

**MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
KOMITMEN ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA DI KANTOR IMIGRASI KELAS I KHUSUS  
TPI SOEKARNO HATTA**

*(EMPLOYEE PERFORMANCE MANAGEMENT THROUGH TRANSFORMATIONAL  
LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND WORK DISCIPLINE AT THE  
SOEKARNO HATTA CLASS I SPECIAL IMMIGRATION OFFICE TPI)*

<https://10.0.205.137/tematics.v6i2.653>

Submitted: 05-04-2025 Reviewed: 15-05-2025 Published: 26-06-2025

**Theresya Berlian**

[berliantheresya1@gmail.com](mailto:berliantheresya1@gmail.com)

**Politeknik Pengayoman Indonesia**

**Abstrak**

Manajemen kinerja dalam instansi pemerintah, khususnya di sektor keimigrasian, menuntut efektivitas kepemimpinan, komitmen organisasi yang tinggi, dan tingkat disiplin pegawai yang konsisten. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus, melalui teknik wawancara mendalam, observasi lapangan, dan analisis dokumen kepegawaian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif dan partisipatif meningkatkan loyalitas dan produktivitas pegawai, sementara komitmen organisasi yang kuat berkontribusi terhadap motivasi dan disiplin kerja yang lebih baik. Namun, tantangan seperti turnover pegawai, pelanggaran disiplin, serta kasus integritas masih menjadi hambatan serius dalam menjaga kualitas layanan publik. Disiplin kerja terbukti menjadi variabel penting yang memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan efektivitas manajemen kinerja, organisasi perlu mengoptimalkan gaya kepemimpinan transformasional, memperkuat budaya komitmen, serta menerapkan sistem reward and punishment yang konsisten berbasis kinerja. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor keimigrasian, khususnya dalam membangun organisasi yang profesional, adaptif, dan berintegritas tinggi.

**Kata Kunci:** Manajemen kinerja, Kepemimpinan transformasional, Komitmen organisasi, Disiplin kerja, Keimigrasian

**Abstract**

*Performance management in government institutions, particularly in the immigration sector, demands effective leadership, strong organizational commitment, and consistent employee discipline. This study aims to explore the influence of transformational leadership style, organizational commitment, and work discipline on employee performance at the Immigration Office Class I Special TPI Soekarno-Hatta. The research employs a qualitative case study approach through in-depth interviews, field observations, and analysis of personnel documents. The findings reveal that inspirational and participative leadership enhances employee loyalty*



*and productivity, while strong organizational commitment significantly boosts motivation and work discipline. Nevertheless, challenges such as employee turnover, disciplinary violations, and integrity cases remain critical obstacles to maintaining the quality of public services. Work discipline was found to be a key mediating variable linking leadership and employee performance. The results suggest that optimizing transformational leadership, reinforcing a culture of commitment, and implementing a consistent performance-based reward and punishment system are essential strategies to improve performance management. This study provides practical implications for the development of human resource management in the immigration sector, particularly in fostering a professional, adaptive, and high-integrity organization.*

**Keywords:** *Performance management, Transformational leadership, Organizational commitment, Work discipline, Immigration sector*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Manajemen kinerja dalam organisasi sektor publik merupakan tantangan strategis yang memerlukan perhatian serius terhadap berbagai faktor internal, khususnya gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan disiplin kerja. Fenomena yang terjadi di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta memperlihatkan dinamika yang cukup kompleks dalam mengelola sumber daya manusia. Berdasarkan data kepegawaian periode 2023 hingga pertengahan 2025, tercatat adanya turnover pegawai yang signifikan, dengan rata-rata 26 pegawai keluar atau berpindah unit setiap tahun. Angka ini menunjukkan adanya tantangan serius dalam menjaga stabilitas organisasi, mengingat tingginya mobilitas pegawai dapat mengganggu kesinambungan pelaksanaan tugas, meningkatkan kebutuhan akan orientasi pegawai baru, serta menimbulkan beban tambahan bagi unit-unit kerja yang terdampak.

Turnover yang tinggi juga berdampak langsung terhadap produktivitas layanan publik. Meskipun capaian Key Performance Indicators (KPI) menunjukkan tren stabil—dengan 82% capaian pada 2023, 85% pada 2024, dan 83% hingga Maret 2025—hasil survei internal menunjukkan bahwa sebagian pegawai merasa kurang termotivasi. Rendahnya motivasi ini dikaitkan dengan gaya kepemimpinan yang dianggap kurang adaptif dan minimnya apresiasi terhadap pencapaian kerja. Fenomena ini mengindikasikan bahwa pencapaian kuantitatif semata tidak cukup untuk menggambarkan kualitas kinerja organisasi secara menyeluruh. Motivasi intrinsik pegawai perlu didorong melalui pendekatan kepemimpinan yang lebih partisipatif dan sistem penghargaan yang lebih efektif.

Di sisi lain, masalah kedisiplinan pegawai juga masih menjadi perhatian. Data pelanggaran disiplin tahun 2025 menunjukkan tingkat keterlambatan sebesar 5% dari total kehadiran, dengan 4 kasus ketidakhadiran tanpa keterangan, serta beberapa teguran lisan, tertulis, dan sanksi administratif. Meskipun sistem reward and punishment telah diterapkan, tren pelanggaran disiplin tidak menunjukkan penurunan yang signifikan. Selain itu, kasus pemerasan terhadap WNA asal China, yang melibatkan 46 petugas imigrasi dan mengakibatkan mutasi massal serta pencopotan jabatan, semakin menegaskan adanya celah dalam pengawasan internal dan lemahnya budaya organisasi berbasis integritas.

Fenomena-fenomena tersebut memperlihatkan kesenjangan antara **Das Sein** (kondisi aktual) dan **Das Sollen** (kondisi ideal) dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta. Secara ideal, organisasi ini diharapkan memiliki kepemimpinan yang adaptif, partisipatif, dan visioner, mampu membangun budaya kerja yang kolaboratif, inovatif, serta responsif terhadap dinamika pelayanan keimigrasian. Komitmen organisasi yang kuat, tingkat disiplin yang tinggi, serta tingkat partisipasi pegawai dalam pengembangan kompetensi seharusnya menjadi norma yang mendukung tercapainya pelayanan publik yang berkualitas. Namun dalam kenyataannya, kondisi aktual menunjukkan masih terdapat ketidaksesuaian dalam aspek kepemimpinan, motivasi, disiplin, dan stabilitas organisasi.

Secara teori, Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa kinerja pegawai dalam sektor publik sangat dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan, tingkat komitmen organisasi, dan disiplin kerja yang konsisten. Kepemimpinan transformasional, seperti dikemukakan Bass dan Riggio (2006), mampu meningkatkan motivasi intrinsik pegawai melalui pemberian inspirasi, perhatian

individual, dan stimulasi intelektual. Di sisi lain, komitmen organisasi menurut Meyer dan Allen (1997) mencakup dimensi afektif, berkelanjutan, dan normatif yang keseluruhannya berkontribusi terhadap loyalitas pegawai dan efektivitas kerja. Disiplin kerja, sebagaimana diuraikan Hasibuan (2019) dan Mangkunegara (2017), merupakan refleksi kepatuhan pegawai terhadap peraturan, etika, dan standar kinerja organisasi, yang berperan sebagai variabel kunci dalam menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan hasil kinerja.

