

Model Kinerja Petugas Keimigrasian di Lingkungan *High-Traffic*: Integrasi Gaya Kepemimpinan, Komitmen, dan Motivasi Kerja

Theresya Berlian *¹

¹ Politeknik Pengayoman Indonesia

*e-mail : berliantheresya1@gmail.com

Abstrak

Pelayanan pemeriksaan keimigrasian pada Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) bertrafik tinggi seperti Soekarno-Hatta, Ngurah Rai, Batam, dan Kualanamu menuntut kombinasi akurasi hukum, kecepatan layanan, dan integritas aparatur. Penelitian kualitatif ini merumuskan model kinerja petugas keimigrasian yang mengintegrasikan gaya kepemimpinan, komitmen, dan motivasi kerja dengan melakukan studi kasus multipel dan *benchmarking* antarsitus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan telaah dokumen; dianalisis secara tematik dengan pendekatan Miles Huberman serta pengujian *trustworthiness* melalui triangulasi, *member checking*, dan *audit trail* (Sugiyono, 2021; Emzir, 2010). Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan lapangan yang kombinatif—transformatif (visi, teladan, inspirasi) dan melayani (empati, pemberdayaan)—memperkuat komitmen afektif, menumbuhkan motivasi intrinsik, dan memunculkan disiplin sebagai perilaku kerja yang stabil (Bass & Riggio, 2006; Liden et al., 2008; Meyer & Allen, 1997). Disiplin tersebut beresonansi pada indikator kinerja: akurasi pemeriksaan, kecepatan layanan, dan sikap pelayanan. Analisis SWOT memetakan kekuatan (SOP dan SAKIP), kelemahan (kesenjangan pengawasan, *turnover*), peluang (reformasi birokrasi, teknologi), dan ancaman (lonjakan arus, modus pelanggaran) yang kemudian diterjemahkan menjadi paket intervensi manajerial dan tata kelola berbasis regulasi—UU 6/2011, PP 31/2013 jo. PP 26/2016, UU 25/2009, UU 20/2023, PP 94/2021, dan Perpres 29/2014. Rekomendasi menekankan *leadership on the floor*, *briefing-coaching-after action review*, *reward & punishment* yang adil, pengawasan berbasis data/CCTV, serta penataan *shift* adaptif.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, disiplin, kinerja layanan, TPI bertrafik tinggi

Abstract

Immigration inspection at high-traffic Immigration Checkpoints (TPI)—such as Soekarno-Hatta, Ngurah Rai, Batam, and Kualanamu requires a tight coupling of legal accuracy, service speed, and officer integrity. This qualitative multiple-case study develops a performance model integrating leadership style, organizational commitment, and work motivation through cross-site benchmarking. Data were gathered via in-depth interviews, participant observation, and document review; analyzed thematically using the Miles Huberman approach with triangulation, member checking, and audit trails to ensure trustworthiness (Sugiyono, 2021; Emzir, 2010). Findings indicate that a blended field-leadership approach transformational (vision, role modeling, inspiration) and servant (empathy, empowerment) enhances affective commitment, fosters intrinsic motivation, and stabilizes discipline as manifest work behavior (Bass & Riggio, 2006; Liden et al., 2008; Meyer & Allen, 1997). Discipline, in turn, resonates across key performance indicators: screening accuracy, service timeliness, and courteous conduct. A SWOT lens highlights internal strengths (SOPs, performance accountability), weaknesses (surveillance gaps, turnover), opportunities (bureaucratic reform, technology), and threats (traffic surges, evolving misconduct) which are translated into managerial and regulatory interventions aligned with Indonesian law (Law 6/2011; Gov. Reg. 31/2013 & 26/2016; Law 25/2009; Law 20/2023; Gov. Reg. 94/2021; Pres. Reg. 29/2014). Recommendations emphasize leadership on the floor, briefing-coaching-after-action reviews, fair reward & punishment, data/CCTV-based oversight, and adaptive shift design.

Keywords: leadership, organizational commitment, work motivation, discipline, service performance, high-traffic TPI commitment.

