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, dan menjaga nama baik institusi. Sebaliknya, pegawai dengan komitmen rendah cenderung hanya bekerja sebatas memenuhi kewajiban minimal dan kurang termotivasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian-penelitian sebelumnya. Suharto et al. (2019) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap job performance karyawan semakin tinggi komitmen, semakin baik kinerja yang ditunjukkan. Hamsal (2021) dalam studinya di lingkungan perguruan tinggi juga melaporkan bahwa komitmen organisasi memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Demikian pula, Jatiningrum et al. (2023) menunjukkan pada studi perbankan bahwa komitmen organisasi (bersama budaya dan gaya kepemimpinan) berkontribusi meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peningkatan motivasi kerja. Konsistensi temuan berbagai riset tersebut memperkuat bukti bahwa komitmen organisasi merupakan faktor determinan kinerja di beragam konteks organisasi.

Dari perspektif teori, hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme. Pertama, komitmen yang tinggi khususnya komitmen afektif membuat pegawai memiliki *sense of belonging* dan kebanggaan terhadap institusi, sehingga mereka terdorong melakukan yang terbaik dan bahkan rela melakukan upaya ekstra (extra-role) demi mencapai tujuan organisasi (Meyer & Allen, 1997). Hal ini misalnya tampak dari perilaku pegawai lini depan yang bersedia lembur ketika arus penumpang membludak, atau proaktif membantu rekan kerja demi kelancaran pelayanan, karena mereka merasa keberhasilan

organisasi adalah keberhasilan pribadi mereka juga. Kedua, komitmen organisasi yang tinggi biasanya beriringan dengan motivasi intrinsik pegawai yang kuat (Suharto et al., 2019). Pegawai yang *committed* umumnya memiliki motivasi kerja yang tidak semata didorong imbalan ekstrinsik, tetapi oleh kepuasan batin ketika dapat memberikan pelayanan yang baik. Motivasi inilah yang langsung berpengaruh pada kinerja harian misalnya memacu pegawai untuk bekerja tepat waktu, cepat, dan akurat. Sebaliknya, jika pegawai tidak memiliki komitmen, mereka cenderung kurang tergerak untuk berprestasi sehingga kinerjanya bisa di bawah standar.

Dalam penelitian ini juga teridentifikasi peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi antara komitmen dan kinerja. Informan yang memiliki komitmen tinggi melaporkan tingkat motivasi kerja yang lebih konsisten, seperti terlihat dari kepatuhan dalam mengikuti briefing pagi, ketaatan menjalankan SOP pemeriksaan paspor secara detail meskipun dalam tekanan antrian panjang, serta keinginan untuk terus belajar meningkatkan kompetensi. Hal-hal tersebut pada gilirannya berdampak positif pada hasil kinerja mereka (layanan lebih cepat, kesalahan berkurang, dll.). Implikasi ini konsisten dengan konsep bahwa motivasi adalah energi pendorong yang menjembatani sikap (*commitment*) dan perilaku kerja (*kinerja*) (Hasibuan, 2016). Temuan ini juga sejalan dengan studi Sari et al. (2024) yang menemukan bahwa komitmen organisasi bersama gaya kepemimpinan secara signifikan meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai di organisasi publik menunjukkan adanya mata rantai bahwa pegawai yang berkomitmen cenderung lebih termotivasi, dan pegawai termotivasi inilah yang akhirnya berkinerja tinggi.

Dari data yang ada, dapat dilihat pula bahwa komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), meskipun penting untuk menekan *turnover*, tidak otomatis menjamin kinerja tinggi bila tidak dibarengi komitmen afektif/normatif. Artinya, pegawai yang bertahan hanya karena enggan kehilangan gaji/pekerjaan (aspek berkelanjutan) mungkin hadir secara fisik tapi tidak memberikan kinerja optimal jika ia tidak memiliki ikatan emosional atau moral dengan pekerjaannya. Hal ini menguatkan pendapat Meyer & Allen (1997) bahwa komitmen afektiflah yang paling kuat kaitannya dengan output kinerja. Dengan demikian, manajemen perlu berfokus pada upaya meningkatkan komitmen afektif, misalnya melalui pembangunan budaya organisasi yang positif, komunikasi visi yang efektif, dan memperlakukan pegawai dengan adil sehingga mereka merasa dihargai dan menjadi bagian penting organisasi (Robbins & Judge, 2019).