Dalam konteks Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta, penerapan kepemimpinan transformasional belum optimal. Gaya kepemimpinan yang lebih berorientasi pada komando terbukti kurang efektif dalam menghadapi kompleksitas tugas pelayanan keimigrasian. Kurangnya pendekatan servant leadership, di mana pemimpin berfokus pada pengembangan dan kesejahteraan pegawai, memperburuk tingkat motivasi kerja dan memperbesar potensi pelanggaran disiplin. Selain itu, sistem reward and punishment yang belum sepenuhnya berbasis prinsip fairness and consistency melemahkan rasa keadilan di antara pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan loyalitas jangka panjang.

Disiplin kerja yang ideal mengharuskan tingkat kehadiran di atas 95% serta kepatuhan mutlak terhadap prosedur dan etika organisasi. Mekanisme pemantauan berbasis teknologi dan evaluasi kinerja berbasis data real-time perlu diimplementasikan untuk mengoptimalkan pengawasan dan meningkatkan transparansi. Di sisi lain, penguatan komitmen organisasi membutuhkan upaya berkelanjutan dalam penyediaan jalur karier yang jelas, pengembangan program kompetensi yang adaptif terhadap perubahan regulasi dan teknologi, serta kebijakan kesejahteraan yang lebih kompetitif dan menyeluruh.

Idealnya, minimal 80% pegawai terlibat aktif dalam program pengembangan kompetensi setiap tahun untuk memastikan adanya proses continuous learning di seluruh lini organisasi. Kejelasan sistem promosi dan penghargaan berbasis kinerja juga harus ditegakkan untuk meningkatkan daya saing internal dan menekan angka turnover. Aspek kesejahteraan harus mencakup tidak hanya kompensasi finansial, tetapi juga pengembangan aspek work-life balance untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Dengan pendekatan berbasis data dan penerapan strategi kebijakan yang lebih holistik, Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta dapat menjembatani kesenjangan antara Das Sein dan Das Sollen, sehingga mampu membangun organisasi yang lebih profesional, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik berkualitas. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk menganalisis secara mendalam pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening, guna menghasilkan rekomendasi strategis yang aplikatif untuk pengembangan institusi keimigrasian ke depan.

Berdasarkan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta?
3. Bagaimana peran disiplin kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai?
4. Bagaimana peran disiplin kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai?

## **Tujuan**

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta.
2. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta.
3. Mengetahui peran disiplin kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.
4. Mengetahui peran disiplin kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

## **Metode Penelitian**

## 1. Pendekatan

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif** dengan **metode studi kasus** untuk memahami secara mendalam bagaimana **kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan disiplin kerja** memengaruhi **manajemen kinerja pegawai** di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menangkap dinamika organisasi, hubungan antar aktor, serta makna yang dibangun dalam praktik manajerial secara kontekstual dan mendalam (Creswell, 2014).

Fokus penelitian diarahkan pada studi kasus tunggal (*single case study*), di mana unit analisisnya adalah struktur dan proses manajemen kinerja di lingkungan kantor imigrasi yang memiliki kompleksitas tugas serta beban pelayanan yang tinggi. Metode ini digunakan untuk menelusuri keterkaitan antara gaya kepemimpinan transformasional yang dijalankan pimpinan, tingkat komitmen pegawai terhadap institusi, serta pola disiplin kerja yang terbentuk dalam mendukung pencapaian kinerja optimal.

Data dalam penelitian ini diperoleh dari **data primer** dan **data sekunder**. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan informan kunci seperti pejabat struktural, staf pelaksana, dan pejabat fungsional. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui dokumentasi internal seperti laporan evaluasi kinerja, dokumen rencana strategis, standar operasional prosedur (SOP), serta dokumen kepegawaian terkait disiplin dan penilaian kinerja.

Pemilihan pendekatan ini juga didasarkan pada argumen Yin (2003) bahwa studi kasus sangat sesuai untuk menjawab pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa", terutama ketika peneliti tidak memiliki kontrol terhadap peristiwa yang sedang dikaji dan ketika fokus penelitian berada pada fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata.

Dengan demikian, pendekatan ini diharapkan dapat memberikan pemahaman menyeluruh mengenai praktik manajemen kinerja pegawai, dengan mempertimbangkan pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen terhadap organisasi, serta peran kedisiplinan sebagai variabel strategis dalam pencapaian target institusi keimigrasian.

## 2. Metode Pengumpulan Data

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

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

Teknik ini digunakan untuk memperoleh informasi dari informan kunci secara langsung mengenai persepsi, pengalaman, dan pandangan mereka terhadap praktik kepemimpinan, komitmen organisasi, dan disiplin kerja dalam kaitannya dengan kinerja pegawai. Informan dipilih secara purposive, meliputi pejabat struktural (seperti kepala seksi atau kepala kantor), pejabat fungsional tertentu, dan staf pelaksana dari berbagai unit kerja di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar tetap fleksibel dalam menggali informasi mendalam dari setiap informan.

### 2. Observasi Partisipatif

Peneliti melakukan observasi langsung terhadap aktivitas kerja pegawai di lingkungan kantor untuk memahami konteks kerja, pola interaksi, dan penerapan disiplin kerja serta gaya kepemimpinan di lapangan. Observasi ini bersifat non-intervensif dan bertujuan untuk memperkuat data yang diperoleh dari wawancara.

### 3. Studi Dokumentasi

Data sekunder dikumpulkan melalui dokumen resmi seperti laporan kinerja tahunan, peraturan internal, standar operasional prosedur (SOP), laporan evaluasi pegawai, dokumen pelatihan kepemimpinan, dan hasil survei internal terkait tingkat komitmen pegawai. Dokumen ini membantu memberikan gambaran objektif dan historis mengenai variabel yang dikaji.

## 3. Teknik Analisis Data

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

### 1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumen diseleksi, disederhanakan,

dan diklasifikasikan ke dalam kategori-kategori tematik sesuai dengan fokus penelitian, yaitu kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai. Reduksi dilakukan secara terus-menerus sejak awal pengumpulan data hingga proses analisis akhir.

2. **Penyajian Data (Data Display)**

Setelah direduksi, data disajikan dalam bentuk matriks, narasi tematik, dan kutipan pernyataan informan. Penyajian ini mempermudah peneliti dalam melihat pola hubungan antara variabel dan menarik kesimpulan sementara. Penyajian juga mencakup deskripsi kontekstual dari lingkungan kerja di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno Hatta.

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

Kesimpulan awal yang ditarik dari data yang disajikan kemudian diverifikasi secara berulang dengan merujuk pada sumber data lainnya (triangulasi). Validitas temuan diperkuat dengan membandingkan data antar-informan, antara hasil wawancara dan observasi, serta dengan dokumen yang tersedia.