PENDAHULUAN

TPI bertrafik tinggi seperti Soekarno-Hatta, Ngurah Rai, Batam, dan Kualanamu beroperasi pada simpang-tuntut antara akurasi pemeriksaan orang, kecepatan layanan, dan integritas aparatur. Variasi beban antar-shift, *peak hours* yang menuntut keputusan cepat, heterogenitas

kompetensi (misalnya bahasa, *profiling*, dan *document examination*), serta kerentanan di titik kontak manusia menjadi sumber variasi kinerja paling menonjol. Dalam konteks ini, kualitas kepemimpinan lapangan kerap lebih menentukan stabilitas keluaran harian dibanding faktor teknis semata (Robbins & Judge, 2019). Lingkungan sosio-psikologis yang aman dan jelas di mana peran dipahami dan umpan balik cepat tersedia mendorong keterikatan kerja dan mengurangi *error* prosedural pada arus puncak (Goleman, 2000; Yukl, 2018).

Kepemimpinan di rantai operasional bekerja sebagai pengungkit psikososial yang membentuk tiga prasyarat kinerja: kejelasan peran, *psychological safety*, dan keterikatan kerja. Praktik kunci mencakup *briefing* dua arah, *coaching* mikro di lini layanan, dan *after action review* (AAR) pascashift untuk mengunci pembelajaran harian. Ketika praktik ini konsisten, motivasi intrinsik petugas tumbuh dan termanifestasi sebagai disiplin yang stabil patuh urutan SOP karena memahami makna tugas, bukan semata takut sanksi (Hasibuan, 2019; Mangkunegara, 2017). Di sinilah gaya kepemimpinan berperan: kombinasi transformasional (visi, inspirasi, teladan) dan melayani (empati, dukungan, pemberdayaan) paling efektif menumbuhkan komitmen afektif dan memantik motivasi intrinsik (Bass & Riggio, 2006; Liden et al., 2008; Meyer & Allen, 1997; Luthans, 2011; Deci & Ryan, 2000).

Dari sisi ***das sollen***, kerangka hukum menuntut terpenuhinya kepastian pemeriksaan (UU 6/2011; PP 31/2013 jo. PP 26/2016), mutu layanan publik (UU 25/2009), etika-disiplin ASN (UU 20/2023; PP 94/2021), serta akuntabilitas kinerja yang terukur (Perpres 29/2014). Norma-norma ini menetapkan standar ideal yang harus hadir pada titik layanan: prosedur yang seragam, pelayanan cepat-tepat, integritas yang dapat diaudit, dan hasil yang dapat dipertanggungjawabkan. Secara substantif, standar itu hanya tercapai bila dimediasi oleh perilaku kepemimpinan yang mampu menggerakkan komitmen dan motivasi, lalu menstabilkan disiplin sebagai perilaku kerja harian (Schein, 2010; Robbins & Judge, 2019). Dengan demikian, kepatuhan hukum dan performa layanan saling mengunci melalui mekanisme kepemimpinan → komitmen → motivasi → disiplin.

Terjemahan operasional *das sollen* ke kontrol harian membutuhkan arsitektur berlapis. *First line*: SOP rinci per titik kerja (alur pemeriksaan manual/otomasi, *secondary inspection*, *referral protocol*), siklus *briefing-coaching-AAR*, serta penugasan berbasis kompetensi. *Second line*: pengawasan melekat yang adaptif, penerapan *four-eyes principle* dan segregasi tugas di titik rawan, serta *exception approval* untuk deviasi prosedur. *Third line*: audit berbasis data (dashboard SLA, *outlier detection* waktu layani, *audit log* sistem, CCTV) dan kanal *whistleblowing* yang aman seluruhnya selaras dengan PP 94/2021 dan Perpres 29/2014. Desain ini membuat perilaku benar menjadi pilihan paling mudah dilakukan setiap hari (Schein, 2010; Mahsun, 2022).

Pengukuran kinerja perlu memadukan *leading* dan *lagging metrics* agar selaras dengan SAKIP. *Leading* untuk kepemimpinan: frekuensi/kualitas *briefing*, intensitas *on-the-spot coaching*, dan tindak lanjut AAR; untuk komitmen motivasi: *pulse* keterikatan pascashift, partisipasi usulan perbaikan, dan *uptake* pelatihan mikro. *Proksi disiplin*: ketepatan waktu hadir, kepatuhan urutan SOP, *near-miss reporting* sukarela. *Lagging*: akurasi temuan (*hit rate secondary*), SLA pemeriksaan per *lane/terminal*, tingkat komplain valid, dan anomali kinerja per petugas. Integrasi ke kontrak kinerja unit memastikan indikator bukan sekadar hiasan, melainkan pendorong perbaikan berkelanjutan (Mahsun, 2022; Perpres 29/2014).

