

**ANALISIS MANAJEMEN KINERJA KANTOR IMIGRASI KELAS I TPI  
PEKANBARU BERDASARKAN LAPORAN KERJA INSTANSI PEMERINTAH  
(LKJIP) TAHUN 2024**  
**PERFORMANCE MANAGEMENT ANALYSIS AT THE CLASS I IMMIGRATION  
OFFICE TPI PEKANBARU BASED ON THE 2024 GOVERNMENT  
PERFORMANCE REPORT (LKJIP)**

<https://10.0.205.137/tematics.v7i2.858>

Submitted: 03-12-2025 Reviewed: 11-10-2025 Published: 26-12-2025

Ismail Joy Tiurman Tampubolon  
[1smail7oy17@gmail.com](mailto:1smail7oy17@gmail.com)  
Politeknik Imigrasi

Pascalis Danny Kristi Wibowo  
[pascalisdanny4@gmail.com](mailto:pascalisdanny4@gmail.com)  
Politeknik Imigrasi

Seno Setyo Pujonggo  
[senosetyopujonggo@gmail.com](mailto:senosetyopujonggo@gmail.com)  
Politeknik Imigrasi

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen kinerja pada Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LkjIP) Tahun 2024. Manajemen kinerja merupakan proses strategis yang mencakup perencanaan, pemantauan, dan evaluasi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen kinerja menurut Armstrong dan Baron yang menekankan pada keselarasan antara tujuan individu dan organisasi. Metode yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik analisis dokumen terhadap LkjIP sebagai sumber data utama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar indikator kinerja utama (IKU) di Kantor Imigrasi telah tercapai bahkan melebihi target, seperti penegakan hukum keimigrasian (111%) dan layanan administratif keimigrasian (100%). Namun demikian, ditemukan pula isu strategis seperti ketidakseimbangan beban kerja dan keterbatasan sarana dan prasarana yang berpotensi menghambat kinerja jangka panjang. Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi manajemen kinerja telah berjalan cukup efektif, tetapi memerlukan evaluasi berkelanjutan untuk memastikan peningkatan mutu layanan publik dan akuntabilitas kelembagaan.

**Kata Kunci:** manajemen kinerja, keimigrasian, akuntabilitas publik

### Abstract

*This study aims to analyse the performance management of the Class I Immigration Office TPI Pekanbaru basen on 2024 Government Performance Accountability Report (LkjIP). Performance management is a strategic process involving the planning, monitoring, and evaluation of organizational goals. This research adopts Armstrong and Baron's performance management theory, which emphasizes alignment between individual and organizational objectives. A descriptive qualitative approach was employed, using document analysis of the 2024 LKjIP as the primary data source. The findings indicate that most key performance indicators were achieved, with some even surpassing the target, such as immigration law enforcement (111%) and administrative services (100%). However, strategic issues such as workload imbalance and inadequate infrastructure were identified as challenges that may hinder long-term performance. The study concludes that performance management implementation at the office has been relatively effective, but continuous evaluation is required to enhance public service quality and institutional accountability.*

**Keywords:** performance management, immigration, public accountability



## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Manajemen kinerja dalam sektor publik merupakan isu strategis yang menjadi fokus utama dalam reformasi birokrasi termasuk Indonesia. Konsep ini menjadi sangat penting seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas kinerja instansi pemerintah (Christensen & Lægreid, 2020). Salah satu sistem yang mendukung implementasi manajemen kinerja di Indonesia adalah Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), yang menuntut adanya kesesuaian antara rencana strategis, perjanjian kinerja, indikator kinerja utama (IKU), dan laporan kinerja tahunan (Kementerian PANRB, 2014).

Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru sebagai unit pelaksana teknis Direktorat Jenderal Imigrasi berperan dalam penyelenggaraan fungsi pelayanan publik, penegakan hukum, keamanan negara, serta fasilitasi pembangunan masyarakat (Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2011). Dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Tahun 2024, kantor ini mencatatkan capaian kinerja yang sangat tinggi, seperti penegakan hukum keimigrasian yang mencapai 111%, layanan keimigrasian administratif 100%, dan indeks kepuasan layanan sebesar 3,99 dari target 3,10 (Kantor Imigrasi Pekanbaru, 2024).