Terakhir, komitmen organisasi yang kuat juga berimplikasi pada berkurangnya perilaku menyimpang yang dapat merusak kinerja. Pegawai dengan komitmen normatif tinggi memiliki integritas dan rasa tanggung jawab untuk menjaga nama baik institusi (Meyer & Allen, 1997). Mereka akan cenderung menghindari tindakan indisipliner atau koruptif karena merasa hal itu melanggar kewajiban moral terhadap organisasi. Sebaliknya, komitmen rendah bisa membuka celah bagi perilaku tidak etis yang akhirnya menurunkan kinerja layanan dan citra institusi. Kasus pungli yang terjadi dapat dipandang sebagai contoh ketika komitmen normatif dan integritas sebagian pegawai rendah, sehingga mereka berani menyimpang dari aturan meski berisiko tinggi. Oleh sebab itu, memperkuat komitmen normatif (misalnya dengan penanaman nilai-nilai integritas dan penegakan kode etik) merupakan strategi penting untuk memastikan kinerja lini depan bersih dan berkualitas.

2. Analisis SWOT Pelayanan Keimigrasian Lini Depan

Berdasarkan hasil penelitian dan kondisi aktual di TPI Soekarno-Hatta, berikut disajikan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) terkait kinerja lini depan pada layanan keimigrasian. Analisis ini mengelompokkan faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang memengaruhi kinerja pelayanan:

- **Strengths (Kekuatan):**
 - Kerangka Regulasi dan SOP yang Jelas: Layanan keimigrasian didukung oleh landasan hukum dan SOP yang terstruktur. Tugas dan fungsi petugas imigrasi diatur jelas melalui regulasi (seperti UU No. 6 Tahun 2011 tentang Keimigrasian dan aturan turunannya), sehingga pegawai memiliki pedoman kerja yang baku. Standar prosedur pemeriksaan sudah mapan, mencakup penggunaan teknologi (*autogate, biometrik, Border Control Management*) yang mempercepat proses layanan. Kerangka ini merupakan modal dasar bagi kinerja yang konsisten.
 - Dukungan Manajemen terhadap Integritas: Pimpinan instansi menunjukkan komitmen terhadap

peningkatan transparansi dan integritas layanan. Misalnya, Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta telah menginisiasi penggunaan body camera (bodycam) bagi petugas TPI sebagai langkah pengawasan dan pencegahan penyimpangan. Inisiatif seperti penandatanganan Pakta Integritas secara rutin dan pengawasan melekat oleh atasan memperkuat budaya akuntabilitas (Direktorat Jenderal Imigrasi, 2025). Hal ini merupakan kekuatan internal karena adanya dukungan institusional untuk menjaga kinerja bersih.