Konteks tiap TPI menuntut diferensiasi taktis. Soekarno-Hatta membutuhkan *orchestrating leadership* lintas terminal dan *interagency*; Ngurah Rai menonjolkan kompetensi bahasa serta *customer handling* pada koridor wisata; Batam berfokus pada *queue rebalancing* pelabuhan/ferry dan penguatan *border profiling*; Kualanamun menuntut sinkronisasi *hub* saat *banking hours* kedatangan-keberangkatan. Implikasi langsung: penugasan berbasis kompetensi (misalnya *language cell* di jalur wisata, *document specialist* di *secondary*), desain *shift* adaptif menurut proyeksi arus, dan AAR tematik untuk menangkap *local learning* yang ditransfer lintas TPI (Yukl, 2018; Robbins & Judge, 2019). Diferensiasi ini tetap berada dalam satu *playbook* nasional agar standar hukum dan kualitas layanan terjaga (Republik Indonesia, 2011, 2013/2016, 2009, 2021, 2023, 2014).

Dengan kerangka di atas, rantai kausal **kepemimpinan → komitmen → motivasi → disiplin**

→ **kinerja** menjadi jalur utama menjembatani *das sein* dan *das sollen*. Kesenjangan umum antara aturan tertulis dan perilaku lapangan ditutup bukan dengan menambah aturan, melainkan menautkan *people system* (kepemimpinan, komitmen, motivasi) dengan *process system* (SOP, kontrol, indikator). Standardisasi *leadership on the floor, briefing coachingAAR, four-eyes* di titik rawan, dan integrasi metrik dalam SAKIP menghadirkan *compliance* yang hidup dan bermakna (Bass & Riggio, 2006; Liden et al., 2008; Meyer & Allen, 1997; Mahsun, 2022).

Akhirnya, model kinerja ini menuntut konsistensi tata kelola yang *legally sound* dan operasional. Pada tataran kebijakan, penguatan nilai berAKHLAK, *reward & punishment* yang adil, serta pengembangan talenta pemimpin lapangan merupakan prasyarat keberlanjutan (UU 20/2023; PP 94/2021). Pada tataran manajerial, *demand-based staffing, fatigue management*, dan pengawasan berbasis data memastikan SLA tercapai tanpa mengorbankan akurasi. Dengan demikian, kepastian hukum pemeriksaan (UU 6/2011; PP 31/2013 jo. PP 26/2016) dan kualitas layanan publik (UU 25/2009) terwujud sebagai praktik harian yang andal di seluruh TPI bertrafik tinggi (Perpres 29/2014).

Berdasarkan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi diintegrasikan dalam model kinerja petugas keimigrasian di lingkungan bertrafik tinggi?
2. Bagaimana peran motivasi kerja memediasi atau memperkuat pengaruh kepemimpinan dan komitmen terhadap kinerja petugas keimigrasian?

Tujuan

1. Mendeskripsikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja petugas keimigrasian pada lingkungan bandara bertrafik tinggi.
2. Menganalisis peran komitmen organisasi dan motivasi kerja dalam memperkuat model kinerja petugas keimigrasian tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif** dengan desain studi kasus. Lokasi fokus studi mencakup Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta sebagai contoh utama high-traffic, serta Kantor Imigrasi di tiga bandara sibuk lain (Ngurah Rai, Kualanamu, Batam Center) sebagai pembanding (benchmark). Subjek penelitian meliputi pejabat dan petugas imigrasi (baik fungsional pemeriksa maupun komandan lapangan) yang dipilih dengan teknik purposive sampling berdasarkan pengalaman menangani puncak arus penumpang. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi partisipatif proses pemeriksaan, dan kajian dokumen kebijakan internal (misalnya SOP, laporan kinerja, dan kebijakan shift).