4.

**PEMBAHASAN**

Dalam upaya memahami dan menganalisis kinerja pegawai di lingkungan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta, pendekatan penelitian ini menitikberatkan pada tiga variabel utama, yakni kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan disiplin kerja, dengan disiplin kerja berfungsi sebagai variabel mediasi. Masing-masing variabel ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi dalam suatu struktur sistemik yang memengaruhi performa individu maupun organisasi secara menyeluruh. Pemahaman menyeluruh terhadap indikator dan dimensi dari setiap variabel menjadi penting untuk melihat bagaimana dinamika internal organisasi berjalan secara efektif maupun dalam kondisi krisis.

Kepemimpinan transformasional, sebagaimana dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994), memiliki empat dimensi utama yang menjadi fondasi dalam membentuk perilaku dan budaya organisasi: pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*). Dalam konteks pelayanan publik, kepemimpinan transformasional memegang peran penting untuk membangun semangat kerja, kepercayaan, dan partisipasi pegawai. Seorang pemimpin yang tidak hanya memberi instruksi, melainkan juga menjadi teladan dan fasilitator pengembangan, mampu menumbuhkan iklim kerja yang kondusif, yang dalam jangka panjang mendorong loyalitas dan inovasi pegawai.

Selanjutnya, variabel komitmen organisasi dianalisis melalui perspektif Allen dan Meyer (1990) yang membaginya ke dalam tiga bentuk utama: komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi; komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), yaitu kesadaran atas konsekuensi jika meninggalkan organisasi; dan komitmen normatif (*normative commitment*), yaitu rasa tanggung jawab moral untuk tetap setia kepada organisasi. Berdasarkan data lapangan, bentuk komitmen yang paling dominan ditemukan pada pegawai adalah komitmen afektif dan normatif, di mana keterikatan emosional terhadap institusi mendorong pegawai untuk bekerja melebihi ekspektasi formal. Hal ini tercermin dalam perilaku pegawai yang tetap bekerja pada hari libur nasional atau jam kerja tambahan saat terjadi lonjakan arus penumpang.

Disiplin kerja muncul sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan dan komitmen terhadap kinerja aktual. Disiplin yang dimaksud tidak hanya menyangkut kehadiran dan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga menyangkut tanggung jawab moral dan integritas pribadi dalam menjalankan tugas. Merujuk pada Hasibuan (2014) dan diperkuat oleh Putri (2021), disiplin kerja memiliki dimensi kehadiran dan ketepatan waktu, kepatuhan terhadap peraturan, tanggung jawab atas pekerjaan, serta integritas dan etika kerja. Dalam praktiknya, disiplin ini dibentuk tidak hanya oleh sanksi formal, tetapi juga oleh budaya organisasi yang mencerminkan nilai-nilai moral, teladan dari pimpinan, dan internalisasi tujuan organisasi oleh individu pegawai. Oleh karena itu, disiplin bukan hanya hasil dari tekanan struktural, tetapi juga ekspresi dari nilai dan komitmen yang tertanam dalam individu.

Kinerja pegawai sebagai variabel dependen dilihat dari beberapa indikator seperti kuantitas dan kualitas hasil kerja, efisiensi dan efektivitas proses kerja, kemampuan beradaptasi

dalam situasi tekanan, serta perilaku pelayanan yang mencerminkan profesionalisme. Dalam instansi seperti imigrasi yang bekerja dalam zona kritikal pelayanan publik, kinerja tidak bisa hanya diukur secara kuantitatif, tetapi juga harus mencakup aspek perilaku, etika, dan kemampuan adaptif. Permasalahan seperti kasus pemerasan terhadap WNA China menjadi cerminan bagaimana lemahnya integritas atau kegagalan dalam menjaga disiplin dan komitmen dapat mengganggu performa institusi secara keseluruhan, bahkan merusak kepercayaan publik dan reputasi negara.

Hubungan antara ketiga variabel utama menunjukkan interaksi sinergis. Kepemimpinan transformasional berperan sebagai inisiator yang membentuk iklim kerja kondusif dan nilai-nilai kolektif. Komitmen organisasi menjadi energi yang mendorong loyalitas dan tanggung jawab internal pegawai. Sementara itu, disiplin kerja menjadi saluran untuk menerjemahkan semangat tersebut dalam bentuk perilaku kerja yang konsisten dan terukur. Maka dari itu, disiplin bukan hanya sekadar variabel perantara, melainkan representasi konkret dari keberhasilan kepemimpinan dan kekuatan komitmen terhadap institusi. Dengan memahami ketiga variabel ini secara integral, maka pengelolaan sumber daya manusia di lembaga publik dapat diarahkan menuju kinerja yang berkelanjutan dan berintegritas tinggi.

### 1. Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional memainkan peran strategis dalam membentuk budaya kerja yang adaptif, produktif, dan berorientasi pada pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan pejabat struktural dan staf pelaksana, ditemukan bahwa kepala kantor beserta jajaran manajerial menerapkan karakteristik kepemimpinan transformasional secara konsisten. Mereka tidak hanya memposisikan diri sebagai pengarah kerja, tetapi juga sebagai teladan (*idealized influence*) yang mampu memberikan motivasi kolektif melalui nilai-nilai integritas, profesionalisme, dan keteladanan kerja. Misalnya, pimpinan aktif hadir dalam kegiatan operasional, tidak hanya dalam rapat formal, melainkan juga dalam sesi evaluasi harian dan pelayanan lapangan, terutama pada periode arus mudik dan kepadatan penumpang internasional. Ini menjadi bentuk konkret dari perilaku yang mampu menginspirasi dan membentuk identifikasi positif bawahan terhadap institusi (Northouse, 2021).

Lebih lanjut, dimensi **inspirational motivation** terlihat dari upaya pimpinan dalam membangun visi pelayanan keimigrasian yang unggul dan inovatif. Dalam wawancara dengan salah satu kepala seksi, disebutkan bahwa kepala kantor mendorong keterlibatan aktif pegawai dalam penyusunan rencana kerja dan perumusan inovasi pelayanan, seperti sistem antrean dinamis dan pelibatan chatbot dalam pelayanan autogate. Pimpinan memberikan penguatan psikologis berupa penghargaan verbal, pengakuan kerja, dan pelibatan pegawai dalam forum diskusi manajerial. Hal ini menciptakan rasa kepemilikan terhadap tugas dan mendorong pegawai untuk secara aktif memperbaiki kualitas kinerja mereka (Ghasabeh, Soosay, & Reaiche, 2022). Tidak hanya berorientasi pada instruksi, pimpinan juga memberikan ruang kepada staf untuk bereksperimen dengan pendekatan baru dalam pelaksanaan tugas, menunjukkan ciri **intellectual stimulation** yang kuat.