- Sumber Daya Manusia Berpengalaman: Banyak petugas imigrasi lini depan memiliki pengalaman kerja panjang dan telah terlatih menghadapi situasi kompleks di lapangan. Pengalaman ini membuat mereka tangguh dan terampil dalam menangani berbagai tipe pelintas (wisatawan, pekerja migran, VIP, dll.) serta cepat beradaptasi ketika terjadi lonjakan penumpang. Keterampilan interpersonal dan pengetahuan regulasi yang dikuasai petugas senior menjadi aset dalam menjaga kualitas pelayanan.
- Inovasi Layanan Publik: Lembaga imigrasi terus berinovasi untuk meningkatkan pelayanan. Contohnya, dibentuknya Unit Layanan Paspor Kilat (*one-day service*) dan penerapan sistem antrian online. Di TPI juga tersedia *auto-gate* yang mempermudah pelintas reguler (*e-passport*) sehingga mengurangi beban petugas. Inovasi-inovasi ini mengindikasikan kultur organisasi yang progresif dan adaptif, sehingga mendukung performa layanan lebih baik.
- Weaknesses (Kelemahan):
- Variasi Komitmen dan Disiplin Antarpersonel: Hasil observasi menunjukkan masih adanya ketidakseragaman kinerja antar petugas. Beberapa pegawai tampak sangat disiplin dan proaktif, namun sebagian lain kurang sigap atau cenderung hanya menjalankan tugas minimal. Inkonsistensi ini bisa disebabkan perbedaan tingkat komitmen organisasi dan motivasi. Kelemahan internal ini berpotensi menurunkan standar pelayanan secara keseluruhan karena “rantai sekuat mata terlemahnya”.
- Beban Kerja Tinggi & Stres: Pada jam sibuk (misal kedatangan malam hari beberapa penerbangan internasional berbarengan), rasio petugas dengan jumlah penumpang tidak sebanding. Beban kerja yang tinggi dalam tekanan waktu dapat menimbulkan stres kerja pada petugas lini depan. Dampaknya, petugas menjadi cepat lelah, kurang ramah, atau luput dari prosedur (misal tidak sempat mewawancarai penumpang mencurigakan secara mendalam). Hal ini merupakan kelemahan internal dari aspek manajemen sumber daya (keterbatasan jumlah petugas dalam satu shift, pengaturan shift yang mungkin belum sepenuhnya optimal sehingga overload pada situasi tertentu).
- Budaya Kerja “Zona Nyaman”: Ditemukan indikasi adanya pegawai yang kurang memiliki inisiatif meningkatkan diri karena merasa nyaman dengan rutinitas. Budaya “asal tugas selesai” tanpa mencari terobosan bisa menghambat inovasi individu. Selain itu, keengganan sebagian petugas senior untuk menerima masukan atau perubahan prosedur baru menunjukkan resistensi budaya yang dapat melemahkan kinerja dalam jangka panjang.
- Pengawasan Internal yang Belum Optimal: Meskipun sudah ada mekanisme pengawasan (seperti inspeksi mendadak pimpinan, CCTV, hingga bodycam), pada praktiknya belum semua penyimpangan terdeteksi sejak dini. Kasus-kasus pelanggaran disiplin (misal keterlambatan masuk shift, bersikap tidak ramah, hingga pungli) masih ada yang baru terungkap setelah ada keluhan eksternal. Ini mengindikasikan sistem monitoring dan evaluasi kinerja individu yang perlu diperkuat. Kelemahan ini berakar pada aspek manajerial: misalnya atasan langsung yang membawahi petugas counter mungkin belum melakukan evaluasi kinerja harian dengan konsisten, atau belum ada penghargaan/sanksi *real-time* yang mendorong kepatuhan.
- Opportunities (Peluang):
- Reformasi Birokrasi dan Dukungan Kebijakan: Pemerintah pusat terus menggulirkan program reformasi birokrasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Kebijakan terbaru melalui UU Aparatur Sipil Negara No. 20 Tahun 2023 menekankan sistem manajemen ASN berbasis *merit* dan pelayanan berkualitas. Ini peluang bagi instansi keimigrasian karena dukungan anggaran dan regulasi untuk peningkatan kapasitas pegawai semakin besar. Contohnya, program peningkatan kompetensi dan pelatihan integritas bagi ASN kini menjadi prioritas nasional. Jika dimanfaatkan, hal ini bisa meningkatkan komitmen dan kompetensi petugas lini depan.