Analisis data mengikuti tahapan pengolahan kualitatif: reduksi data (coding tematik), penyajian tematik, dan penarikan simpulan. Teknik triangulasi sumber data (observasi, wawancara, dokumen) dan triangulasi waktu digunakan untuk memastikan validitas temuan. Kerangka teoritik dikembangkan secara deduktif-induktif berdasarkan konsep kepemimpinan organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Meskipun pendekatan kualitatif tidak menekankan generalisasi statistik, studi komparatif antar lokasi bandara memberikan wawasan kontekstual yang lebih kaya tentang kondisi aktual (*das sein*) dan ideal (*das sollen*) yang dihadapi petugas imigrasi. Hasil analisis dianalisis mendalam untuk menjawab rumusan masalah dan mengidentifikasi temuan bernuansa praktis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

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

Landasan normatif peningkatan kinerja ASN diatur dalam Undang-Undang No. 5 Tahun

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

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

1. Integrasi Kepemimpinan, Komitmen, Motivasi dalam Kinerja Petugas Keimigrasian

Gaya Temuan penelitian menunjukkan bahwa **gaya kepemimpinan partisipatif dan komunikatif** terbukti krusial dalam meningkatkan kinerja petugas keimigrasian di lingkungan high-traffic. Gaya kepemimpinan ini melibatkan proses komunikasi dua arah (briefing serta evaluasi lapangan), pembagian tugas berdasar kompetensi, dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Menurut Berlian (2025), petugas yang dipimpin dengan model tersebut lebih disiplin mematuhi SOP, tanggap menghadapi situasi mendadak, dan proaktif menjalankan tugas ekstra-peran seperti membantu arus antrean saat puncak. Temuan senada dicatat oleh Wahyuddin et al. (2024) yang menganalisis imigrasi kelas I Makassar: **gaya kepemimpinan adaptif berpengaruh positif signifikan pada disiplin dan kinerja pegawai imigrasi**. Artinya, pemimpin yang mendorong partisipasi tim berperan mengoptimalkan sumber daya manusia dalam menghadapi tekanan kerja.

Komitmen organisasi yang tinggi turut menjadi faktor pendorong kinerja. Petugas keimigrasian menunjukkan motivasi lebih besar jika mereka merasa “terikat” dengan visi-misi lembaga (misalnya menjaga keamanan perbatasan) dan melihat integritas pimpinan sebagai teladan. Hasil wawancara mengindikasikan bahwa internalisasi visi bersama – misalnya melalui apel pagi yang menekankan kewajiban negara – menumbuhkan kesadaran kolektif untuk berprestasi. Analisis kuantitatif Berlian (2025) juga mengungkap bahwa komitmen organisasi yang dipupuk melalui *integritas* pimpinan dan sistem reward-punishment adil berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Ini konsisten dengan studi terdahulu bahwa keterlibatan emosional pegawai pada organisasi meningkatkan loyalitas dan kinerja.

Peran **motivasi kerja** menjadi penghubung (mediator) antara kepemimpinan/komitmen dan kinerja. Petugas yang termotivasi menjalankan tugas dengan kesungguhan, terutama di tengah tekanan arus penumpang tinggi. Motivasi internal, seperti rasa tanggung jawab sebagai “pengayom” (dalam konteks tugas menjaga integritas negara), memotivasi petugas untuk disiplin waktu dan teliti. Sementara motivasi eksternal, misalnya penghargaan berbasis prestasi, menambah semangat. Data kuantitatif sebelumnya menunjukkan bahwa **kontribusi motivasi kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 69,5%** pada pegawai imigrasi Medan. Ini menandakan bahwa semakin tinggi motivasi, semakin kuat komitmen yang terbangun. Lebih lanjut, petugas bermotivasi tinggi cenderung menampilkan *extra-role behavior*: mereka membantu sesama petugas, berinisiatif mengatasi hambatan, dan menjaga semangat tim. Motivasi itu sendiri dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan; pemimpin yang komunikatif meningkatkan motivasi melalui dukungan moral dan penghargaan berkelanjutan.

