

SKRIPSI



IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MEMBENTUK KINERJA PEGAWAI DI KOPERASI KONSUMEN PEGAWAI POS INDONESIA

Disusun Oleh :

Nama : Diajeng Ayu Zavira
NPM : 2220021051
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2026



**IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MEMBENTUK
KUALITAS KINERJA PEGAWAI DI KOPERASI KONSUMEN PEGAWAI
POS INDONESIA**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar Sarjana
Terapan Oleh:**

Nama : Diajeng Ayu Zavira
NPM : 2220021051
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur (MSDMA)

SKRIPSI

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2026



**LEMBAR PERSETUJUAN
SKRIPSI**

NAMA : DIAJENG AYU ZAVIRA
NPM : 2220021051
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA APARATUR
JUDUL : IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DALAM
MEMBENTUK KINERJA PEGAWAI DI
KOPERASI KONSUMEN PEGAWAI POS
INDONESIA

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan
Pada tanggal 29 Juli 2026

Pembimbing

Galuh Pancawati, S.Sos., M.Si

NIP. 199112022018012002



**LEMBAR PERSETUJUAN
SKRIPSI**

NAMA : DIAJENG AYU ZAVIRA
NPM : 2220021051
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA APARATUR
JUDUL : IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DALAM
MEMBENTUK KINERJA PEGAWAI DI
KOPERASI KONSUMEN PEGAWAI POS
INDONESIA

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan
Pada tanggal 29 Juli 2026

Pembimbing

Galuh Pancawati, S.Sos., M.Si
NIP. 199112022018012002

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Skripsi Diploma Empat/Sarjana Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta pada tanggal 29 Juli 2026.

Ketua Merangkap Anggota



(Budi Fernando Tumanggor, S.S., MBA)

Sekretaris Merangkap Anggota

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Rima Ranintya Yusuf'.

(Rima Ranintya Yusuf, S.IP., MPA)

Anggota

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Galuh Pancawati'.

(Galuh Pancawati, S.Sos., M.Si)

**LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI
(PAKTA INTEGRITAS)**

PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Mahasiswa yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Diajeng Ayu Zavira

NPM 2220021051

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur (MSDMA)

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Implementasi Gaya Kepemimpinan dalam Membentuk Kinerja Pegawai di Koperasi Konsumen Pegawai Pos Indonesia (Kopposindo)” merupakan hasil karya saya sendiri dan benar adanya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa skripsi ini merupakan hasil plagiasi atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkannya serta menerima sanksi sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dalam keadaan sadar, dan tanpa adanya paksaan dari pihak mana pun.

Jakarta, 27 Juli 2026

Peneliti



Diajeng Ayu Zavira

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan Rahmat dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal skripsi dengan judul “Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Membentuk Kinerja Pegawai di Koperasi Konsumen Pegawai Pos Indonesia”. Proposal skripsi ini ditujukan untuk memenuhi salah satu tugas mata kuliah sebagai syarat kelulusan di Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta.

Penulis mengucapkan terima kasih dengan rasa hormat kepada seluruh pihak yang terlibat membantu penulis selama pelaksanaan dan penyusunan proposal skripsi. Penulis juga menyadari skripsi ini dapat disusun dengan baik karena adanya banyak pihak yang membantu dan membimbing. Pihak – pihak tersebut antara lain :

1. Papa, Mama, Keysha, Lubna, Lubni, dan Izam yang telah memberikan dukungan baik dari segala arah. Menjadi dukungan keluarga yang penuh kehangatan untuk penulis selama penulis menempuh Pendidikan dan menyelesaikan tugas akhir.
2. Bapak Prof. Dr. R. Luki Karunia, M.A. selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk dapat menempuh pendidikan di Politeknik STIA LAN Jakarta.
3. Bapak Porman Lubman Gaol, S.Si., M.M. selaku Ketua Prodi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama penulis menempuh pendidikan di Politeknik STIA LAN Jakarta.
4. Ibu Galuh Pancawati, S.Sos., M.Si selaku Dosen Pembimbing Magang, Proyek Inovasi, dan Tugas Akhir penulis yang telah memberikan bimbingan dan masukan dari awal proses persiapan sampai dengan penyelesaian penelitian.

5. Bapak Jaelani, S.Pd.I selaku Manager Sumber Daya Manusia dan selaku pembimbing praktik di Koperasi Pegawai Pos Indonesia yang telah memberikan kesempatan dan bimbingan selama proses penyusunan proposal skripsi ini.
6. Seluruh pegawai di Koperasi Konsumen Pegawai Pos Indonesia (Kopposindo) yang telah menerima dan membantu penulis selama proses penyusunan skripsi ini.
7. Teman-teman “Haha Hihi Lulus”, Widya, Velia, dan Nadzif yang telah memberikan dukungan penuh, semangat belajar, serta tempat bertukar pikiran selama penulis menempuh pendidikan di Politeknik STIA LAN Jakarta.
8. Seluruh teman-teman dan para pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan semangat dan pengetahuan selama penulis menyelesaikan tugas akhir.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini tidak menutup kemungkinan banyaknya kekurangan yang harus diperbaiki. Segala bentuk kritik dan saran akan dengan senang hati diterima dan diharapkan dapat membantu dalam penulisan tugas akhir selanjutnya agar lebih baik lagi. Besar harapan penulis dalam menyusun proposal skripsi di Koperasi Pegawai Pos Indonesia (Kopposindo) Unit SDM dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi pembaca.