- Kemajuan Teknologi Informasi: Digitalisasi pelayanan merupakan peluang besar untuk meningkatkan kinerja. Integrasi sistem antara imigrasi dengan instansi lain (Bea Cukai, Karantina, Kesehatan) melalui *platform* bersama (*Integrated Border Management*) tengah dikembangkan. Teknologi otomasi (seperti *e-gates*, aplikasi *pre-clearance* penumpang) dapat mengurangi beban manual petugas, sehingga mereka bisa fokus pada tugas pengawasan intelijen yang lebih krusial. Dengan dukungan TI, kinerja bisa lebih cepat dan akurat, sementara potensi kesalahan dan penyimpangan menurun (karena sistem tercatat transparan).
- Kolaborasi Internasional dan Benchmarking: Kesempatan melakukan *benchmarking* dengan negara lain atau kerjasama internasional dalam peningkatan pelayanan imigrasi terbuka lebar. Misalnya, program pelatihan bersama dengan imigrasi negara maju atau partisipasi dalam forum global (IOM, ICAO) memberi peluang adopsi best practices. Hal ini dapat menginspirasi inovasi lokal dan meningkatkan motivasi pegawai untuk mencapai standar global. Baru-baru ini, layanan imigrasi Bandara Soekarno-Hatta bahkan memperoleh pengakuan sebagai salah satu yang terbaik (masuk 10 besar dunia versi Skytrax 2025), yang menunjukkan peluang untuk terus meningkatkan reputasi di kancah internasional.
- Ekspektasi Publik yang Meningkat: Meskipun ekspektasi masyarakat yang kian tinggi memberi tekanan, hal ini juga menjadi peluang perbaikan. Tuntutan pengguna jasa agar layanan imigrasi lebih ramah, cepat, dan bebas calo mendorong institusi melakukan inovasi. Publik yang kritis dan media yang intens mengawasi akan memacu pimpinan untuk mempercepat pembenahan layanan (misalnya lewat survei kepuasan, sistem pengaduan *online* LAPOR). Dengan memanfaatkan masukan publik, instansi dapat memperoleh legitimasi untuk melakukan perubahan internal (perbaikan SOP, reward/punishment tegas), yang akhirnya berujung pada kinerja yang lebih baik.
- Threats (Ancaman):
 - Lonjakan Volume & Situasi Darurat: Ancaman eksternal terbesar adalah volatilitas arus penumpang. Pergerakan internasional sangat dipengaruhi situasi global; contohnya, pasca pandemi atau saat liburan panjang, bisa terjadi ledakan kedatangan yang melampaui kapasitas normal petugas. Situasi darurat seperti wabah penyakit atau gangguan keamanan global juga dapat memaksa pemeriksaan lebih ketat yang memperlambat layanan. Jika instansi tidak luwes menambah personel atau mengatur ulang prosedur saat lonjakan terjadi, kinerja pelayanan akan terganggu dan citra buruk bisa terbentuk (antrian panjang, penumpang marah, dll.).
 - Tuntutan Keamanan dan Penegakan Hukum: Petugas imigrasi lini depan berada di garis terdepan penegakan hukum keimigrasian seperti mencegah masuknya tersangka terorisme, penyelundupan, atau pelarian buronan. Ancaman kejahatan transnasional yang semakin canggih menuntut kewaspadaan tinggi. Bila pegawai tidak cukup terlatih atau kurang sigap (misal karena demotivasi), potensi lolosnya individu berbahaya meningkat. Satu insiden kecolongan dapat berdampak serius pada keamanan negara dan nama baik instansi. Dengan kata lain, ancaman eksternal berupa modus kejahatan baru (pemalsuan dokumen canggih, human trafficking) selalu menghantui, sehingga kinerja harus dijaga di level sangat tinggi setiap saat.
 - Persaingan dan Perbandingan Antarlokasi: Masyarakat cenderung membandingkan pelayanan antar bandara atau kantor imigrasi. Jika Bandara lain di regional (misal Changi di Singapura atau KLIA di Malaysia) memberikan layanan imigrasi yang lebih cepat dan ramah, maka Bandara Soekarno-Hatta akan dinilai negatif bila tertinggal. Tekanan kompetitif ini bisa menjadi ancaman jika tidak direspon dengan peningkatan berkelanjutan. Reputasi Indonesia di mata wisatawan asing juga dipertaruhkan di area imigrasi misal, laporan negatif di media sosial tentang petugas tidak ramah atau meminta tip akan cepat tersebar dan mencoreng nama negara.
 - Keterbatasan Anggaran dan Sumber Daya: Sebagai instansi pemerintah, Kantor Imigrasi bergantung pada alokasi anggaran negara. Ancaman berupa pemotongan anggaran atau pembatasan rekrutmen ASN baru dapat berdampak pada kekurangan personel maupun sarana prasarana. Jika anggaran pelatihan dipangkas, kemampuan petugas tak berkembang; jika peralatan tidak diperbarui, kecepatan layanan menurun. Keterbatasan ini dapat menghambat implementasi program peningkatan kinerja meskipun internal sudah berkomitmen tinggi.

Analisis SWOT di atas memberikan gambaran menyeluruh tentang posisi layanan keimigrasian lini depan. Kekuatan dan peluang yang ada perlu dimanfaatkan semaksimal

mungkin misalnya, memperkuat budaya integritas (*strength*) dengan dukungan reformasi birokrasi dan teknologi (*opportunity*). Sementara itu, kelemahan internal harus diatasi secara sistematis sebelum dieksploitasi oleh faktor ancaman eksternal. Contohnya, kelemahan disiplin petugas perlu diatasi melalui pengawasan berkelanjutan, agar ketika terjadi lonjakan penumpang (*threat*) layanan tetap terkendali dan tidak kolaps. Pada akhirnya, kinerja lini depan yang andal akan terwujud bila institusi mampu memaksimalkan faktor pendorong dan meminimalkan hambatan baik dari dalam maupun luar lingkungan organisasi.