Sebagai ilustrasi, di TPI Soekarno-Hatta petugas melaporkan bahwa **briefing dua arah** (bukan hanya arahan sepihak) sangat efektif memecahkan masalah di lapangan. Ketika pimpinan lapangan mengajak petugas berdiskusi tentang isu antrean panjang, petugas merasa dihargai dan termotivasi mencari solusi kreatif (misalnya membuka jalur khusus untuk penumpang tertentu atau rotasi cepat petugas). Demikian pula, pelatihan yang konsisten dan penetapan target tim

yang jelas (visi—visi dan misi bersama) meningkatkan semangat kerja bersama. Temuan ini sejalan dengan prinsip pengelolaan SDM yang dikemukakan dalam literatur manajemen; misalnya, gaya kepemimpinan partisipatif dan dukungan organisasi meningkatkan motivasi intrinsik sehingga kinerja pegawai meningkat

2. Analisis SWOT Model Kinerja Petugas Keimigrasian *High-Traffic*

Kekuatan. Model kinerja yang mengintegrasikan kepemimpinan partisipatif dan komitmen organisasi memaksimalkan daya saing sumber daya manusia yang telah melalui pendidikan khusus dan sertifikasi teknis. Dukungan teknologi seperti e-gate/autogate di bandara utama mempercepat throughput pemeriksaan menjadi sekitar 10–15 detik per penumpang. Skala penerapan yang luas (ratusan unit di Soekarno–Hatta, Ngurah Rai, Kualanamu, Juanda, dan Batam Center) memperkuat reliabilitas layanan, sementara integrasi platform kedatangan nasional menekan beban administratif di konter. Reputasi global yang kian baik (misalnya pengakuan peringkat layanan) ikut menumbuhkan kebanggaan organisasi dan kepercayaan publik, sehingga menciptakan umpan balik positif bagi motivasi dan disiplin kerja petugas.

Kelemahan. Lonjakan beban pada jam puncak dan fluktuasi volume lintas shift meningkatkan risiko kelelahan, penurunan konsentrasi, dan kesalahan prosedural. Jadwal kerja yang tidak adaptif memperparah kelelahan kronis, sedangkan perubahan kebijakan atau adopsi teknologi biometrik yang cepat membutuhkan kurva belajar dan sosialisasi intensif. Keterbatasan anggaran serta sarana termasuk ruang kerja yang ergonomis dan perangkat pelindung dapat menurunkan mutu interaksi layanan. Dalam tekanan operasional tinggi, masih terdapat peluang penyimpangan individual jika pengawasan melekat dan mekanisme umpan balik tidak berjalan konsisten.

Peluang. Pertumbuhan perjalanan udara dan aktivitas ekonomi meningkatkan kebutuhan layanan keimigrasian yang cepat dan akurat. Data perlintasan di bandara misalnya Soekarno–Hatta mencapai hampir lima juta perlintasan pada Januari–April 2025 menjadi dasar perencanaan kapasitas yang lebih presisi. Momentum ini membuka ruang penerapan skema apresiasi kinerja, program peningkatan kompetensi (termasuk manajemen krisis), serta percepatan transformasi digital. Integrasi praktik terbaik lintas TPI (Ngurah Rai, Kualanamu, Batam) mendorong standarisasi nasional, sementara kebijakan kemudahan visa/e-visa mengalihkan beban dari tugas administratif ke tugas inti pemeriksaan dan pengambilan keputusan.

Ancaman. Ketidakpastian eksternal wabah musiman, larangan perjalanan, atau gejolak geopolitik dapat mengubah pola arus penumpang secara tiba-tiba dan meningkatkan kompleksitas kasus (pencari suaka, visa darurat). Modus kejahatan lintas batas yang kian canggih (penyelundupan manusia, pemalsuan dokumen) menuntut kewaspadaan berlapis dan kolaborasi antarlembaga. Pergantian personel yang tinggi mengganggu kesinambungan tim dan transfer pengetahuan. Jika persepsi terhadap jenjang karier dan penghargaan dirasa belum adil, motivasi dapat melemah efektivitas model kinerja.

Sintesis strategis. Pemetaan SWOT mengarahkan pada desain tata kelola yang menautkan kepemimpinan lapangan, penguatan integritas, dan orkestrasi kapasitas berbasis data. Kekuatan teknologi dan kompetensi harus dikawinkan dengan *leadership on the floor* yang rutin melakukan *briefing-coaching-after action review*. Kelemahan direspons melalui penjadwalan adaptif, pengelolaan kelelahan, dan kurikulum sosialisasi SOP/teknologi yang gesit. Peluang ditangkap lewat standarisasi praktik terbaik dan ekspansi otomasi yang terukur. Ancaman diturunkan dengan pengawasan berbasis risiko, *four-eyes principle*, segregasi tugas, dan jejaring penegakan hukum lintas otoritas.