Ciri keempat, yaitu **individualized consideration**, tercermin dalam pola komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan staf. Pegawai merasa diperhatikan secara personal, baik dalam hal pengembangan karier, kebutuhan pelatihan, maupun kesejahteraan kerja. Salah satu staf menyatakan bahwa ia diberikan kesempatan mengikuti pelatihan teknis keimigrasian setelah mengemukakan minatnya dalam evaluasi bulanan. Hubungan kerja yang bersifat personal ini berkontribusi terhadap loyalitas pegawai dan peningkatan kualitas kerja karena mereka merasa diperhatikan dan dihargai. Temuan ini didukung oleh studi terbaru dari Lin et al. (2023), yang menunjukkan bahwa pendekatan *individualized consideration* dalam kepemimpinan transformasional berkorelasi positif terhadap keterlibatan kerja dan inisiatif individu dalam organisasi sektor publik.

Kritik terhadap kepemimpinan transformasional di lingkungan imigrasi umumnya berkaitan dengan tantangan birokrasi yang masih kaku dan pola top-down yang kuat. Namun, konteks di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta menunjukkan bahwa transformasi gaya kepemimpinan telah mulai mengubah pola relasi kerja menjadi lebih kolaboratif dan adaptif. Dalam konteks pelayanan publik yang dinamis, seperti pengawasan

keimigrasian di bandara internasional, gaya kepemimpinan yang fleksibel dan memberdayakan terbukti mampu meningkatkan kapasitas institusi untuk merespons tuntutan masyarakat dan menjaga citra profesionalisme instansi. Penelitian oleh Ali et al. (2021) menyatakan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang selaras dengan nilai-nilai institusi memperkuat integritas layanan dan kepuasan publik.

Relevansi output dari penerapan kepemimpinan transformasional ini sangat signifikan dalam pengelolaan kinerja pegawai. Secara nyata, kantor ini mengalami peningkatan indikator kinerja pelayanan, seperti efisiensi waktu pemeriksaan, pengurangan keluhan layanan, dan peningkatan indeks kepuasan masyarakat. Dalam laporan kinerja instansi 2023, disebutkan bahwa 87% pegawai menunjukkan kinerja di atas rata-rata, dan tingkat disiplin kerja meningkat sebesar 12% dibandingkan tahun sebelumnya. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang mendorong keterlibatan emosional dan intelektual pegawai mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kondusif, dan adaptif terhadap perubahan kebijakan imigrasi.

Secara teoritis, implementasi kepemimpinan transformasional yang efektif di kantor ini memperkuat proposisi Bass dan Avolio (1994), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu membangun budaya kerja berorientasi tujuan melalui pengaruh pribadi, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Namun, dalam konteks instansi imigrasi, pendekatan ini juga menuntut konsistensi dalam pemberian teladan, kepekaan terhadap dinamika internal pegawai, serta kemampuan manajerial yang memadai dalam mengelola resistensi dan konflik kerja. Oleh karena itu, keberhasilan gaya kepemimpinan ini tidak hanya terletak pada visi pemimpin, tetapi juga pada keselarasan antara struktur organisasi, sistem reward, serta budaya kerja yang mendukung inovasi dan tanggung jawab.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional bukan hanya menjadi gaya kepemimpinan yang ideal secara teoretis, tetapi juga terbukti secara praktis relevan dalam meningkatkan kinerja pegawai, membangun komitmen kerja, dan mendorong reformasi pelayanan publik di lingkungan keimigrasian. Dalam jangka panjang, kepemimpinan seperti ini menjadi fondasi penting untuk mendorong terwujudnya manajemen kinerja pegawai yang adaptif, responsif, dan humanistik di tengah kompleksitas tugas keimigrasian di bandara internasional seperti Soekarno-Hatta.

## 2. Komitmen Organisasi sebagai Fondasi Kinerja

Komitmen organisasi merupakan salah satu elemen kunci dalam membentuk dan mempertahankan kinerja pegawai yang unggul di sektor publik, termasuk di lingkungan keimigrasian. Di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta, hasil observasi lapangan dan dokumentasi internal menunjukkan adanya tingkat komitmen organisasi yang tinggi, baik dalam dimensi afektif, normatif, maupun continuance commitment sebagaimana dirumuskan oleh Allen dan Meyer (1990). Komitmen ini tidak hanya terlihat dari kehadiran fisik pegawai di luar jam kerja resmi, tetapi juga dari keterlibatan emosional yang kuat terhadap keberhasilan institusi. Misalnya, dalam situasi lonjakan penumpang internasional selama musim haji dan libur nasional, pegawai menunjukkan kesediaan untuk bekerja lembur tanpa instruksi langsung, mencerminkan loyalitas dan rasa memiliki yang mendalam terhadap organisasi.

Dimensi **komitmen afektif**, yang merujuk pada keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi, tampak kuat dalam wawancara dengan sejumlah staf keimigrasian. Salah seorang petugas pemeriksa menyatakan bahwa ia merasa "bangga menjadi bagian dari garda depan negara" dan menganggap tugasnya sebagai bentuk kontribusi langsung terhadap keamanan nasional. Rasa bangga inilah yang membuat mereka mampu bertahan dalam tekanan kerja tinggi dan menghadapi tantangan operasional, seperti menghadapi penumpang dengan sikap agresif atau sistem yang mengalami gangguan teknis. Komitmen afektif yang tinggi, menurut penelitian terbaru oleh Meyer et al. (2022), berkorelasi positif dengan performa kerja, keterlibatan karyawan (*employee engagement*), dan pengurangan tingkat *turnover* di sektor pelayanan publik.

Sementara itu, **komitmen normatif**, yaitu dorongan moral atau etika untuk bertahan dan bekerja demi organisasi, juga tampak dominan. Dalam wawancara dengan pejabat struktural, terungkap bahwa banyak pegawai merasa memiliki tanggung jawab moral untuk menjaga citra Direktorat Jenderal Imigrasi, terutama karena mereka menyadari bahwa

pelayanan di bandara internasional menjadi representasi wajah Indonesia di mata dunia. Oleh karena itu, pegawai tetap menjaga sikap profesional meskipun berhadapan dengan situasi menekan, seperti keterlambatan sistem autogate, konflik antrean, atau pelanggaran dokumen oleh penumpang. Fenomena ini mencerminkan bahwa komitmen normatif telah tertanam sebagai nilai internal organisasi, yang pada gilirannya memperkuat budaya kerja kolektif dan mendorong konsistensi kinerja yang tinggi.

Namun demikian, komitmen organisasi tidak hanya bersifat internal atau berbasis nilai personal, melainkan juga dibentuk oleh sistem organisasi yang mendukung. Faktor seperti kepemimpinan yang memberdayakan, pengakuan atas kontribusi kerja, transparansi komunikasi, serta pemberian peluang pengembangan karier menjadi elemen penting yang memperkuat komitmen pegawai. Studi oleh Jaramillo, Mulki, & Solomon (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang memberikan umpan balik positif secara konsisten serta membangun lingkungan kerja yang inklusif dan suportif mampu meningkatkan tingkat komitmen organisasi hingga 23% lebih tinggi dibandingkan organisasi yang bersifat otoritatif dan tertutup. Di kantor imigrasi ini, langkah seperti rotasi kerja yang adil, pelibatan dalam evaluasi layanan, serta pembinaan yang humanis berkontribusi terhadap terbentuknya ikatan emosional yang kuat antara pegawai dan institusi.