3. Implikasi Temuan terhadap Kebijakan dan Dasar Hukum

Temuan penelitian ini membawa beberapa implikasi penting yang perlu ditindaklanjuti, terutama terkait kebijakan internal organisasi dan penegakan dasar hukum yang berlaku. Berikut adalah poin-poin implikasi yang dikaitkan dengan aturan dan kebijakan terkait:

1. Penguatan Budaya Organisasi Berbasis Integritas: Hasil studi menegaskan perlunya menanamkan nilai-nilai integritas dan pelayanan sebagai bagian inti dari komitmen organisasi. Secara kebijakan, hal ini dapat diimplementasikan dengan memperkuat program internalisasi core values Kementerian Hukum dan HAM (seperti *PASTI*: Profesional, Akuntabel, Sinergi, Transparan, Inovatif) di lingkungan petugas TPI. Implikasinya, pimpinan perlu membuat regulasi internal semacam *code of conduct* yang lebih operasional di TPI serta memastikan pelaksanaannya. Dasar hukum untuk langkah ini sudah ada, misalnya Peraturan Pemerintah No. 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS mengamanatkan pembinaan nilai dasar ASN. Kantor Imigrasi dapat menerjemahkan amanat PP tersebut ke dalam Standard Operating Procedure khusus terkait pelayanan TPI yang berintegritas, dilengkapi sanksi tegas bagi pelanggaran etika. Ini juga sejalan dengan semangat UU ASN 2023 yang menekankan ASN harus berorientasi pada mutu pelayanan dan akuntabilitas. Dengan demikian, kebijakan internal yang diambil (misal: kewajiban apel integritas, pengucapan Pakta Integritas rutin sebelum bertugas) memiliki landasan hukum dan dukungan normatif yang kuat.
2. Optimalisasi Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja: Penelitian ini mengungkapkan bahwa meski target kinerja (KPI) tercapai secara agregat, ada variasi kinerja individu yang membutuhkan perhatian. Oleh sebab itu, instansi perlu menyempurnakan Sistem Akuntabilitas Kinerja hingga level individu. Hal ini sesuai Perpres No. 29 Tahun 2014 tentang SAKIP yang mengharuskan penyusunan *cascade* kinerja dari tingkat institusi sampai pegawai. Implikasi praktisnya, Kantor Imigrasi dapat menetapkan Indikator Kinerja Individu bagi petugas lini depan, misalnya jumlah layanan per jam, error rate pemeriksaan, dan skor kepuasan pengguna. Capaian individu ini harus dimonitor dan dilaporkan (misal melalui aplikasi e-kinerja) sehingga pegawai termotivasi menjaga performa. Kebijakan penilaian kinerja individu ini sudah diakomodasi dalam PP No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS, sehingga pimpinan memiliki dasar hukum untuk memberikan reward and punishment berbasis kinerja objektif. Dengan implementasi tegas (misal: petugas dengan kinerja terbaik diberi penghargaan, yang terendah diberi pembinaan/sanksi), maka komitmen untuk berkinerja baik akan meningkat di kalangan pegawai.
3. Pengembangan SDM dan Karir Berbasis Komitmen: Temuan bahwa komitmen pegawai berdampak pada kinerja menyiratkan bahwa tingkat komitmen seharusnya menjadi salah satu pertimbangan dalam pembinaan karier. Instansi dapat mengusulkan kebijakan bahwa pegawai dengan rekam jejak komitmen dan integritas tinggi diberikan prioritas untuk promosi atau penghargaan. Ini akan mendorong pegawai lain meningkatkan komitmennya. Landasan kebijakan ini dapat merujuk pada UU ASN No. 20 Tahun 2023, di mana sistem *merit* menuntut promosi berdasarkan kualifikasi, kinerja, dan *moral integrity*. Dengan memasukkan penilaian komitmen (misal melalui assessment 360 derajat atau penilaian perilaku kerja) ke dalam kriteria promosi, organisasi berada dalam koridor hukum ASN sekaligus memanfaatkan insight penelitian. Selain itu, program pelatihan dan mentoring perlu ditingkatkan untuk pegawai baru atau yang komitmennya rendah. Pelatihan mengenai *organizational values*, *team building*, hingga leadership coaching bagi para supervisor akan membantu menumbuhkan komitmen bawahan. Kebijakan pengembangan SDM ini sejalan dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara No. 25 Tahun 2019 yang mendorong perencanaan SDM berbasis kompetensi dan kinerja (Lembaga Administrasi Negara, 2019).