Program tindak lanjut. Implementasi diarahkan pada paket kebijakan operasional: (1) standarisasi *playbook* kepemimpinan lapangan di semua shift; (2) penataan *demand-based staffing* dan *micro-breaks* untuk mereduksi kelelahan; (3) sistem apresiasi preventif dan jalur karier transparan untuk menjaga komitmen; (4) penguatan kontrol dengan dashboard SLA, audit CCTV, dan *exception alerts*; (5) kurikulum peningkatan kompetensi berkelanjutan (bahasa, *profiling*, *document examination*); serta (6) SOP koordinasi antarinstansi bandara untuk respons jam puncak dan insiden. Dengan enam pilar ini, kekuatan diperluas, kelemahan dipersempit,

peluang dimaksimalkan, dan ancaman dimitigasi secara berkelanjutan.

3. Implikasi Kebijakan dan Aspek Hukum Model Kinerja

Temuan Model kinerja terpadu harus ditautkan langsung dengan mandat yuridis fungsi keimigrasian: pelayanan keimigrasian dan penegakan hukum keimigrasian sebagaimana ditegaskan dalam UU No. 6 Tahun 2011 serta diturunkan ke tata laksana pemeriksaan dalam PP No. 31 Tahun 2013 jo. PP No. 26 Tahun 2016. Artinya, desain kepemimpinan lapangan, penataan peran, dan disiplin SOP bukan sekadar *good practice*, melainkan cara operasional untuk mewujudkan kepastian hukum, ketertiban, dan perlindungan kepentingan nasional di titik layanan. Di level kinerja, prinsip *due process* identifikasi, verifikasi, Keputusan perlu dipetakan ke indikator yang terukur dan diawasi harian agar akurasi pemeriksaan, ketepatan waktu, dan perilaku pelayanan dapat diaudit dan dipertanggungjawabkan sesuai koridor hukum (Republik Indonesia, 2011; 2013; 2016).

Kewajiban pelayanan publik dalam UU No. 25 Tahun 2009 menuntut layanan “lebih cepat, lebih mudah, lebih terjangkau, lebih terukur, dan lebih bertanggung jawab,” sehingga pemenuhan standar kualitas tidak dapat dilepaskan dari pengelolaan kapasitas dan proses di lapangan. Konsekuensinya, *demand-based staffing* dan *shift* adaptif ditopang otomasi seperti *autogate* serta *workflow* digital harus dirancang untuk menekan waktu tunggu dan meminimalkan *bottleneck* pada jam puncak. Agar akuntabilitas terjaga, keseluruhan siklus perencanaan pengukuran pelaporan kinerja wajib dicascadekan ke SAKIP menurut Perpres No. 29 Tahun 2014 melalui IKU unit, perjanjian kinerja, *dashboard* operasional, dan tindak lanjut hasil evaluasi (Republik Indonesia, 2009; 2014; Mahsun, 2022).

Dimensi integritas dan disiplin aparatur menjadi pilar agar kinerja yang cepat tetap sah secara hukum. UU No. 20 Tahun 2023 mewajibkan kompetensi dan integritas ASN, sementara PP No. 94 Tahun 2021 mengatur norma disiplin dan sanksi, yang perlu diinstitusionalisasikan dalam kontrol harian: *four-eyes principle*, segregasi tugas pada titik rawan, dan *exception approval* yang tercatat. Penguatan budaya antikorupsi dan *good governance* relevan melalui pembangunan Zona Integritas (PermenPANRB No. 52 Tahun 2014) dan internalisasi nilai berAKHLAK (SE MenPANRB No. 20 Tahun 2021) agar pelaporan dini, *whistleblowing*, dan *just culture* berjalan tanpa efek jera yang negatif (KemenPANRB, 2014; 2021; Republik Indonesia, 2021; 2023).