Jakarta, 27 Juli 2026

Penulis

Diajeng Ayu Zavira

NPM. 2220021051

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam implementasi gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kinerja pegawai di Koperasi Pegawai Pos Indonesia (Kopposindo). Latar belakang penelitian ini dilandasi oleh adanya indikasi penurunan kinerja pegawai yang tercermin dari fluktuasi data absensi Kopposindo tahun 2025, yang mencakup 996 kejadian keterlambatan, 1.049 kejadian pulang cepat, dan 211 hari lembur dari 38 karyawan di 8 departemen. Di samping itu, inkonsistensi temuan penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dalam konteks organisasi koperasi mendorong kebutuhan akan kajian kualitatif yang lebih mendalam, khususnya pada lokus Kopposindo sebagai koperasi pegawai BUMN yang belum pernah diteliti sebelumnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus yang menempatkan Kopposindo sebagai satuan analisis. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap empat informan kunci yang dipilih secara *purposive sampling*, meliputi Manager SDM, Ketua Pengurus, serta dua orang pegawai dengan masa kerja yang berbeda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat dimensi kepemimpinan transformasional menurut Avolio (1994) telah diimplementasikan secara autentik di Kopposindo. Dimensi pengaruh ideal (*idealized influence*) terwujud melalui keteladanan pimpinan, khususnya keputusan mempertahankan seluruh pegawai dan memberikan insentif tambahan selama pandemi COVID-19, yang berhasil membangun fondasi kepercayaan institusional yang kuat. Dimensi motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) diimplementasikan melalui forum Briefing Pagi yang bersifat inklusif dan partisipatif, mendorong transformasi orientasi kerja pegawai dari mekanis menuju *sense of ownership*. Dimensi stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) diwujudkan melalui program Pegawai Inovator yang berhasil meningkatkan jumlah usulan inovasi dari belasan menjadi lebih dari 60 per tahun, serta reformasi sistem penilaian kinerja berbasis KPI secara partisipatif. Dimensi konsiderasi individual (*individualized consideration*) diimplementasikan melalui pertemuan one-on-one kuartalan, program Rencana Pengembangan Individu (RPI), kebijakan *flexible working arrangement*, dan program konseling psikologis. Implementasi keempat dimensi tersebut memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kualitas kinerja pegawai, yang tercermin dari peningkatan kepatuhan terhadap aturan organisasi, kemampuan melaksanakan tugas tanpa kesalahan, serta ketepatan dalam menjalankan tugas. Berdasarkan sintesis temuan, penelitian ini menghasilkan Model Integrasi Kepemimpinan Transformasional Berbasis Koperasi (MIKT-BK) sebagai kerangka operasional yang dapat diadaptasi oleh koperasi pegawai di seluruh Indonesia.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai, Koperasi Pegawai Pos Indonesia.

ABSTRACT

This study aims to examine in depth the implementation of transformational leadership style in shaping the quality of employee performance at Koperasi Pegawai Pos Indonesia (Kopposindo), the Indonesian Postal Employee Cooperative. The research background is grounded in indicators of declining employee performance quality as reflected by fluctuating attendance data at Kopposindo in 2025, encompassing 996 incidents of tardiness, 1,049 early departures, and 211 overtime days across 38 employees in 8 departments. Furthermore, inconsistencies in previous research findings regarding the influence of transformational leadership on performance within cooperative organizations underscored the need for a deeper qualitative investigation, particularly at Kopposindo—a state-owned enterprise (SOE) employee cooperative that had never been examined in prior academic literature. This research employs a qualitative approach with a case study design, positioning Kopposindo as the unit of analysis. Data were collected through semi-structured in-depth interviews, participatory observation, and documentation study involving four key informants selected through purposive sampling, comprising the HR Manager, the Board Chairperson, and two employees with differing tenures. Data analysis utilized Huberman's interactive model, encompassing data reduction, data display, and conclusion drawing with verification. Data validity was ensured through source triangulation and method triangulation. The findings reveal that all four dimensions of transformational leadership according to Avolio (1994) have been authentically implemented at Kopposindo. The idealized influence dimension manifested through the leader's exemplary conduct, particularly the decision to retain all employees and provide additional incentives during the COVID-19 pandemic, thereby establishing a strong foundation of institutional trust. The inspirational motivation dimension was implemented through the inclusive and participatory Briefing Pagi (Morning Briefing) forum, which successfully transformed employees' work orientation from mechanical compliance toward a genuine sense of ownership. The intellectual stimulation dimension was realized through the Pegawai Inovator (Employee Innovator) program, which increased innovation proposals from a dozen to more than 60 per year, alongside the participatory reform of the KPI-based performance appraisal system. The individualized consideration dimension was implemented through quarterly one-on-one meetings, an Individual Development Plan (RPI) program, flexible working arrangement policies, and a psychological counseling program. The implementation of these four dimensions had a significantly positive impact on the quality of employee performance, as reflected in increased compliance with organizational rules, improved ability to execute tasks without errors, and a transformation in work orientation from reactive to proactive. Based on the synthesis of findings, this study proposes the Cooperative-Based Transformational Leadership Integration Model (MIKT-BK) as an operational framework adaptable by employee cooperatives across Indonesia.

Keywords: Transformational Leadership, Employee Performance Quality, Koperasi Pegawai Pos Indonesia..

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	12
C. Tujuan Masalah.....	12
D. Manfaat Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
A. Tinjauan Kebijakan dan Teori	15
1. Tinjauan Kebijakan	15
2. Tinjauan Teori	21
B. Penelitian Terdahulu	36
C. Konsep Kunci	38
D. Kerangka Berpikir.....	40
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	43
A. Metode Penelitian	43
B. Teknik Pengumpulan Data	44
C. Instrumen Penelitian.....	46
D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data.....	54
BAB IV HASIL PENELITIAN	56
A. Penyajian Data	56
B. Pembahasan	73
BAB V PENUTUP.....	79
A. Kesimpulan	79
B. Saran	81
DAFTAR PUSTAKA	83
LAMPIRAN.....	87

DAFTAR GAMBAR

Judul Gambar	Halaman
Gambar 2. 1 Konsep Kerangka Berpikir.....	42



DAFTAR TABEL

Judul Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Absensi Pegawai Kopposindo Tahun 2025	1
Tabel 1.2 Tabel Inkonsistensi Hasil Penelitian	3
Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu.....	36
Tabel 3. 1 <i>Key Informant</i> Penelitian.....	46
Tabel 3. 2 Mekanisme Pelaksanaan Wawancara.....	48
Tabel 3. 3 Data Informan Penelitian.....	49
Tabel 3. 4 Pedoman Wawancara	52
Tabel 3. 5 Dimensi dan Indikator Wawancara	54
Tabel 4. 1 Susunan Pengurus Kopposindo Periode Tahun 2026-2030	58
Tabel 4. 2 Komposisi Tenaga Kerja Kopposindo Berdasarkan Jabatan (2025). ..	59
Tabel 4. 3 Matriks Temuan Penelitian.....	72