Dari sisi output kinerja, dampak dari komitmen organisasi yang tinggi ini tercermin dalam indikator layanan. Berdasarkan laporan internal triwulan terakhir, terjadi peningkatan signifikan dalam ketepatan waktu layanan autogate sebesar 11%, dan tingkat keluhan dari pengguna layanan berkurang hingga 18% dibandingkan periode sebelumnya. Selain itu, indeks kepuasan masyarakat yang diukur melalui aplikasi survei online menunjukkan skor rata-rata 88 dari 100, mengindikasikan bahwa kualitas interaksi antara petugas dan pengguna jasa semakin membaik. Capaian ini tidak hanya menjadi indikator kuantitatif dari efektivitas kerja, tetapi juga menjadi bukti konkret bahwa komitmen organisasi berbanding lurus dengan peningkatan kualitas layanan publik.

Kritik yang kerap diarahkan pada pendekatan berbasis komitmen adalah potensi eksploitatif terhadap pegawai, terutama jika loyalitas dijadikan alasan untuk mengabaikan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Namun, pada konteks ini, komitmen tidak tumbuh karena paksaan atau tekanan struktural, melainkan karena adanya kesadaran kolektif akan misi dan nilai lembaga. Pimpinan kantor menyatakan bahwa lembur atau kerja tambahan bukanlah kewajiban, melainkan pilihan sukarela, dan institusi selalu memberikan kompensasi yang layak, baik dalam bentuk pengakuan, insentif non-finansial, maupun peluang pengembangan karier. Dengan demikian, komitmen organisasi yang terbentuk bersifat sehat dan berkelanjutan, bukan *pseudo-commitment* yang dapat memicu kelelahan kerja atau *burnout*.

Secara teoritis, temuan ini memperkuat kerangka kerja Allen dan Meyer (1990) mengenai tiga dimensi komitmen organisasi, namun dalam konteks birokrasi modern seperti imigrasi, pendekatan ini dapat diintegrasikan dengan perspektif psikologi organisasi terkini yang menekankan pentingnya *employee voice* dan *psychological safety*. Pegawai yang merasa aman secara psikologis untuk menyampaikan pendapat dan mendapatkan respon konstruktif dari atasan cenderung memiliki tingkat komitmen lebih tinggi. Hal ini tampak dalam sistem internal kantor yang memberikan ruang evaluasi bersama, diskusi terbuka antarunit, serta budaya menyampaikan saran tanpa takut mendapatkan sanksi, menciptakan iklim kerja yang sehat dan proaktif.

Dalam jangka panjang, tingginya komitmen organisasi akan menjadi fondasi keberlanjutan reformasi birokrasi di lingkungan keimigrasian. Komitmen yang berakar pada nilai, etika, dan keterlibatan emosional mendorong pegawai untuk tidak hanya bekerja secara mekanis, tetapi juga berpikir kritis, berinovasi, dan berkontribusi aktif terhadap perubahan. Ini sangat penting dalam menghadapi tantangan globalisasi, kemajuan teknologi, dan meningkatnya ekspektasi publik terhadap pelayanan imigrasi yang cepat, akurat, dan manusiawi. Dengan demikian, komitmen organisasi bukan sekadar atribut psikologis individual, tetapi merupakan modal sosial institusional yang berperan vital dalam memperkuat ketahanan pelayanan publik keimigrasian di Indonesia.

### 3. Disiplin Kerja sebagai Variabel Penghubung

Disiplin kerja merupakan variabel kunci yang menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, khususnya dalam institusi pelayanan publik seperti Direktorat Jenderal Imigrasi. Dalam konteks Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta, disiplin kerja bukan hanya dimaknai sebagai kepatuhan terhadap peraturan kepegawaian formal, tetapi telah berkembang menjadi bagian dari budaya organisasi yang berakar pada kesadaran personal dan pengaruh kepemimpinan. Hasil observasi menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai, terutama dalam aspek kehadiran, ketepatan waktu, serta pelaksanaan tugas sesuai prosedur standar operasional (SOP), berada pada kategori sangat baik. Hal ini terlihat jelas di area pemeriksaan keimigrasian serta pelayanan izin tinggal, di mana ketepatan waktu pelayanan dan akurasi administrasi menjadi elemen penting dalam menentukan kualitas layanan kepada pengguna jasa.

Disiplin kerja yang efektif dalam organisasi tidak dapat dilepaskan dari kepemimpinan yang memberikan keteladanan dan arah yang jelas. Dalam berbagai sesi wawancara, mayoritas pegawai menyatakan bahwa salah satu faktor utama yang mendorong mereka untuk disiplin adalah teladan dari atasan langsung yang selalu hadir tepat waktu, menepati janji kerja, serta terbuka terhadap evaluasi. Kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh kepala kantor dan para kepala seksi, melalui pemberdayaan serta pendekatan komunikasi terbuka, berkontribusi besar dalam membangun kedisiplinan sebagai nilai kolektif. Sebagaimana dijelaskan oleh Bass & Riggio (2019), kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi kedisiplinan kerja melalui penciptaan visi, motivasi inspiratif, serta stimulasi intelektual yang mendorong pegawai untuk berinisiatif dan berintegritas. Hal ini sejalan dengan studi empiris oleh Widyastuti dan Mahardika (2022), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis nilai moral dan keteladanan mampu meningkatkan disiplin kerja pegawai sebesar 28% di sektor pelayanan publik.

Selain itu, disiplin kerja juga merupakan manifestasi konkret dari komitmen organisasi yang telah terbentuk. Pegawai yang memiliki komitmen afektif dan normatif tinggi cenderung lebih disiplin, bukan karena takut pada sanksi, tetapi karena memiliki kesadaran intrinsik untuk menjaga nama baik institusi. Dalam wawancara mendalam, seorang staf pelayanan izin tinggal menyatakan bahwa “saya merasa malu jika datang terlambat karena itu akan menurunkan kredibilitas saya dan berdampak ke pelayanan.” Pernyataan ini mencerminkan bahwa disiplin telah menjadi bentuk tanggung jawab moral terhadap peran dan ekspektasi organisasi. Menurut Putri (2021), kedisiplinan kerja yang tumbuh dari dalam diri (self-discipline) lebih berdampak jangka panjang terhadap produktivitas pegawai karena didorong oleh nilai personal, bukan sekadar kontrol eksternal.

Disiplin kerja juga memainkan peran penting dalam menjaga stabilitas operasional organisasi, terutama di titik-titik layanan publik yang memiliki tingkat kompleksitas dan tekanan tinggi. Di Bandara Soekarno-Hatta, misalnya, rotasi shift yang ketat, perbedaan jam operasional internasional, dan ekspektasi tinggi dari penumpang internasional menuntut tingkat kedisiplinan yang presisi. Keterlambatan satu petugas pemeriksa dapat berdampak domino terhadap waktu antrean, kecepatan proses autogate, hingga persepsi publik terhadap efisiensi layanan keimigrasian Indonesia. Data internal menunjukkan bahwa keterlambatan pegawai pada triwulan pertama tahun 2024 hanya sebesar 2,3%, menurun dari 4,8% pada periode yang sama tahun sebelumnya. Penurunan ini diindikasikan sebagai hasil dari budaya disiplin yang diperkuat melalui mekanisme monitoring digital serta penghargaan terhadap pegawai yang menunjukkan kinerja dan kedisiplinan tinggi secara konsisten.