Pada ranah manajemen SDM, regulasi Kementerian Hukum dan HAM termasuk penataan organisasi dan pengelolaan kompetensi menjadi landasan untuk *job design* berbasis keahlian (bahasa, *document examination*, *profiling*), *upskilling* kepemimpinan lapangan, dan skema *recognition* yang adil (Kemenkumham, 2018). Secara perilaku, kinerja yang stabil berakar pada motivasi dan disiplin yang dibangkitkan kepemimpinan; karena itu, kurikulum *briefing-coaching-after action review* perlu disematkan sebagai SOP harian, dengan indikator *leading* (frekuensi/kualitas *briefing*, tindak lanjut AAR) dan *lagging* (SLA, *hit rate* temuan, keluhan valid) agar siklus perbaikan berkelanjutan terjaga (Hasibuan, 2019; Mahsun, 2022).

Implikasi kebijakan dari kerangka di atas adalah penajaman SOP yang adaptif terhadap lonjakan arus, penyesuaian rencana strategis agar memasukkan indikator kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja sebagai pengungkit kinerja, serta penguatan pengawasan berbasis data untuk menutup celah kontrol tanpa menambah beban birokratis yang tidak perlu. Dengan demikian, keterpaduan **kepemimpinan → komitmen → motivasi → disiplin → kinerja** bukan hanya konsisten dengan norma hukum, tetapi juga terukur secara administratif dan bermakna bagi pengguna layanan. Kepatuhan pada UU Keimigrasian, UU Pelayanan Publik, rezim disiplin ASN, dan SAKIP memastikan bahwa performa yang dihasilkan sah secara hukum, akuntabel secara manajerial, dan berkelanjutan secara organisasi (Republik Indonesia, 2009; 2011; 2014; 2016; 2021; 2023).

Kesimpulan

Berdasarkan analisis kualitatif, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif-komunikatif yang diperkuat dengan komitmen organisasi tinggi memainkan peran sentral dalam meningkatkan kinerja petugas keimigrasian di bandara bertrafik tinggi. Gaya kepemimpinan ini memediasi penerapan SOP yang konsisten, disiplin kerja, dan inisiatif petugas ketika dihadapkan

situasi arus puncak. Motivasi kerja berfungsi sebagai mediator penting: petugas bermotivasi tinggi cenderung lebih terlibat secara aktif dalam tugas (misal *extra-role behavior*) dan menjaga kualitas layanan. Hasil ini konsisten dengan studi terdahulu yang menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan, komitmen, motivasi, dan kinerja pegawai imigrasi.

Saran

Berdasarkan temuan, disarankan agar pengelola keimigrasian melaksanakan program pengembangan kepemimpinan lapangan (misal workshop kepemimpinan partisipatif) serta pelatihan pengelolaan shift adaptif yang sesuai dengan analisis beban kerja. Selain itu, perlu ada sistem *reward-punishment* yang adil dan transparan untuk meningkatkan motivasi intrinsik pegawai. Pelatihan rutin tentang etika dan integritas juga penting agar nilai organisasi tersampaikan dengan baik. Kegiatan apresiasi preventif (misal penghargaan bulanan bagi tim berprestasi) dapat memperkuat budaya kerja positif.

Rekomendasi

Sebagai tindak lanjut, berikut rekomendasi konkrit yang dapat dipertimbangkan:

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

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

DAFTAR PUSTAKA

- Berlian, T. (2025). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pada Bidang Tempat Pemeriksaan Imigrasi di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta*. Tugas Akhir. Politeknik Pengayoman Indonesia.
- Chaniago, T.K. (2017). *Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan Kantor Imigrasi Kelas I Polonia Medan*. Tesis. Universitas Medan Area.
- Direktorat Jenderal Imigrasi. (2025, 11 April). *Layanan Imigrasi Bandara Soekarno-Hatta Masuk 10 Besar Terbaik Dunia [Siaran Pers]*.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2011 tentang Keimigrasian. (2011).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. (2009).
- Wahyuddin, M.A., Badaruddin, B., & Azhari, A. (2024). *Pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada Kantor Imigrasi Kelas I TPI Makassar*. Nobel Management Review, 5(1).

Xu, X., & MacGregor, D. (2024). *The role of leadership in motivating border control officers: A case study*. *Journal of Management and Administration Provision*, 4(2), 68–90.