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu organisasi pada dasarnya tidak dapat dilepaskan dari kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimilikinya, karena SDM merupakan aset penggerak utama dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Pada era globalisasi dan digitalisasi seperti saat ini, tuntutan terhadap kinerja pegawai semakin tinggi. Organisasi dituntut memiliki SDM yang kompeten, produktif, dan mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja yang berlangsung secara dinamis. Pegawai sebagai aset menjadi bagian penting dalam mendorong terciptanya kualitas produk maupun jasa yang dihasilkan oleh suatu organisasi, sehingga keberhasilan pengelolaan sumber daya organisasi sangat bergantung pada kemampuan SDM dalam membawa organisasi menuju arah yang telah ditetapkan.

Permasalahan yang timbul dalam lingkup organisasi maupun instansi, baik pada sektor publik maupun swasta, secara konsisten dikaitkan dengan tingkat performa kinerja pegawai sebagai indikator utama efektivitas dan produktivitas organisasi. Kinerja pegawai tidak hanya mencerminkan kapasitas individual dalam menjalankan tugas dan fungsinya, tetapi juga merepresentasikan kualitas tata kelola sumber daya manusia secara menyeluruh yang berimplikasi langsung terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi. Dalam konteks ini, berbagai persoalan organisasional, mulai dari rendahnya motivasi kerja, ketidakpuasan terhadap kompensasi, lemahnya komitmen organisasional, hingga dinamika hubungan antarpegawai, menjadi faktor-faktor laten yang secara simultan memengaruhi stabilitas produktivitas di lingkungan kerja.

Salah satu fenomena yang mendapat perhatian serius dalam kajian

manajemen sumber daya manusia adalah *employee turnover*, yakni tingkat perputaran pegawai yang ditandai dengan keluarnya individu dari suatu organisasi, baik secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun tidak sukarela (*involuntary turnover*). Turnover merupakan aspek kritis yang tidak dapat diabaikan dalam upaya organisasi mempertahankan aset sumber daya manusianya, mengingat pegawai yang kompeten dan berpengalaman merupakan modal intelektual (*intellectual capital*) yang bernilai strategis dan sulit digantikan dalam jangka waktu singkat. Tingginya angka turnover tidak hanya menandakan ketidakmampuan organisasi dalam mempertahankan talenta terbaiknya, tetapi juga mengindikasikan adanya permasalahan struktural yang lebih mendasar terkait iklim organisasi, kepemimpinan, maupun sistem pengelolaan SDM yang diterapkan.

Salah satu indikator kuantitatif yang paling konkret untuk membaca kualitas kinerja pegawai pada tataran operasional adalah tingkat kedisiplinan kerja, yang tercermin dari data kehadiran, ketepatan waktu masuk kerja, kepatuhan terhadap jam pulang kerja, serta beban lembur yang timbul akibat pekerjaan yang tidak terselesaikan pada jam kerja normal. Keempat aspek tersebut, yakni kehadiran, keterlambatan, pulang cepat, dan lembur merupakan proksi langsung dari dimensi kualitas kinerja yang diangkat dalam penelitian ini, khususnya pada aspek kepatuhan terhadap aturan organisasi dan ketepatan dalam menjalankan tugas. Indikasi penurunan kualitas kinerja pegawai tersebut terlihat pada rekapitulasi absensi pegawai Koperasi Pegawai Pos Indonesia (Kopposindo) Jakarta sepanjang tahun 2025, dari bulan Januari sampai dengan bulan Desember, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Absensi Pegawai Kopposindo Tahun 2025

BULAN	JUMLAH PEGAWAI	HADIR (hari)	TERLAMBAT (kali)	PULANG CEPAT (kali)	LEMBUR (hari)
Januari	30	520	125	67	18
Februari	30	562,5	122	109	17
Maret	30	496,5	58	373	20
April	30	353	52	31	12
Mei	30	373,5	68	47	18
Juni	35	438,5	75	67	14
Juli	35	523,5	109	42	7
Agustus	35	467,5	121	70	25
September	37	422	62	65	15
Oktober	37	468,5	72	49	18
November	33	414,5	62	75	26
Desember	34	429	70	54	21
AKUMULASI	-	5.469	996	1.049	211

Sumber : Divisi SDM Kopposindo (2026)

Apabila dicermati lebih lanjut, data pada Tabel 1.1 memberikan gambaran yang jauh lebih tajam mengenai persoalan kedisiplinan kerja apabila diolah menjadi rasio dan dibandingkan dengan total hari hadir. Secara akumulatif, sepanjang tahun 2025 tercatat 996 kejadian keterlambatan, 1.049 kejadian pulang cepat, dan 211 hari lembur, berbanding dengan 5.469 hari kehadiran dari rata-rata 33 pegawai di 8 departemen. Artinya, rasio keterlambatan terhadap total hari hadir mencapai kurang lebih 18,2 persen, atau dapat dimaknai bahwa dari setiap sekitar lima sampai enam hari kehadiran pegawai, terdapat satu kejadian keterlambatan. Rasio yang sama untuk pulang cepat bahkan lebih tinggi, yakni sekitar 19,2 persen. Jika diproporsikan terhadap jumlah pegawai, rata-rata setiap pegawai mencatatkan keterlambatan sebanyak 26 kali dan pulang cepat sebanyak 28 kali dalam satu

tahun, atau setara dengan lebih dari dua kali keterlambatan dan pulang cepat setiap bulannya. Angka tersebut tergolong tinggi untuk sebuah organisasi berskala kecil dan menengah seperti Kopposindo, yang secara struktural memungkinkan span of control kepemimpinan berjalan lebih intensif dibandingkan organisasi besar.