Secara teoritis, disiplin kerja berperan sebagai *variabel mediasi* yang menghubungkan antara input manajerial (kepemimpinan) dan sikap organisasi (komitmen) dengan output berupa kinerja pegawai. Dalam penelitian manajemen sumber daya manusia, pendekatan *mediating variable* menjelaskan bahwa suatu faktor dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh antar variabel lainnya. Studi oleh Irawan et al. (2023) menemukan bahwa disiplin kerja memediasi hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja dengan signifikansi tinggi ( $p < 0.05$ ) dalam lingkungan birokrasi. Artinya, meskipun pegawai memiliki komitmen tinggi, tanpa kedisiplinan yang kuat, performa kerja tidak akan mencapai potensi optimalnya. Hal ini relevan dengan konteks keimigrasian, di mana pekerjaan bersifat rutin, presisi, dan membutuhkan akurasi tinggi dalam waktu terbatas.

Dari sudut pandang manajemen strategis sektor publik, disiplin juga merupakan indikator keberhasilan budaya organisasi. Organisasi pelayanan publik yang mampu menciptakan lingkungan kerja disiplin mencerminkan efektivitas fungsi pengawasan, kejelasan prosedur, dan komitmen terhadap nilai-nilai tata kelola yang baik (*good governance*). Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta menerapkan sistem pengawasan berlapis yang tidak bersifat represif, tetapi partisipatif dan berbasis evaluasi kinerja. Pegawai diberi kebebasan menyusun jadwal rotasi internal asalkan memenuhi standar waktu dan hasil kerja. Praktik ini dinilai efektif karena meningkatkan rasa kepemilikan terhadap proses kerja, sekaligus menumbuhkan disiplin yang berorientasi pada hasil, bukan sekadar kepatuhan prosedural.

Kritik yang mungkin muncul terhadap pendekatan disiplin sebagai mediasi adalah potensi formalistik, di mana disiplin hanya dijadikan alat ukur administratif semata dan mengabaikan aspek kesejahteraan pegawai. Namun, dalam konteks ini, disiplin tidak dibangun melalui sanksi atau ancaman, tetapi melalui pendekatan pemberdayaan, teladan, dan penghargaan. Misalnya, pegawai dengan kehadiran sempurna selama tiga bulan berturut-turut mendapat pengakuan dalam rapat evaluasi dan insentif non-finansial seperti pelatihan atau penempatan tugas strategis. Ini memperlihatkan bahwa disiplin bukanlah paksaan, melainkan hasil dari pengelolaan sumber daya manusia yang holistik.

Relevansi disiplin kerja terhadap output organisasi dapat dilihat dari peningkatan indeks kinerja layanan (IKL), penurunan tingkat kesalahan input data keimigrasian, serta kepercayaan publik yang terus meningkat. Data survei pengguna jasa selama Januari–Maret 2024 menunjukkan bahwa 92% responden merasa petugas hadir tepat waktu dan memberikan layanan tanpa penundaan. Selain itu, kesalahan input data (misalnya kesalahan entri nomor paspor atau jenis visa) menurun dari 67 kasus pada 2023 menjadi 23 kasus pada kuartal pertama 2024. Angka ini menunjukkan bahwa kedisiplinan berdampak langsung pada akurasi, efisiensi, dan kredibilitas layanan publik yang diberikan.

Dalam jangka panjang, penguatan disiplin kerja dapat menjadi strategi peningkatan daya saing kelembagaan. Institusi keimigrasian yang mampu menanamkan nilai disiplin secara sistemik akan lebih adaptif terhadap perubahan teknologi, kebijakan, dan tantangan global. Dengan mempertahankan disiplin sebagai bagian dari budaya organisasi, institusi tidak hanya mampu menjaga kualitas layanan saat ini, tetapi juga mempersiapkan diri menghadapi dinamika masa depan, seperti penerapan digitalisasi penuh autogate, pemrosesan biometrik lanjutan, dan integrasi sistem lintas lembaga.

#### **4. Interaksi Antar Variabel: Implikasi Terhadap Manajemen Kinerja**

Dalam konteks organisasi publik seperti Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta, interaksi antara kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan disiplin kerja membentuk fondasi yang kokoh untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan pemberian inspirasi, motivasi, dan dukungan kepada pegawai, berperan penting dalam menumbuhkan komitmen organisasi dan membentuk budaya disiplin kerja yang kuat.

Studi oleh Mustika (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai, dengan disiplin kerja berperan sebagai variabel mediasi. Artinya, kepemimpinan yang efektif tidak hanya langsung meningkatkan kinerja, tetapi juga melalui peningkatan disiplin kerja pegawai. Disiplin kerja yang tinggi mencerminkan komitmen pegawai terhadap organisasi dan tugasnya, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Namun, kasus pemerasan terhadap Warga Negara Asing (WNA) asal China oleh petugas Imigrasi di Bandara Soekarno-Hatta pada periode Februari 2024 hingga Januari 2025 mengindikasikan adanya kelemahan dalam implementasi nilai-nilai tersebut. Sebanyak 44 kasus pemerasan dengan total kerugian Rp32.750.000 telah dilaporkan dan ditangani. Insiden ini mencerminkan kegagalan dalam menerapkan kepemimpinan transformasional yang efektif, lemahnya komitmen organisasi, dan rendahnya disiplin kerja di antara sebagian pegawai.

Kegagalan kepemimpinan dalam memberikan teladan dan membangun budaya organisasi yang kuat dapat melemahkan komitmen pegawai dan menurunkan disiplin kerja. Ketika pegawai tidak merasa terikat secara emosional dengan organisasi dan tidak memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, mereka lebih rentan melakukan pelanggaran etika dan hukum. Hal

ini berdampak negatif terhadap kinerja organisasi dan citra publik.

Untuk mengatasi permasalahan ini, diperlukan langkah-langkah strategis dalam manajemen kinerja, antara lain:

1. **Penguatan Kepemimpinan Transformasional:** Pelatihan dan pengembangan kepemimpinan bagi pejabat struktural untuk meningkatkan kemampuan dalam memberikan inspirasi, motivasi, dan dukungan kepada pegawai.
2. **Peningkatan Komitmen Organisasi:** Membangun budaya organisasi yang kuat melalui komunikasi yang efektif, penghargaan terhadap kinerja, dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan.
3. **Penegakan Disiplin Kerja:** Penerapan sistem pengawasan dan evaluasi yang transparan untuk memastikan kepatuhan terhadap aturan dan standar kerja.
4. **Penerapan Sistem Pelaporan dan Perlindungan:** Menyediakan saluran pelaporan yang aman dan perlindungan bagi pelapor untuk mencegah dan menangani pelanggaran etika dan hukum.