4. Peningkatan Pengawasan dan Penegakan Aturan di Lapangan: Walaupun regulasi disiplin telah ada, studi ini menemukan implementasinya perlu diperkuat. Oleh karena itu, manajemen harus meningkatkan pengawasan lapangan serta segera menindak pelanggaran sekecil apapun untuk menciptakan efek jera dan meningkatkan komitmen normatif. Penerapan teknologi pengawas seperti CCTV dan bodycam (yang telah dicanangkan) harus dibarengi SOP pemantauan dan evaluasi hasil rekaman secara periodik. Sebagai contoh, *random review* rekaman bodycam oleh tim Kepatuhan Internal bisa dijadwalkan setiap bulan, dan hasilnya dijadikan dasar apresiasi atau sanksi. Dari sisi legal, hal ini diperbolehkan dan justru didukung oleh PP 94/2021 yang memberikan kewenangan kepada atasan untuk menghukum pelanggaran disiplin secara langsung. Implikasi kebijakan ini memastikan aturan tidak hanya di atas kertas, tetapi benar-benar ditegakkan. Dengan disiplin yang konsisten ditegakkan, pegawai akan terdorong meningkatkan komitmen normatifnya (merasa wajib mematuhi aturan setiap saat). Selain hukuman, reward juga perlu diberikan bagi pegawai yang mampu menjaga integritas di situasi sulit misal petugas yang menolak suap diberi penghargaan khusus. Ini selain sesuai prinsip manajemen kinerja dalam PP Manajemen PNS, juga memperkuat budaya organisasi positif.
5. Adaptasi dan Manajemen Risiko Operasional: Mengantisipasi berbagai ancaman yang teridentifikasi (lonjakan penumpang, modus kejahatan baru), kebijakan perlu menitikberatkan pada manajemen risiko dan fleksibilitas operasional. Imigrasi sebaiknya memiliki *contingency plan* misalnya prosedur penambahan petugas cadangan saat terjadi antrian panjang melampaui 30 menit, atau *checkpoint* khusus untuk penumpang berisiko tinggi supaya pemeriksaan keamanan lebih mendalam tanpa menghambat arus umum. Pembuatan kebijakan ini dapat mengacu pada standar internasional (ICAO atau IATA guidelines) dan diselaraskan dengan Peraturan Menteri Hukum dan HAM No. 27 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Imigrasi (misal terkait perbantuan personel antar unit). Intinya, fleksibilitas dalam pengaturan shift dan jadwal perlu ditingkatkan (misal sistem *on-call*) agar kinerja pelayanan terjaga di segala situasi. Dengan dukungan regulasi internal, langkah antisipatif ini akan melindungi organisasi dari penurunan kinerja ketika ada tekanan eksternal, sekaligus menunjukkan komitmen manajemen terhadap kualitas layanan.

Secara keseluruhan, implikasi temuan penelitian ini menekankan perlunya harmonisasi antara upaya manajerial internal dan kerangka regulasi eksternal. Peningkatan kinerja lini depan tidak dapat dilepaskan dari kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, karena di sektor publik kinerja dan kepatuhan adalah dua sisi mata uang. Kebijakan apa pun yang diambil untuk meningkatkan kinerja (baik itu penataan SDM, inovasi teknologi, maupun penegakan disiplin) harus berada dalam koridor hukum agar pelaksanaannya mantap. Beruntung, pemerintah telah menyediakan landasan aturan yang cukup (UU ASN, PP Manajemen PNS, PP Disiplin, dll.), sehingga tugas instansi adalah mengadaptasinya secara kreatif sesuai kondisi lapangan. Implikasi penting lainnya ialah bahwa perubahan budaya organisasi memerlukan keteladanan dari atas. Pimpinan yang menunjukkan komitmen tinggi misalnya selalu hadir tepat waktu, turun langsung melayani saat sibuk, tidak ragu menindak pelanggaran akan menginspirasi bawahan untuk berperilaku serupa. Ini akan menciptakan multiplier effect terhadap komitmen kolektif organisasi. Dengan demikian, mengintegrasikan temuan empiris dengan kebijakan dan aturan akan mempercepat terwujudnya kinerja layanan keimigrasian yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik sebagaimana diamanatkan oleh peraturan perundang-undangan dan harapan masyarakat.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memegang peranan vital dalam meningkatkan kinerja lini depan pada layanan keimigrasian. Pegawai dengan tingkat komitmen tinggi ditandai rasa bangga dan loyal terhadap organisasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, disiplin, dan konsisten. Komitmen organisasi yang kuat menumbuhkan motivasi intrinsik untuk melayani secara optimal, sehingga tercermin pada pelayanan yang lebih cepat, akurat, dan berintegritas. Sebaliknya, kurangnya komitmen berkontribusi pada kinerja yang kurang memuaskan dan berpotensi memunculkan perilaku

menyimpang. Dengan kata lain, hipotesis penelitian terbukti: komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja lini depan, baik secara langsung maupun melalui peningkatan motivasi kerja pegawai. Temuan kualitatif memperkuat pemahaman bahwa faktor-faktor seperti kepemimpinan yang suportif, budaya disiplin, dan reward yang adil turut memperkuat jalur pengaruh tersebut. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja layanan keimigrasian harus diiringi strategi untuk memupuk komitmen organisasi para petugas, sehingga mereka memiliki keterikatan emosional dan moral yang mendorong kinerja unggul secara berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan temuan dan kesimpulan di atas, beberapa saran praktis yang dapat diajukan kepada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno–Hatta dan instansi sejenis dalam rangka meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja lini depan adalah sebagai berikut:

- **Penguatan Internalisasi Visi dan Nilai:** Manajemen sebaiknya rutin mengomunikasikan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi kepada seluruh petugas lini depan. Kegiatan seperti apel pagi dengan penyampaian *core values*, slogan pelayanan, atau story-telling keberhasilan layanan dapat meningkatkan rasa memiliki pegawai terhadap organisasi. Jika pegawai memahami tujuan besar institusi dan peran penting mereka di dalamnya, komitmen afektif mereka akan tumbuh.
- **Keteladanan dan Keterlibatan Pimpinan:** Para atasan/supervisor di lini depan hendaknya menjadi role model dalam disiplin, integritas, dan pelayanan prima. Pimpinan yang selalu hadir tepat waktu, mematuhi SOP, dan melayani masyarakat dengan ramah akan menjadi teladan yang diikuti bawahan. Selain itu, pimpinan perlu lebih melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan operasional sehari-hari (misal diskusi penjadwalan shift, evaluasi prosedur layanan). Keterlibatan ini membuat pegawai merasa dihargai dan meningkatkan komitmen normatif mereka untuk menjalankan hasil keputusan bersama dengan sepenuh hati.
- **Peningkatan Kesejahteraan dan Apresiasi:** Untuk mendorong komitmen berkelanjutan, aspek kesejahteraan pegawai dan apresiasi atas kinerja perlu diperhatikan. Kantor Imigrasi dapat mengusulkan penambahan insentif bagi petugas yang bekerja pada jam-jam sibuk atau hari libur, menyediakan fasilitas penunjang (misal ruang istirahat yang layak, transportasi shift malam), serta memberikan penghargaan bulanan bagi “Petugas Teladan”. Apresiasi yang tulus dan insentif yang adil akan membuat pegawai merasa divalusi, sehingga loyalitas dan komitmen mereka meningkat.
- **Pembinaan dan Pengawasan Disiplin Berkelanjutan:** Saran selanjutnya adalah mengaktifkan mekanisme pembinaan disiplin yang lebih intensif. Misalnya, mengadakan *briefing* evaluasi singkat di akhir shift untuk merefleksikan kinerja hari itu, memberikan teguran maupun pujian secara segera atas perilaku tertentu. Petugas yang melakukan pelanggaran kecil (seperti datang terlambat atau kurang ramah) sebaiknya langsung diingatkan dan dibina oleh atasan sebelum menjadi kebiasaan buruk. Penerapan sanksi sesuai PP 94/2021 harus konsisten untuk kasus yang berulang, namun diimbangi nasihat dan pendampingan agar pegawai memahami tujuannya bukan menghukum semata tapi meningkatkan kualitas diri. Budaya “accountable to each other” antar rekan kerja juga perlu ditanamkan, sehingga semua saling mengingatkan dalam hal disiplin dan integritas.
- **Pengembangan Kompetensi dan Karir:** Instansi disarankan menyediakan program pengembangan karir yang jelas bagi petugas lini depan. Kesempatan rotasi jabatan, promosi, atau pendidikan lanjutan hendaknya diinformasikan secara transparan dan diberikan kepada mereka yang berprestasi serta berkomitmen tinggi. Dengan melihat prospek karir yang baik, pegawai akan lebih terdorong berinvestasi pada pekerjaannya dan loyal terhadap organisasi. Selain itu, program pelatihan berkala (misal pelatihan hospitality service, penanganan stress kerja, bahasa asing) dapat meningkatkan kompetensi sekaligus menunjukkan bahwa organisasi peduli pada pengembangan diri pegawai. Pegawai yang kompeten cenderung lebih percaya diri dan bangga pada pekerjaannya, yang bermuara pada komitmen organisasi lebih kuat.