Capaian ini menunjukkan keberhasilan dalam pengelolaan strategi pelayanan publik, tetapi juga tidak terlepas dari tantangan. Dalam dokumen LKjIP 2024 disebutkan bahwa terdapat beberapa isu strategis yang belum sepenuhnya teratasi, antara lain ketidakseimbangan beban kerja antar unit, keterbatasan fasilitas ruang pelayanan, serta keterbatasan dalam manajemen arsip dan SDM (Kantor Imigrasi Pekanbaru, 2024). Hal ini mencerminkan bahwa pencapaian kuantitatif belum tentu menggambarkan keberhasilan manajemen kinerja secara menyeluruh.

Menurut Armstrong dan Baron (2005), manajemen kinerja tidak hanya sebatas pencapaian target kerja, tetapi mencakup proses berkelanjutan yang terdiri dari perencanaan strategis, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja secara terukur. Pendekatan ini bertujuan menciptakan pemahaman bersama antara pegawai dan organisasi terhadap tujuan kerja, serta membangun budaya kinerja yang berorientasi pada hasil.

Pentingnya penguatan sistem manajemen kinerja di instansi pemerintah juga ditekankan oleh Otley (1999), yang menggarisbawahi perlunya keterkaitan antara strategi organisasi, pengukuran kinerja, serta sistem insentif dan pembelajaran organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yang tinggi hanya dapat dicapai jika terdapat keselarasan antara rencana dan eksekusi kerja yang ditunjang oleh data serta umpan balik yang valid.

Dalam konteks Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru, penerapan manajemen kinerja dapat diamati melalui keterkaitan antara dokumen perencanaan (Renstra), indikator kinerja, dan laporan capaian tahunan (LKjIP). Namun, belum sepenuhnya dilakukan evaluasi mendalam atas gap antara target dan realisasi kinerja sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial.

Penelitian ini menjadi penting untuk menelaah secara kritis implementasi sistem manajemen kinerja di instansi tersebut. Dengan menggunakan teori manajemen kinerja Armstrong dan Baron sebagai landasan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dilakukan serta bagaimana instansi menyikapi isu strategis yang muncul dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai efektivitas penerapan manajemen kinerja di sektor keimigrasian dan menjadi rujukan untuk peningkatan kualitas SAKIP di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi.

Dengan latar tersebut, penelitian ini dipandang penting untuk memberikan gambaran: sejauh mana prinsip-prinsip manajemen kinerja—perencanaan yang jelas, monitoring berkelanjutan, evaluasi data-driven, dan penguatan motivasi—telah diimplementasikan di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru. Hasilnya diharapkan mampu memberikan rekomendasi berbasis bukti bagi pengembangan SAKIP di institusi pemerintahan lainnya, khususnya unit pelayanan publik keimigrasian.

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan manajemen kinerja pada Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru berdasarkan LKjIP Tahun 2024?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi manajemen kinerja di lingkungan Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru?

## Tujuan

1. Menganalisis penerapan manajemen kinerja pada Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru berdasarkan data dan informasi yang tertuang dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Tahun 2024, dengan menggunakan kerangka teori manajemen kinerja Armstrong dan Baron.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasi manajemen kinerja di lingkungan kerja Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru, baik dari aspek struktural, sumber daya manusia, maupun sistem evaluasi dan pelaporan kinerja.

## Metode Penelitian

### 1. Pendekatan

Penelitian ini menggunakan **pendekatan deskriptif kualitatif**, yang bertujuan untuk memahami dan menggambarkan secara mendalam implementasi manajemen kinerja di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru. Pendekatan ini digunakan untuk menganalisis fenomena organisasi berdasarkan dokumen resmi, khususnya Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Tahun 2024, dengan fokus pada proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja yang dijalankan oleh unit kerja terkait. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menilai realisasi kinerja berdasarkan kerangka teori yang telah ditentukan, tanpa melakukan intervensi langsung terhadap objek penelitian (Creswell, 2014).

### 2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui **studi dokumentasi**, yaitu dengan mengkaji dan menganalisis dokumen-dokumen resmi yang relevan. Sumber utama data adalah **Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Tahun 2024** yang disusun oleh Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru. Dokumen ini dipilih karena merupakan produk akhir dari siklus manajemen kinerja tahunan instansi pemerintah dan mencerminkan keterkaitan antara perencanaan strategis, indikator kinerja utama (IKU), serta hasil capaian kerja. Selain itu, data sekunder juga diperoleh dari literatur akademik, peraturan perundang-undangan, dan publikasi pemerintah yang membahas tentang manajemen kinerja sektor publik dan sistem SAKIP.