Pola fluktuasi bulanan juga menunjukkan bahwa faktor kalender kerja semata tidak cukup untuk menjelaskan keseluruhan fenomena ini. Tingkat kehadiran tertinggi tercatat pada bulan Februari (562,5 hari) dan Juli (523,5 hari), sementara penurunan signifikan terjadi pada bulan April (353 hari) yang selaras dengan periode libur nasional dan cuti bersama Hari Raya Idulfitri. Fenomena pulang cepat mencapai puncaknya pada bulan Maret (373 kejadian), yang diduga berkaitan dengan penyesuaian jam kerja menjelang Ramadan. Namun demikian, tingginya angka keterlambatan yang justru berulang pada bulan-bulan tanpa faktor musiman yang jelas, seperti Januari (125 kejadian) serta Juli hingga Agustus (109–121 kejadian), mengindikasikan bahwa persoalan kedisiplinan kerja di Kopposindo tidak semata-mata bersifat siklikal atau musiman, melainkan berulang secara konsisten dari waktu ke waktu. Konsistensi pola ini mengarahkan pada hipotesis awal bahwa terdapat faktor organisasional yang lebih mendasar, salah satunya adalah bagaimana fungsi kepemimpinan dijalankan dalam mengarahkan, mengawasi, dan memotivasi pegawai agar tetap patuh terhadap standar kerja yang berlaku, di luar sekadar pengaruh kalender kerja.

Data absensi tersebut penting dipahami sebagai titik masuk (*entry point*), bukan sebagai jawaban akhir dari permasalahan penelitian. Data kuantitatif semata tidak dapat menjelaskan mengapa fluktuasi kedisiplinan tersebut terjadi, siapa yang berperan dalam menahan atau justru mendorong laju penurunan kedisiplinan tersebut, serta bagaimana proses sosial di balik angka-angka tersebut berlangsung dalam keseharian organisasi. Oleh karena itu, diperlukan penelusuran terhadap variabel kepemimpinan sebagai faktor yang secara teoritis dan empiris telah banyak dibuktikan berkontribusi terhadap iklim kedisiplinan dan kualitas kinerja pegawai, sebagai jembatan untuk memahami akar persoalan di balik fenomena kuantitatif

tersebut.

Kesuksesan suatu instansi dapat terlihat dari kinerja pegawai dalam menjalankan tugas sesuai arahan dan perintah pimpinan. Seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya tentu memiliki strategi dan sasaran untuk merealisasikan visi dan misi instansi. Kepemimpinan menjadi salah satu faktor krusial dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi. Purnawati (2025) yang mengutip hasil kajian Marudut Marpaung menjelaskan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengkolaborasikan tim kerja. Pemimpin berperan sebagai figur sentral yang tidak hanya menggerakkan bawahan, tetapi juga dituntut rasional, inisiatif, dan cerdas dalam pengambilan keputusan, serta memiliki kapabilitas memecahkan masalah untuk meningkatkan kinerja. Pemimpin merupakan esensi manajemen; keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh moralitas dan kompetensi pemimpin (Kartika, 2024).

Keterkaitan antara pemimpin dan kinerja pegawai tersebut tampak secara khas pada struktur kepemimpinan Kopposindo. Sebagai koperasi pegawai di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Kopposindo dijalankan melalui struktur kepemimpinan kolektif yang terdiri atas Pengurus sebagai pemegang kebijakan strategis, Pengawas sebagai fungsi kontrol, serta Manager Sumber Daya Manusia (SDM) yang berperan sebagai pemimpin operasional yang berinteraksi langsung dengan pegawai dalam keseharian kerja. Ketiga unsur kepemimpinan ini memiliki jarak kendali (*span of control*) yang relatif dekat dengan pegawai mengingat skala organisasi Kopposindo yang tergolong kecil hingga menengah, dengan rata-rata 33 pegawai yang tersebar di 8 departemen. Kedekatan struktural ini menjadikan perilaku dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Pengurus maupun Manager SDM berpotensi memiliki pengaruh yang lebih langsung dan lebih cepat terasa terhadap pola kerja, motivasi, serta kedisiplinan pegawai, dibandingkan pada organisasi dengan struktur hierarki yang lebih panjang.

Observasi awal yang dilakukan penulis pada masa pelaksanaan magang dan

proyek inovasi di Unit SDM Kopposindo menemukan sejumlah indikasi bahwa dinamika kedisiplinan dan motivasi kerja pegawai berkaitan erat dengan intensitas keterlibatan pemimpin dalam aktivitas kerja sehari-hari. Pada periode-periode ketika forum Briefing Pagi berjalan aktif dan pemimpin secara konsisten menyampaikan arahan kerja, pegawai tampak lebih tertib dalam kehadiran dan penyelesaian tugas. Sebaliknya, pada periode dengan intensitas pengawasan dan komunikasi pimpinan yang lebih rendah, kecenderungan keterlambatan dan pulang cepat tampak meningkat. Fenomena ini memperkuat asumsi awal bahwa fluktuasi data absensi pada Tabel 1.1 tidak berdiri sendiri sebagai persoalan administratif, melainkan berkaitan dengan bagaimana peran kepemimpinan dijalankan dan dirasakan oleh pegawai dalam keseharian organisasi. Sosok pemimpin, baik Pengurus maupun Manager SDM, dengan demikian menjadi pusat perubahan dan titik sentral organisasi, terutama dalam upaya menjaga kualitas kinerja pegawai sekaligus memenuhi pelayanan kepada anggota koperasi.

Peran pemimpin dalam konteks ini dapat dipahami secara lebih rinci melalui empat fungsi kepemimpinan yang umum dikenal dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu: fungsi pengarahan (*directing*), yakni memberi instruksi kerja dan memastikan pegawai memahami target serta standar kerja yang berlaku; fungsi penggerak motivasi (*motivating*), yakni membangun semangat dan rasa memiliki pegawai terhadap pekerjaannya; fungsi pengambilan keputusan (*decision making*), khususnya keputusan-keputusan strategis yang berdampak langsung pada kesejahteraan dan rasa aman pegawai; serta fungsi pembinaan dan pengembangan (*developing*), yakni memfasilitasi pertumbuhan kompetensi dan karier pegawai secara berkelanjutan. Implementasi keempat fungsi tersebut di Kopposindo, berdasarkan hasil observasi awal dan penelusuran dokumentasi internal, tampak melalui sejumlah praktik konkret pada tataran lapangan.