Rekomendasi

Selain saran praktis internal, penelitian ini juga memberikan rekomendasi yang lebih luas bagi pemangku kepentingan dan agenda penelitian mendatang:

- Rekomendasi Kebijakan Publik: Kepada Direktorat Jenderal Imigrasi dan Kementerian Hukum dan HAM, direkomendasikan agar program peningkatan integritas dan kinerja di TPI dijadikan pilot project nasional. Misalnya, implementasi bodycam di Soekarno-Hatta yang terbukti bermanfaat dapat direplikasi ke TPI lain seluruh Indonesia dengan dukungan anggaran pusat (Direktorat Jenderal Imigrasi, 2025). Selain itu, Kemenkumham dapat memperkuat kerjasama dengan Kementerian PANRB dan LAN untuk menyusun modul pelatihan khusus terkait organizational commitment building bagi ASN frontline seperti petugas imigrasi. Regulasi teknis yang mendorong instansi memberikan penghargaan bagi unit berprestasi (misal penghargaan unit layanan berintegritas) juga sebaiknya diterbitkan, guna memacu kompetisi sehat antar kantor imigrasi dalam hal kualitas layanan.
- Rekomendasi Penelitian Lanjutan: Bagi peneliti selanjutnya, disarankan melakukan studi komparatif atau memperluas model penelitian. Misalnya, meneliti komitmen organisasi dan kinerja di kantor imigrasi lain atau instansi frontline berbeda (bandingkan imigrasi dengan bea cukai, misalnya) untuk melihat generalisasi temuan. Penelitian kuantitatif dengan metode SEM penuh juga bisa dilakukan untuk mengukur secara tepat besaran pengaruh dan menguji variabel mediasi lain (seperti kepuasan kerja atau budaya organisasi) yang mungkin berperan. Selain itu, studi kualitatif mendalam mengenai kasus-kasus pelanggaran integritas dapat memberikan wawasan mengenai faktor individu dan situasional yang melemahkan komitmen, sehingga strategi pencegahan dapat dirumuskan lebih tepat. Kombinasi pendekatan berbeda akan memperkaya khasanah pengetahuan di bidang manajemen kinerja sektor publik dan memberikan umpan balik bagi para praktisi untuk terus berbenah.

Sebagai penutup, perbaikan kinerja lini depan pada layanan keimigrasian harus dilihat sebagai upaya holistik yang mencakup pengembangan manusia, sistem, dan budaya organisasi. Komitmen organisasi pegawai adalah pondasi manusiawi yang menyokong berjalannya sistem dan terbentuknya budaya unggul. Dengan pegawai yang berkomitmen tinggi, sistem secanggih apapun akan dioperasikan dengan sepenuh hati, dan budaya organisasi yang positif akan tumbuh kuat. Sebaliknya tanpa komitmen, target kinerja sulit tercapai meski regulasi dan teknologi sudah tersedia. Oleh karenanya, investasi pada peningkatan komitmen organisasi – melalui kepemimpinan efektif, kebijakan adil, dan pembinaan berkelanjutan – adalah kunci untuk mencapai kinerja layanan publik keimigrasian yang prima dan memenuhi harapan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press. Direktorat Jenderal Imigrasi. (2025, 25 Juli).
- Transparansi dan Perlindungan: Petugas Imigrasi Siap Gunakan Body Cam* [Siaran pers]. Direktorat Jenderal Imigrasi, Kementerian Hukum dan HAM RI. Emzir. (2010). *Metodologi penelitian kualitatif: Analisis data*. Rajawali Pers.
- 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.
- Hardiyansyah. (2018). *Kinerja pegawai dalam organisasi publik*. Pustaka Cendekia.
- 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.
- Kumparan. (2025, 19 Februari). Menteri Imipras nonaktifkan 71 pegawai Imigrasi di Soetta imbas pungli WN China. *KumparanNews*.
- 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.
- Mahsun, M. (2022). *Pengukuran kinerja sektor publik* (Edisi 2). Universitas Terbuka.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.

OECD. (2019). *Government at a Glance 2019*.

OECD Publishing.

Oh, H. S. (2019). Organizational commitment profiles and turnover intention: Using a person-centered approach in the Korean context. *Frontiers in Psychology, 10*, 1499.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. (2017). Lembaran Negara Republik Indonesia. Sekretariat Negara Republik Indonesia.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. (2020). Lembaran Negara Republik Indonesia. Sekretariat Negara Republik Indonesia.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. (2021). Lembaran Negara Republik Indonesia. Sekretariat Negara Republik Indonesia.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. (2014). Lembaran Negara Republik Indonesia. Sekretariat Negara Republik Indonesia.

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 Legis Lata: Jurnal Ilmu Hukum, 8*(2), 301–310.

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 Republik Indonesia. Sekretariat Negara Republik Indonesia.

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.