### 3. Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan **teknik analisis isi (content analysis)** dengan pendekatan tematik. Teknik ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola, kategori, dan makna yang muncul dari isi dokumen LKjIP. Analisis dilakukan melalui proses kategorisasi terhadap informasi yang berkaitan dengan:

- indikator kinerja utama (IKU),
- tingkat capaian target,
- program inovasi,
- serta isu-isu strategis yang dihadapi instansi.

Hasil analisis kemudian dibandingkan dengan teori manajemen kinerja menurut Armstrong dan Baron (2005), khususnya dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Selain itu, teknik ini juga digunakan untuk menilai konsistensi antara hasil yang dilaporkan dengan tantangan serta sumber daya yang tersedia. Validitas analisis diperkuat melalui triangulasi data dengan sumber-sumber resmi lain yang relevan, seperti dokumen SAKIP nasional dan kebijakan Kemenpan-RB.

## PEMBAHASAN

Pembahasan dalam penelitian ini difokuskan untuk menjawab dua rumusan masalah utama yang telah disusun sebelumnya, yakni terkait bagaimana penerapan manajemen kinerja di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Tahun 2024, serta apa saja faktor yang menjadi pendukung maupun penghambat dalam pelaksanaannya. Pembahasan dilakukan dengan mengacu pada teori manajemen kinerja Armstrong dan Baron (2005), yang menekankan pentingnya keterkaitan antara perencanaan strategis, pelaksanaan program, serta evaluasi kinerja yang berkelanjutan. Selain itu, penilaian juga dilakukan

berdasarkan prinsip-prinsip akuntabilitas dan efektivitas kinerja sektor publik yang menjadi bagian dari sistem SAKIP.

Data utama dalam pembahasan ini bersumber dari dokumen LKjIP 2024 Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru yang menggambarkan capaian kinerja tahunan, indikator kinerja utama (IKU), inovasi pelayanan publik, dan isu-isu strategis yang dihadapi oleh instansi. Dengan pendekatan analisis isi dan interpretasi tematik, data tersebut dianalisis untuk memahami pola penerapan manajemen kinerja dalam tiga tahapan utama: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Hasil analisis juga dikaitkan dengan kondisi organisasi, sumber daya manusia, serta sistem manajemen internal yang mempengaruhi keberhasilan dan kendala dalam pelaksanaan kinerja instansi keimigrasian.

## **1. Penerapan Manajemen Kinerja di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru**

### **a. Perencanaan Kinerja**

Perencanaan kinerja merupakan tahap awal dalam siklus manajemen kinerja yang menentukan arah dan tujuan organisasi secara strategis. Berdasarkan LKjIP Tahun 2024, perencanaan kinerja di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru telah disusun secara sistematis melalui dokumen perjanjian kinerja yang mengacu pada rencana strategis Direktorat Jenderal Imigrasi dan rencana kerja Kementerian Hukum dan HAM. Setiap indikator kinerja utama (IKU) diturunkan dari sasaran strategis instansi induk dan dijabarkan hingga tingkat unit kerja melalui pendekatan cascading (Kantor Imigrasi Pekanbaru, 2024).

Sasaran strategis tersebut meliputi peningkatan kualitas layanan keimigrasian, penguatan penegakan hukum, serta optimalisasi pengelolaan sumber daya. Perencanaan kinerja juga mengadopsi prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) dalam penyusunan target, seperti yang tampak pada target penerbitan dokumen perjalanan dan pelaksanaan operasi pengawasan orang asing. Ini menunjukkan bahwa tahap perencanaan telah memenuhi kriteria dalam teori Armstrong dan Baron (2005), yaitu penyusunan tujuan yang terukur, terintegrasi, dan relevan terhadap arah strategis organisasi.

Perencanaan kinerja tidak hanya disusun pada level struktural, tetapi juga disosialisasikan hingga ke unit pelaksana teknis melalui *cascading goals*. Hal ini bertujuan agar seluruh pegawai memahami arah organisasi dan mengetahui kontribusi individu terhadap pencapaian IKU. Menurut Armstrong dan Baron (2005), proses ini memperkuat keterlibatan (*engagement*) dan rasa kepemilikan terhadap target kerja, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan akuntabilitas pegawai.