Pada fungsi pengarahan, forum Briefing Pagi yang diselenggarakan secara rutin menjadi wadah bagi pemimpin untuk menyampaikan target kerja harian, mengevaluasi capaian, sekaligus membuka ruang partisipasi pegawai dalam

menyampaikan kendala kerja. Pada fungsi penggerak motivasi dan pengambilan keputusan strategis, kebijakan Pengurus untuk mempertahankan seluruh pegawai tanpa melakukan pemutusan hubungan kerja pada masa pandemi COVID-19, bahkan disertai pemberian insentif tambahan, menjadi contoh nyata bagaimana keputusan pimpinan mampu membangun fondasi kepercayaan institusional pegawai terhadap organisasi. Pada fungsi pembinaan dan pengembangan, keberadaan program Pegawai Inovator yang mendorong pegawai mengusulkan gagasan perbaikan kerja, pertemuan *one-on-one* secara berkala, program Rencana Pengembangan Individu (RPI), kebijakan *flexible working arrangement*, hingga layanan konseling psikologis, menunjukkan adanya upaya sistematis pimpinan dalam memperhatikan kebutuhan individual pegawai di luar aspek pekerjaan formal semata.

Sekalipun berbagai praktik implementasi peran pemimpin tersebut telah teramati secara awal oleh penulis, keseluruhan praktik itu belum pernah dikaji secara sistematis dan mendalam melalui pendekatan ilmiah untuk memahami sejauh mana konsistensi implementasinya, bagaimana pegawai memaknai dan merasakan dampaknya, serta bagaimana keseluruhan praktik tersebut pada akhirnya membentuk kualitas kinerja pegawai secara nyata. Kesenjangan antara praktik yang teramati secara sepintas di lapangan dan pemahaman yang mendalam serta terstruktur mengenai proses tersebut menjadi salah satu alasan mendasar mengapa penelitian ini diperlukan, dengan menempatkan Kopposindo sebagai lokus penelitian yang belum pernah dikaji sebelumnya.

Kepemimpinan adalah suatu sikap yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi, yang tercermin melalui pola relasi dan pengaruh yang dibangun terhadap bawahannya. Dalam upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia, salah satu faktor kunci yang sering dikaji adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Berbagai teori gaya kepemimpinan telah berkembang dalam literatur manajemen, di antaranya kepemimpinan transaksional yang menekankan hubungan pertukaran berbasis penghargaan dan sanksi,

kepemimpinan situasional yang menyesuaikan gaya dengan tingkat kematangan bawahan, kepemimpinan otentik yang menonjolkan konsistensi nilai dan integritas pemimpin, kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) yang mengutamakan kepentingan bawahan di atas kepentingan pemimpin, serta kepemimpinan transformasional yang berfokus pada perubahan nilai, motivasi, dan pemberdayaan bawahan secara menyeluruh.

Penelitian ini secara khusus memilih gaya kepemimpinan transformasional sebagai kerangka analisis utama dengan beberapa pertimbangan yang saling berkaitan. Pertama, dari sisi kesesuaian kontekstual, keempat dimensi kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1994), yakni pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan konsiderasi individual (*individualized consideration*), secara langsung tergambar pada praktik-praktik kepemimpinan yang telah teramati di Kopposindo sebagaimana diuraikan sebelumnya, yaitu keteladanan pimpinan pada masa pandemi, forum Briefing Pagi yang inspiratif, program Pegawai Inovator, serta pendekatan pengembangan individual melalui RPI dan konseling. Kesesuaian antara fenomena lapangan dan kerangka teori tersebut menjadikan kepemimpinan transformasional sebagai lensa analisis yang paling relevan untuk membedah fenomena yang terjadi di lokus penelitian, dibandingkan gaya kepemimpinan lain yang lebih menekankan aspek transaksional atau situasional semata.

Kedua, dari sisi kebutuhan organisasional, koperasi sebagai badan usaha yang dijalankan secara demokratis oleh dan untuk anggotanya menghadapi tuntutan ganda, yaitu tuntutan bisnis yang kompetitif di tengah digitalisasi layanan keuangan, sekaligus tuntutan menjaga nilai kekeluargaan dan partisipasi anggota sebagai ciri khas koperasi. Kepemimpinan transformasional, yang menitikberatkan pada pembentukan komitmen, kepercayaan, dan rasa memiliki (*sense of ownership*) pegawai, dinilai lebih relevan untuk menjawab kebutuhan ganda tersebut dibandingkan kepemimpinan transaksional yang cenderung berhenti pada

kepatuhan berbasis imbalan dan sanksi. Sebuah studi oleh Li, M. (2026) mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten berkorelasi positif dengan identifikasi organisasional karyawan, yang dimediasi oleh kepercayaan dan pemberdayaan, serta menghasilkan peningkatan *work engagement*, perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior*), dan kreativitas pegawai.

Ketiga, dari sisi kebaruan ilmiah, sejumlah penelitian terkini pada lingkungan koperasi di Indonesia justru menunjukkan hasil yang tidak konsisten mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, sehingga topik ini masih relevan dan terbuka untuk dikaji lebih lanjut, khususnya melalui pendekatan kualitatif yang mampu menjelaskan proses di balik angka-angka statistik tersebut.