Dengan mengintegrasikan ketiga variabel tersebut secara sinergis, organisasi dapat membentuk lingkungan kerja yang kondusif untuk peningkatan kinerja dan pelayanan publik yang berkualitas. Kasus pemerasan terhadap WNA China menjadi pelajaran penting tentang pentingnya implementasi nilai-nilai kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan disiplin kerja dalam manajemen kinerja.

## 5. Digitalisasi Manajemen Kinerja sebagai Strategi Adaptif

Di era transformasi digital dan kompleksitas pelayanan publik yang semakin dinamis, digitalisasi bukan lagi pilihan tambahan, melainkan kebutuhan strategis dalam tata kelola organisasi, termasuk dalam manajemen kinerja pegawai di sektor pemerintahan seperti Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta. Temuan penelitian menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan disiplin kerja telah membentuk fondasi kuat dalam meningkatkan kualitas layanan keimigrasian, terdapat ruang signifikan untuk perbaikan melalui inovasi berbasis teknologi digital guna memperkuat sistem pengawasan, penilaian, dan umpan balik kinerja secara lebih objektif dan berkelanjutan.

Transformasi digital dapat dimulai dengan membangun *Dashboard Kinerja Interaktif* yang memungkinkan pimpinan mengakses data kehadiran, beban kerja, penyelesaian tugas, hingga keluhan masyarakat secara real-time. Sistem ini tidak hanya menguatkan transparansi dan akuntabilitas internal, tetapi juga memfasilitasi gaya kepemimpinan transformasional yang berbasis pada data, yakni pemimpin dapat merancang kebijakan motivasi, pelatihan, dan reward secara tepat sasaran berdasarkan data performa aktual. Dalam wawancara dengan salah satu kepala seksi pelayanan, disebutkan bahwa kebutuhan akan visualisasi performa secara kolektif sangat penting, terutama untuk merespons lonjakan beban kerja di waktu-waktu tertentu seperti musim haji atau cuti bersama. Hal ini mendukung temuan sebelumnya dari Dwiyanto (2022) yang menekankan bahwa penggunaan sistem digital dapat meningkatkan akurasi pengambilan keputusan dalam organisasi pelayanan publik.

Selanjutnya, dalam rangka memperkuat komunikasi antara pimpinan dan staf, pengembangan *e-Leadership Feedback System* menjadi solusi praktis dan strategis. Aplikasi ini memungkinkan pegawai menyampaikan umpan balik terhadap gaya kepemimpinan secara anonim dan berkala, serta mengisi survei terkait kepuasan kerja, beban tugas, dan iklim organisasi. Dari sisi pimpinan, sistem ini memberi ruang untuk melakukan evaluasi reflektif dan menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan kebutuhan aktual di lapangan. Temuan ini juga mengafirmasi pendekatan *servant leadership* dalam konteks transformasional, di mana pemimpin tidak hanya menjadi inspirator, tetapi juga fasilitator dan pembelajar aktif dari suara bawahannya (Greenleaf, 2016).

Digitalisasi juga memiliki relevansi yang erat dengan aspek disiplin kerja. Penggunaan *e-attendance* berbasis GPS dan biometrik yang terintegrasi dengan sistem evaluasi kinerja akan mendorong budaya kerja yang tertib dan profesional. Dari hasil observasi, meskipun kedisiplinan telah terbentuk kuat secara budaya, pengawasan digital akan memperkuat konsistensi dan mengurangi celah toleransi atas pelanggaran kecil yang selama ini kerap terjadi dalam sistem manual. Data absensi dan waktu penyelesaian tugas yang terekam digital akan langsung

berdampak terhadap skema insentif berbasis kinerja. Dengan demikian, disiplin bukan lagi sekadar kewajiban formal, tetapi menjadi komponen terukur yang dihargai secara sistematis, sejalan dengan konsep *performance-based incentives* dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik (Denhardt & Denhardt, 2019).

Konteks krusial lainnya yang mendorong urgensi digitalisasi adalah kebutuhan pencegahan terhadap penyimpangan atau penyalahgunaan kewenangan. Kasus pemerasan terhadap WNA asal Tiongkok oleh oknum petugas keimigrasian di lingkungan bandara menjadi refleksi serius akan pentingnya sistem kontrol yang tidak hanya berbasis hierarki, tetapi juga teknologi. Oleh karena itu, dibutuhkan implementasi *Whistleblowing System* digital internal yang menjamin kerahasiaan pelapor, memiliki sistem pelacakan laporan yang transparan, serta dilengkapi algoritma untuk mendeteksi anomali kinerja atau pertemuan tidak resmi yang tidak terekam dalam sistem. Sistem ini harus dikaitkan langsung dengan unit pengawasan internal agar setiap indikasi pelanggaran dapat ditindaklanjuti cepat dan akurat. Hal ini menunjukkan keterkaitan antara kepemimpinan yang bersih dan komitmen organisasi dalam menjaga integritas institusi keimigrasian sebagai wajah negara di titik perbatasan (Transparency International, 2023).

Dalam jangka panjang, digitalisasi manajemen kinerja perlu diarahkan pada sistem prediktif berbasis *machine learning* yang dapat menganalisis tren beban kerja, potensi kelelahan pegawai, hingga proyeksi efektivitas layanan berdasarkan rekam jejak historis. Misalnya, sistem dapat merekomendasikan rotasi jadwal tugas yang lebih adil, redistribusi pegawai antar-seksi, atau bahkan penambahan personel saat potensi antrean membludak terdeteksi. Ini akan sangat membantu dalam mendukung prinsip efisiensi dan efektivitas pelayanan publik. Kebutuhan ini senada dengan studi OECD (2022) yang menunjukkan bahwa instansi pemerintahan yang mengadopsi sistem berbasis data dan AI cenderung memiliki keunggulan dalam responsivitas kebijakan dan kepuasan publik.

Namun demikian, semua inovasi digital tersebut tidak akan efektif jika tidak diiringi dengan *capacity building* yang memadai. Pelatihan rutin, penguatan literasi teknologi, serta pembangunan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan harus menjadi prasyarat utama. Digitalisasi tidak boleh dilihat semata sebagai instrumen teknis, tetapi sebagai bagian dari perubahan budaya kerja yang lebih kolaboratif, transparan, dan berorientasi pada hasil. Maka dari itu, Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta perlu menjadikan inovasi digital sebagai bagian dari visi kelembagaan jangka panjang, yang tidak hanya memperkuat tata kelola internal, tetapi juga meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi imigrasi sebagai garda depan pelayanan dan penegakan hukum keimigrasian di Indonesia.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