Selain proses *cascading* indikator dari tingkat kementerian ke unit pelaksana, penting juga mencermati sejauh mana partisipasi pegawai dalam penyusunan target kinerja. Berdasarkan studi dalam sektor publik, keterlibatan aktif pegawai dalam penyusunan rencana kerja tahunan dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap target organisasi dan memperkuat komitmen untuk mencapainya (Kim, 2020). Dalam konteks Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru, meskipun perencanaan telah tersusun rapi, ruang dialog dan pelibatan pegawai dalam penentuan strategi pelaksanaan masih dapat diperluas agar lebih adaptif terhadap kondisi lapangan yang dinamis.

### **b. Pelaksanaan Kinerja**

Pelaksanaan kinerja mencerminkan bagaimana rencana strategis dijalankan melalui kegiatan operasional dan pelayanan publik. Berdasarkan laporan tahunannya, Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru menunjukkan pelaksanaan kinerja yang cukup optimal, dibuktikan dengan pencapaian indikator layanan keimigrasian yang mencapai 100% dan indikator penegakan hukum keimigrasian (*Pro Justitia* dan tindakan administratif) yang mencapai 111% dari target (Kantor Imigrasi Pekanbaru, 2024).

Berbagai inovasi layanan publik juga menjadi bagian dari pelaksanaan kinerja yang adaptif dan responsif, seperti peluncuran layanan paspor simpatik, layanan paspor kolektif di luar kantor (LAPIS), serta integrasi dengan PT Pos untuk distribusi dokumen. Inovasi-inovasi tersebut tidak hanya meningkatkan aksesibilitas masyarakat terhadap layanan keimigrasian, tetapi juga menunjukkan keberhasilan dalam mengimplementasikan prinsip efektivitas dan efisiensi. Hal ini sejalan dengan gagasan Otley (1999) bahwa pelaksanaan kinerja yang baik harus didukung oleh sistem informasi yang memadai dan kapasitas organisasi yang adaptif terhadap kebutuhan lapangan.

Pelaksanaan kinerja di Kantor Imigrasi Pekanbaru juga ditopang oleh pemanfaatan

teknologi informasi. Sistem antrian online, pelayanan berbasis WhatsApp, serta integrasi dengan sistem Pos Indonesia mempercepat distribusi paspor dan dokumen keimigrasian lainnya. Inovasi-inovasi ini merupakan bentuk konkret dari nilai “Inovatif” dalam budaya kerja Imigrasi PASTI. Lebih lanjut, dukungan teknologi menciptakan transparansi dan mengurangi beban administratif pegawai, yang secara tidak langsung meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan.

### c. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan proses penilaian terhadap capaian kinerja yang telah dilaksanakan, termasuk identifikasi terhadap gap antara target dan realisasi. Dalam LKjIP 2024, Kantor Imigrasi Pekanbaru melaporkan capaian kinerja secara kuantitatif dan kualitatif dengan membandingkan hasil aktual dengan indikator yang telah ditetapkan. Namun demikian, proses evaluasi ini belum sepenuhnya didukung dengan analisis mendalam terhadap penyebab ketidaktercapaian atau tantangan yang dihadapi di lapangan.

Evaluasi kinerja yang dilakukan masih bersifat administratif, yaitu berfokus pada pelaporan angka capaian. Evaluasi belum dilengkapi dengan feedback individual yang dapat digunakan sebagai dasar *coaching* atau *reward system* berbasis kinerja. Padahal menurut Armstrong dan Baron (2005), keberhasilan manajemen kinerja ditentukan oleh siklus umpan balik yang konsisten dan mekanisme pembinaan berkelanjutan. Penerapan evaluasi berbasis kompetensi dan perilaku kerja juga penting untuk menilai aspek kualitas yang tidak tercermin dalam angka.

Meskipun laporan telah memuat refleksi atas isu strategis seperti ketidakseimbangan beban kerja dan keterbatasan fasilitas pendukung, tidak semua rekomendasi diikuti oleh rencana aksi yang terstruktur. Padahal, Armstrong dan Baron (2005) menekankan pentingnya umpan balik dan evaluasi berkelanjutan sebagai dasar pengembangan organisasi dan pengambilan keputusan manajerial. Dengan demikian, evaluasi kinerja di Kantor Imigrasi Pekanbaru dapat dikatakan telah berjalan cukup baik dari sisi pelaporan, namun masih memerlukan penguatan dalam aspek reflektif dan tindak lanjutnya.