Keberhasilan instansi, khususnya pada lingkup koperasi, dalam menjalankan kegiatan bisnisnya merupakan cerminan dari kinerja yang baik, yang tidak lepas dari berjalannya fungsi kepemimpinan yang kompeten. Kepemimpinan akhir-akhir ini mulai menjadi sorotan utama dalam menilai perkembangan organisasi, termasuk di lingkungan Kopposindo. Perubahan dan dinamika dalam industri koperasi serta pelayanan anggota cenderung fluktuatif dan cepat berubah, sehingga menyoroti kebutuhan akan gaya *executive leadership* yang kuat, mengingat Kopposindo memerlukan kontrol yang memadai dari pemimpin agar pegawai tidak melakukan kesalahan kerja, serta mampu menciptakan kepuasan anggota.

Koperasi merupakan salah satu organisasi yang dijalankan secara demokratis oleh anggotanya sendiri, termasuk para pengurus dan pegawainya, untuk kesejahteraan bersama. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian menjelaskan bahwa koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Koperasi pegawai memiliki peran

strategis dalam meningkatkan kesejahteraan anggotanya melalui pengelolaan usaha simpan pinjam dan pelayanan lainnya, sehingga keberhasilan koperasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kinerja para pengurus dan pegawai yang mengelola operasional sehari-hari.

Penelitian-penelitian terkini di lingkungan koperasi Indonesia secara konsisten menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Arwita (2025) dalam penelitiannya pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini diperkuat oleh Yusuf dan Subyantoro (2020) pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Koperasi, UMKM, dan Perindustrian Kabupaten Bantul yang juga menemukan pengaruh positif dan signifikan, dengan kepuasan kerja berperan sebagai mediator. Koeswara (2024) dalam penelitiannya pada Koperasi Pemerintah Kota Bandung menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi parsial sebesar 40,07 persen. Demikian pula Mustika (2022) pada Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya Badung membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara Nofsaftiya (2020) pada Dinas Koperasi dan UKM DIY juga mengungkapkan pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

Namun, sejumlah penelitian lain menemukan hasil yang bertolak belakang. Penelitian Suprpto (2024) pada PT Metindo Erasakti dengan metode kuantitatif dan analisis SEM SmartPLS-4 pada 120 responden menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi maupun kinerja, dan motivasi juga tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja dalam penelitian tersebut. Temuan serupa diungkapkan oleh Br Ginting (2025) pada 325 karyawan staf administrasi di industri manufaktur DKI Jakarta, yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan meskipun berpengaruh terhadap motivasi kerja, di mana

motivasi kerja tersebut justru yang berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian Chairunnisa (2025) pada PT Pelindo Regional 1 (Persero) Cabang Belawan menemukan hasil yang lebih kompleks, yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa mekanisme mediasi tidak selalu bekerja sesuai prediksi teori. Rangkuman inkonsistensi temuan penelitian terdahulu tersebut disajikan pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2
Tabel Inkonsisten Hasil Penelitian Penelitian Terdahulu mengenai
Kepemimpinan Transformasional

Pola Temuan	Penelitian Mendukung	Penelitian Bertentangan	Implikasi Teoritis
Pengaruh langsung dan positif signifikan	Arwita (2025) – Dinas Koperasi Kab. Badung; Dewi dkk. (2022) – Koperasi Kredit Kubu Gunung Badung; Nofsaftiya (2020) – Dinas Koperasi & UKM DIY	Suprpto (2024) – PT Metindo Erasakti (tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja)	Teori kepemimpinan transformasional yang menyatakan adanya pengaruh langsung yang kuat terhadap kinerja perlu dikaji ulang; pengaruh langsung diduga bersifat kontekstual, bukan universal.
Pengaruh tidak langsung melalui mediasi (kepuasan kerja/motivasi)	Yusuf & Subyantoro (2020) – kepuasan kerja sebagai mediator	Chairunnisa (2025) – PT Pelindo Regional 1 (pengaruh positif tetapi tidak signifikan melalui kepuasan kerja)	Mekanisme mediasi perlu mempertimbangkan variabel kontekstual (budaya organisasi, karakteristik pegawai, jenis industri); tidak semua jalur mediasi bekerja secara linier.
Berpengaruh terhadap motivasi tetapi tidak langsung terhadap kinerja	Br Ginting dkk. (2025) – kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja	Suprpto (2024) – kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi	Inkonsistensi bahkan pada jalur motivasi menunjukkan perlunya identifikasi variabel moderator (masa kerja, tingkat pendidikan, komitmen organisasi).

Sumber : Diolah oleh Penulis (2026)

Selain adanya inkonsistensi temuan, sebagian besar penelitian yang telah disebutkan menggunakan pendekatan kuantitatif yang belum mampu menangkap secara mendalam proses, makna, dan dinamika bagaimana kepemimpinan

transformatif membentuk kualitas kerja pegawai pada lokus koperasi pegawai. Penelitian kualitatif yang ada pun lebih banyak berfokus pada keterikatan pegawai (*employee engagement*), belum secara spesifik menyoroti kualitas kinerja. Di sisi lain, konteks Kopposindo sebagai koperasi pegawai BUMN dengan karakteristik unik, yakni perpaduan antara budaya korporasi Pos Indonesia yang birokratis dan nilai kekeluargaan koperasi, belum pernah menjadi objek penelitian sebelumnya.

Berdasarkan keseluruhan uraian tersebut, mulai dari data absensi yang mengindikasikan adanya persoalan kedisiplinan dan kualitas kinerja, keterkaitan langsung antara peran pemimpin dan dinamika kinerja pegawai pada lokus Kopposindo, praktik implementasi peran pemimpin yang telah teramati namun belum dikaji secara sistematis, hingga relevansi teoritis dan kebaruan ilmiah dari gaya kepemimpinan transformasional, penelitian ini bertujuan mengisi kekosongan tersebut dengan mengeksplorasi secara kualitatif bagaimana gaya kepemimpinan transformasional diimplementasikan dan bagaimana proses pembentukan kualitas kerja pegawai berlangsung di Koperasi Pegawai Pos Indonesia (Kopposindo).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penulis merumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut: “Bagaimana implementasi gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kualitas kinerja pegawai di Koperasi Pegawai Pos Indonesia (Kopposindo)?”