Berdasarkan hasil analisis kualitatif yang dilakukan melalui metode wawancara, observasi, dan studi dokumentasi di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh interaksi antara kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan disiplin kerja. Ketiga variabel ini tidak hanya saling berdiri sendiri, melainkan terjalin dalam struktur hubungan kausal yang kuat. Temuan dalam konteks *das Sein* atau realitas empirik menunjukkan bahwa kepemimpinan yang bersifat transformasional, yang ditunjukkan melalui teladan, pemberian motivasi, dan ruang partisipatif dalam pengambilan keputusan, mampu membentuk budaya kerja yang positif di lingkungan institusi. Pegawai merasa dihargai, diberdayakan, dan pada akhirnya tergerak untuk berkontribusi secara optimal terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Komitmen organisasi juga tampak nyata, khususnya dalam bentuk komitmen afektif dan normatif. Ini terlihat dari kesiapan dan kesediaan pegawai untuk tetap menjalankan tugas di luar jam kerja, termasuk dalam situasi puncak pelayanan seperti musim haji dan libur nasional. Hal ini menandakan bahwa nilai-nilai institusi telah terinternalisasi dalam diri pegawai sebagai bagian dari loyalitas dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Namun demikian, dalam praktiknya masih ditemukan gap antara nilai yang diusung dengan implementasi di lapangan, seperti dalam kasus pelanggaran etika dan penyalahgunaan wewenang, sebagaimana terlihat dalam peristiwa

pemerasan terhadap WNA asal Tiongkok oleh oknum pegawai. Realitas tersebut memperlihatkan bahwa penguatan komitmen dan integritas moral masih menjadi pekerjaan rumah yang belum tuntas.

Dalam dimensi mediasi, disiplin kerja terbukti menjadi penghubung efektif antara kepemimpinan dan komitmen terhadap kinerja. Budaya kedisiplinan yang tercipta di lingkungan Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta bukan semata-mata hasil dari regulasi administratif, melainkan juga merupakan hasil dari teladan pimpinan dan nilai kolektif yang dibangun secara bertahap. Tingginya tingkat ketepatan waktu dan kehadiran pegawai menjadi indikator bahwa disiplin tidak hanya bersifat struktural, tetapi telah menyatu dalam nilai-nilai kerja sehari-hari. Namun, seperti halnya komitmen, disiplin juga belum sepenuhnya merata. Dalam beberapa unit kerja, ditemukan variasi tingkat kedisiplinan yang menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan belum sepenuhnya meresap secara horizontal.

Secara normatif dalam kerangka *das Sollen*, seharusnya institusi imigrasi yang menjadi wajah negara dalam pelayanan lintas batas memiliki standar integritas, kedisiplinan, dan profesionalisme yang tinggi dan merata. Kepemimpinan tidak hanya dituntut untuk bersifat transformasional dalam aspek administratif, tetapi juga harus mampu menjadi figur moral yang menjunjung tinggi etika dan anti-korupsi. Penguatan integritas tidak cukup hanya dengan supervisi dan evaluasi kinerja berkala, tetapi juga harus dilakukan melalui pendekatan nilai, pelatihan etika, serta mekanisme reward and punishment yang jelas dan adil.

Komitmen organisasi diharapkan tidak hanya bersifat loyalitas pragmatis, tetapi juga mengandung kesadaran kolektif akan pentingnya menjaga reputasi lembaga dan kepercayaan publik. Dalam konteks globalisasi dan digitalisasi pelayanan publik, aparatur imigrasi dituntut tidak hanya bekerja secara cepat dan tepat, tetapi juga harus menjaga sikap profesional dalam setiap interaksi dengan pengguna jasa, termasuk warga negara asing yang sering menjadi sorotan.

Dengan demikian, relevansi hasil penelitian ini terletak pada perlunya strategi manajemen kinerja yang tidak hanya berfokus pada output administratif, tetapi juga menyentuh aspek budaya organisasi dan integritas personal. Kepemimpinan transformasional perlu diperluas ke seluruh jajaran struktural agar dampaknya dapat merata. Komitmen organisasi harus terus dipupuk melalui sistem pengembangan karier dan iklim kerja yang sehat. Disiplin kerja perlu dijaga dan dikawal sebagai wujud nyata dari profesionalitas birokrasi.

Penelitian ini merekomendasikan agar Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta menyusun sistem penguatan budaya kerja yang terintegrasi melalui pendekatan moral, teknologi, dan keteladanan. Hal ini diharapkan dapat meminimalisasi celah pelanggaran dan mendorong terciptanya kinerja optimal yang berkelanjutan, sekaligus menjaga wibawa institusi di mata publik dan internasional.

Saran

Sebagai respon terhadap dinamika pelayanan keimigrasian yang semakin kompleks dan kebutuhan peningkatan akuntabilitas serta efisiensi kerja, terobosan strategis berbasis digitalisasi menjadi sangat penting dalam mendukung manajemen kinerja pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta. Pertama, pengembangan *Dashboard Monitoring Kinerja Real-Time* berbasis indikator transformasional, komitmen, dan disiplin kerja dapat dijadikan alat bantu manajerial yang memungkinkan pimpinan memantau performa pegawai secara objektif dan periodik, sekaligus menjadi alat *early warning system* terhadap tren penurunan kinerja. Kedua, integrasi *e-Leadership Feedback System* berbasis aplikasi internal akan membuka ruang evaluasi dua arah antara pimpinan dan staf, mendorong kepemimpinan yang lebih terbuka, responsif, dan adaptif terhadap kebutuhan pegawai serta dinamika di lapangan.

Ketiga, perlu adanya penguatan budaya disiplin melalui implementasi sistem absensi biometrik terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja (e-kinerja), sehingga kedisiplinan tidak hanya tercatat, tetapi langsung berdampak pada perolehan insentif berbasis kerja. Keempat, untuk mencegah potensi penyimpangan seperti kasus pemerasan terhadap WNA, perlu dikembangkan *Whistleblowing System* digital yang memungkinkan pelaporan pelanggaran secara anonim dan aman, disertai dengan sistem pelacakan status laporan yang transparan. Kelima, pemanfaatan *Artificial Intelligence* dalam pemetaan beban kerja harian berdasarkan data lalu lintas penumpang dan tren permohonan layanan dapat mendukung penjadwalan kerja yang lebih adil, efisien, dan sesuai kebutuhan, sehingga mengurangi kelelahan kerja serta meningkatkan moral pegawai.

Terakhir, semua terobosan digital ini perlu diikuti dengan pelatihan literasi teknologi secara

berkelanjutan bagi seluruh pegawai dan evaluasi berkala berbasis data analitik, agar digitalisasi tidak hanya menjadi simbol modernisasi, tetapi benar-benar meningkatkan kualitas layanan, kepercayaan publik, dan integritas kelembagaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2019). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- Dwiyanto, A. (2022). *Reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik*. Gadjah Mada University Press.
- Goleman, D. (2013). The focused leader. *Harvard Business Review*, 91(12), 50–60.
- Greenleaf, R. K. (2016). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th Anniversary ed.). Paulist Press.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Putri, R. A. (2021). Pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintahan. *Jurnal Administrasi Publik*
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Silaban, M. S. (2022). Peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan komitmen afektif dan kedisiplinan kerja ASN. *Jurnal Manajemen dan Organisasi Publik*, 9(3), 205–218.
- Transparency International. (2023). *Corruption perceptions index 2023*.