## 2. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Kinerja

### a. Faktor Pendorong

Keberhasilan Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru dalam mencapai sebagian besar indikator kinerja utamanya tidak terlepas dari beberapa faktor pendukung internal organisasi. Pertama, budaya kerja yang kuat dan berorientasi pada pelayanan publik menjadi modal penting dalam mendukung pencapaian kinerja. Budaya “Imigrasi PASTI” (Profesional, Akuntabel, Sinergi, Transparan, dan Inovatif) telah diinternalisasi oleh pegawai, tercermin dari berbagai capaian dan inovasi pelayanan yang dilaporkan dalam LKjIP 2024 (Kantor Imigrasi Pekanbaru, 2024).

Kedua, tingkat kepuasan masyarakat dan unit kerja menjadi indikator kunci bahwa manajemen kinerja berjalan dalam arah yang tepat. Indeks kepuasan layanan unit kerja mencapai angka 3,99 dari target 3,10, menunjukkan bahwa pelayanan publik telah dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan harapan pengguna layanan. Selain itu, keberadaan inovasi berbasis teknologi seperti LAPIS (Layanan Paspor Simpatik), SIPP (Sistem Informasi Pemohon Paspor), dan kerja sama dengan mitra eksternal seperti PT Pos Indonesia menjadi bentuk dukungan struktural terhadap pelaksanaan tugas. Armstrong dan Baron (2005) menyatakan bahwa dukungan inovasi dan komitmen pegawai sangat penting dalam memperkuat proses pelaksanaan kinerja.

Faktor lainnya adalah kepemimpinan yang visioner. Dalam beberapa laporan publik, pimpinan unit kerja menunjukkan komitmen dalam membina pegawai, mengelola risiko, dan menyelesaikan hambatan internal, yang juga berdampak pada efektivitas implementasi SAKIP di lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang berhasil tidak hanya bergantung pada sistem formal, tetapi juga pada gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

### b. Faktor Penghambat

Meskipun kinerja secara umum tergolong tinggi, Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru tetap menghadapi sejumlah tantangan yang dapat menghambat pelaksanaan manajemen kinerja secara berkelanjutan. Salah satu hambatan utama adalah **ketimpangan beban kerja antar unit**. Dalam laporan LKjIP disebutkan bahwa terdapat ketidakseimbangan distribusi tugas antara unit pelayanan, penegakan hukum, dan kesekretariatan, yang berdampak pada efektivitas pelaksanaan kerja harian (Kantor Imigrasi Pekanbaru, 2024).

Ketidakseimbangan beban kerja yang terjadi, khususnya di unit pelayanan publik, berpotensi menimbulkan kelelahan kerja (*burnout*) yang berdampak pada menurunnya konsentrasi, kualitas layanan, serta ketidakpuasan kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan temuan DeNisi dan Murphy (2017) yang menyatakan bahwa ketidakseimbangan beban kerja dapat mengganggu efektivitas organisasi secara menyeluruh jika tidak ditangani dengan pendekatan redistribusi kerja atau rekrutmen tambahan.

Keterbatasan dalam **sarana dan prasarana** juga menjadi penghambat yang signifikan, khususnya dalam hal manajemen arsip, kapasitas ruang tunggu, dan fasilitas pendukung pelayanan publik. Fasilitas yang tidak memadai dapat menurunkan kualitas pelayanan dan meningkatkan tekanan kerja pada pegawai, sehingga berpotensi menurunkan motivasi kerja dalam jangka panjang (DeNisi & Murphy, 2017). Selain itu, sistem evaluasi yang bersifat administratif sering kali belum diikuti oleh mekanisme tindak lanjut berbasis data yang sistematis.

Faktor penghambat lain yang patut menjadi perhatian adalah dimensi motivasi kerja pegawai yang tidak selalu ditangkap dalam sistem penilaian kinerja berbasis angka. Motivasi intrinsik seperti rasa memiliki, pengakuan, dan kejelasan jalur karier sering kali menjadi penentu utama keberhasilan implementasi manajemen kinerja (Perry & Wise, 1990). Namun, dalam sistem saat ini, aspek ini belum sepenuhnya terakomodasi dalam indikator formal. Oleh karena itu, penguatan sistem manajemen kinerja di Kantor Imigrasi Pekanbaru ke depan perlu memasukkan elemen non-finansial dan psikologis dalam skema evaluasi kinerja, seperti survei kepuasan kerja internal, forum komunikasi terbuka antarunit, serta program penghargaan yang berorientasi pada kontribusi nyata pegawai.

Faktor lain yang tak kalah penting adalah keterbatasan **pengembangan kompetensi pegawai** secara berkelanjutan. Meskipun sebagian pegawai telah mengikuti pelatihan teknis dan manajerial, belum semua unit memiliki akses yang merata terhadap peningkatan kapasitas ini. Dalam teori manajemen kinerja Armstrong dan Baron (2005), peningkatan kinerja individu sangat ditentukan oleh ketersediaan pelatihan, umpan balik, dan peluang pengembangan profesional yang adil.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Tahun 2024 dan pembahasan mengenai implementasi manajemen kinerja di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru, dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

**Penerapan manajemen kinerja di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru telah berjalan cukup efektif.** Hal ini ditunjukkan melalui capaian indikator kinerja utama yang sebagian besar melampaui target yang ditetapkan, seperti pencapaian 111% pada penegakan hukum keimigrasian dan 100% pada layanan administratif. Selain itu, indeks kepuasan layanan unit kerja yang mencapai skor 3,99 (di atas target 3,10) menjadi indikator keberhasilan pelaksanaan kinerja yang berorientasi pada kualitas pelayanan publik. Ketiga komponen manajemen kinerja menurut Armstrong dan Baron—perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi—telah diimplementasikan, meskipun masih terdapat ruang untuk perbaikan dalam aspek evaluasi yang lebih reflektif dan berkelanjutan.

**Faktor-faktor pendukung keberhasilan kinerja** meliputi budaya kerja organisasi yang positif, kepemimpinan yang mendukung, serta inovasi layanan publik yang adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. Di sisi lain, **hambatan yang dihadapi** mencakup ketidakseimbangan beban kerja antar unit, keterbatasan fasilitas fisik, serta kurangnya pengembangan kompetensi pegawai secara merata. Hal ini menunjukkan bahwa pencapaian angka kinerja tidak dapat berdiri sendiri sebagai indikator kesuksesan, tetapi harus disertai dengan sistem manajemen internal yang mendukung peningkatan berkelanjutan.

Temuan dalam penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan sistem manajemen kinerja di instansi pemerintah, khususnya yang bergerak di bidang pelayanan publik. Kantor Imigrasi lain di Indonesia dapat menggunakan studi ini sebagai referensi dalam menyusun strategi perbaikan layanan dan penguatan akuntabilitas. Bagi pengambil kebijakan, hasil ini dapat digunakan untuk menyusun kebijakan penguatan SAKIP berbasis data dan realita lapangan.

Sementara bagi pihak manajerial, penting untuk merancang sistem *reward* dan *feedback* yang lebih terstruktur agar semangat kerja pegawai dapat terus terjaga.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa penguatan manajemen kinerja di instansi pemerintah, khususnya pada unit pelayanan publik seperti kantor imigrasi, memerlukan pendekatan menyeluruh yang tidak hanya berfokus pada pencapaian target kuantitatif, tetapi juga pada pembangunan kapasitas organisasi, keseimbangan beban kerja, dan evaluasi berbasis data. Temuan ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pengembangan strategi kinerja di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi maupun instansi pemerintahan lainnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). *Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?* Routledge.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance: Performance management in action*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Gomes, F. C. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. Andi.
- Simbolon, M. E. (2021). Pengaruh beban kerja terhadap stres kerja dan kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(2), 43–52.
- Christensen, T., & Læg Reid, P. (2020). Performance management in public sector organizations: Complexity and hybridization. *Public Organization Review*, 20(3), 407–423. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00456-4>
- Kim, S. (2020). Performance appraisal in public sector: Motivating public employees through performance assessments. *International Journal of Public Administration*, 43(7), 617–630. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1645695>
- Mardiasmo. (2009). Reformasi sistem anggaran dan akuntansi sektor publik di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 6(1), 17–28.
- Widodo, J. (2006). Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 6(1), 24–32.
- Rivai, V., & Basri, A. F. (2005). Performance appraisal: Determinant factors and its impact on employee performance. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 6(1), 55–70.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2014). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Reviu Atas Laporan Kinerja*. Jakarta: Kemenpan-RB.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2011 tentang Keimigrasian.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2013 tentang Peraturan Pelaksanaan UU Nomor 6 Tahun 2011.
- Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru. (2024). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Tahun 2024*. Pekanbaru: Kantor Imigrasi Pekanbaru.
- Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia. (2020). *Rencana Strategis Direktorat Jenderal Imigrasi Tahun 2020–2024*.