C. Tujuan Masalah

Sesuai dengan rumusan permasalahan di atas, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis secara mendalam bagaimana implementasi gaya kepemimpinan transformasional, yang meliputi dimensi pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual, dalam membentuk kualitas kinerja pegawai di Koperasi Pegawai Pos Indonesia (Kopposindo).

D. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut.

1. Manfaat Teoritis

- a. Pengembangan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya ilmu pengetahuan mengenai implementasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, khususnya dalam konteks organisasi berbasis koperasi di Indonesia yang memiliki karakteristik budaya dan struktur organisasi yang unik.
- b. Referensi bagi Penelitian Selanjutnya. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan acuan, referensi, atau data pembanding (*preliminary study*) bagi peneliti lain yang tertarik mengkaji topik serupa, baik pada sektor koperasi, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), maupun sektor publik lainnya, serta membuka peluang bagi penelitian lanjutan dengan menambahkan variabel intervening atau moderasi.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Manajemen Kopposindo. Penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi yang komprehensif mengenai implementasi gaya kepemimpinan transformasional di lingkungan organisasi, serta menjadi dasar dalam perumusan kebijakan pengembangan kepemimpinan, seperti penyusunan program pelatihan dan pengembangan kapasitas pemimpin agar lebih efektif dalam menginspirasi dan memotivasi pegawai.
- b. Bagi Pengurus dan Pimpinan Kopposindo. Penelitian ini dapat menjadi sarana introspeksi diri untuk memahami bagaimana perilaku kepemimpinan pengurus dan pengawas dipersepsikan oleh pegawai serta dampaknya terhadap kinerja tim, sekaligus menjadi panduan praktis mengenai perilaku kepemimpinan transformasional yang

efektif.

- c. Bagi Pegawai Kopposindo. Penelitian ini secara tidak langsung dapat membantu pegawai memahami peran strategis seorang pemimpin dalam dinamika kerja dan pencapaian kinerja, sehingga tercipta lingkungan kepemimpinan yang lebih transformasional dan berdampak positif terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai terhadap organisasi.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini secara mendalam mengkaji implementasi gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kualitas kinerja pegawai di Koperasi Pegawai Pos Indonesia (Kopposindo). Berdasarkan temuan empiris, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, yang terdiri atas empat dimensi utama (pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual), memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kualitas kinerja pegawai di Kopposindo.

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*). Dimensi pengaruh ideal yang diterapkan oleh pimpinan Kopposindo melalui keteladanan nyata berhasil menciptakan kepercayaan yang mendalam di antara pegawai. Keputusan strategis, seperti mempertahankan kesejahteraan pegawai selama pandemi dengan tidak melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK), menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis nilai menjadi fondasi keberhasilan organisasi. Hal ini tidak hanya meningkatkan rasa aman pegawai tetapi juga memperkuat komitmen afektif mereka terhadap organisasi.
2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*). Komunikasi visi yang inklusif melalui forum seperti "Briefing Pagi" mampu mengubah cara pandang pegawai terhadap pekerjaan dari sekadar kewajiban menjadi misi yang bermakna. Pemimpin tidak hanya mentransmisikan visi organisasi tetapi juga membantu pegawai memahami kontribusi spesifik mereka dalam pencapaian tujuan besar organisasi. Pendekatan ini berhasil meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, yang menjadi kunci kesuksesan jangka panjang.
3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*). Implementasi program inovasi, seperti "Pegawai Inovator," menunjukkan keberhasilan pemimpin dalam menciptakan budaya kerja yang inovatif dan proaktif. Transformasi budaya organisasi dari konformitas menuju inovasi ini terlihat dari peningkatan usulan inovasi pegawai yang signifikan dari tahun ke tahun. Program ini tidak hanya mendorong kreativitas individu tetapi juga memperkuat peran organisasi dalam menjawab tantangan dinamis di sektor koperasi.

4. *Konsiderasi Individual (Individualized Consideration)*. Kepemimpinan yang memberikan perhatian personal terhadap kebutuhan individu pegawai tercermin dalam kebijakan-kebijakan inovatif, seperti *flexible working arrangement* (FWA), program konseling psikologis, dan skema pengembangan individu (RPI). Dimensi ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan dan retensi pegawai tetapi juga menunjukkan bahwa pendekatan humanistik dalam kepemimpinan dapat memperkuat loyalitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi.
5. *Dampak pada Kinerja Pegawai*. Implementasi gaya kepemimpinan transformasional secara langsung maupun tidak langsung berkontribusi terhadap peningkatan indikator kualitas kinerja pegawai, yaitu (a) kepatuhan terhadap aturan organisasi, (b) kemampuan melaksanakan tugas dengan kesalahan minimal, dan (c) ketepatan dalam menjalankan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan hasil kerja tetapi juga membangun perilaku kerja yang lebih proaktif, inovatif, dan kolaboratif.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kualitas kinerja pegawai di Koperasi Pegawai Pos Indonesia (Kopposindo), peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pimpinan Kopposindo disarankan untuk terus mempertahankan konsistensi dalam memberikan keteladanan melalui integritas, transparansi, dan pengambilan keputusan yang berorientasi pada kepentingan organisasi serta kesejahteraan pegawai. Selain itu, nilai-nilai organisasi perlu diinternalisasikan secara berkelanjutan melalui program kepemimpinan, forum komunikasi, maupun kegiatan budaya organisasi sehingga kepercayaan dan komitmen pegawai tetap terjaga dalam menghadapi berbagai tantangan organisasi.

2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Pimpinan diharapkan terus memperkuat komunikasi visi dan tujuan organisasi secara lebih partisipatif dengan melibatkan pegawai dalam penyusunan target maupun evaluasi kinerja. Penyampaian apresiasi terhadap pencapaian individu dan tim juga perlu ditingkatkan agar motivasi intrinsik pegawai tetap terpelihara serta tercipta rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Kopposindo disarankan untuk terus mengembangkan budaya inovasi dengan memberikan ruang yang lebih luas bagi pegawai dalam menyampaikan ide, gagasan, maupun solusi terhadap permasalahan organisasi. Program inovasi seperti "Pegawai Inovator" dapat diperkuat melalui pemberian penghargaan, pendampingan implementasi inovasi, serta evaluasi berkala sehingga inovasi yang dihasilkan tidak hanya menjadi usulan, tetapi dapat diterapkan dan memberikan manfaat nyata bagi organisasi.

4. Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*)

Pimpinan perlu mempertahankan sekaligus meningkatkan perhatian terhadap kebutuhan dan pengembangan setiap pegawai melalui program pembinaan karier, pelatihan yang sesuai dengan kompetensi, mentoring, serta evaluasi pengembangan individu secara berkala. Selain itu, kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan kesejahteraan pegawai, seperti *Flexible Working Arrangement* (FWA) dan layanan konseling, perlu terus disempurnakan agar mampu meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan retensi pegawai.

5. Dampak terhadap Kinerja Pegawai

Dengan mempertahankan dan meningkatkan kualitas kinerja pegawai, Kopposindo disarankan menerapkan sistem evaluasi kinerja yang lebih komprehensif dengan mengintegrasikan indikator kuantitatif dan perilaku kerja, seperti kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, kualitas hasil kerja, inovasi, dan kolaborasi. Hasil evaluasi tersebut sebaiknya dijadikan dasar dalam pemberian penghargaan, promosi, maupun penyusunan program pengembangan kompetensi sehingga peningkatan kinerja dapat berlangsung secara berkelanjutan.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

- Adoe, R., Nub, S., Foeh, R., & Andriyani, S. (2026). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri Taspen Cabang Kupang. *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 20(1), 982–993.
- Anisah, D. N., & Wardoyo, D. T. W. (2025). Pengaruh pelatihan online dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(3), 695–706. <https://doi.org/10.26740/jim.v13n3.p695-706>
- Arwita, G. A. L., Puspitawati, N. M. D., & Purnawati, N. L. G. P. (2025). Pengaruh efikasi diri, kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung. *EMAS*, 6(8), 1750–1766. <https://doi.org/10.36733/emas.v6i8.12319>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row Publishers.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Dakwah, M. (2020). Implementasi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolahSD IT. *Jurnal VARIDIKA*, 32(2), 40–55. <https://doi.org/10.23917/varidika.v32i2.13138-9>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Dewi, N. T. C., Suryani, N. N., & Mustika, I. N. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya Badung. *EMAS*, 3(6). <http://e-journal.unmas.ac.id/index.php/emas/article/view/4088>
- Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, dan Energi Provinsi DKI Jakarta. (2025). *Keputusan Kepala Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, dan Energi Provinsi DKI Jakarta Nomor e-1605 Tahun 2025 tentang Pengesahan Peraturan Perusahaan KOPERASI PEGAWAI POS INDONESIA JAKARTA PUSAT*. Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.
- Dr. H. Muh. Arif, M.Ag., et al (2024). *Gaya Kepemimpinan*. Batam: CV. Rey Media Grafika.
- Falah, C. L., Hermawan, E., & Ondy, O. (2025). Gaya komunikasi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan keterikatan karyawan Koperasi Metropolitan. *Interaction Communication Studies Journal*, 2(2), 7. <https://doi.org/10.47134/interaction.v2i2.5019>
- Firdawsi, A., & Syarifuddin, S. (2025). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja

terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasa dan Kepariwisata Jawa Barat.
Open Library Publications Telkom University.
<https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/27172>

- Fitriadi, H., Isnurhadi, I., Zunaidah, Z., & Syathiri, A. (2026). *Transformational Leadership in the Digital Era: A Systematic Literature Review on Employee Engagement*. Proceedings of MIICEMA-SEABC 2025, 248-263
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). *Organisasi: Perilaku, struktur, proses* (Edisi 8). Binarupa Aksara.
- Hendar. (2010). *Manajemen perusahaan koperasi: Pokok-pokok pikiran mengenai manajemen dan kewirausahaan koperasi*. Erlangga.
- Huang, M., Mansor, A. N., & Kamaruzaman, F. M. (2026). Transformational leadership and organizational identification: Mapping the mechanisms, boundaries, and outcomes through a systematic review. *Cogent Business & Management*, 13(1), 2621436.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2621436-2>
- Ismail, G. D., Arifin, A., Maulana, Y., Rahman, A., & Widharsana, S. D. C. (2026). A systematic literature review: Performance pathways and firm performance implications. *Dinasti International Journal of Management Studies*, 7(3). <https://doi.org/10.38035/dijms.v7i3.6180>
- Janet, W. A. (2025). Transformational leadership in contemporary projects: A review of its impact on success and team performance (2020-2025). *African Journal of Empirical Research*, 6(4), 1268–1277.
<https://doi.org/10.51867/ajernet.6.4.112-4>
- Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. (2021). *Sertifikat Badan Hukum Koperasi Nomor AHU-0003216.AH.01.28.Tahun 2021*. Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum.
- Khoirunnisa, & Ruswidiono, W. (2026). *Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT X*. E-Jurnal Manajemen Trisakti School of Management, 5(4). <https://doi.org/10.34208/ejmtsm.v5i4.334>
- Koeswara, B. A. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai Koperasi Pemerintah Kota Bandung [Skripsi, Universitas Pasundan]. Repository UNPAS.
<https://repository.unpas.ac.id/68918/-/9>
- Kopposindo. (2025). *Peraturan perusahaan Koperasi Pegawai Pos Indonesia Jakarta Pusat (KOPPOSINDO) Tahun 2025-2027*. KOPPOSINDO.
- Kopposindo. (2025). *Wajib lapor ketenagakerjaan di perusahaan (WLKP) KOPPOSINDO Desember 2025 (No. Pelaporan: 10710.20251201.0001)*. KOPPOSINDO.
- Kopposindo. (2026). *Struktur organisasi Koperasi Konsumen Pegawai Pos Indonesia Jakarta Pusat (KOPPOSINDO) tahun 2026*. KOPPOSINDO.

- Kristriaji, E., & Manafe, H. A. (2025). *Pengaruh perencanaan SDM, penempatan, dan analisis pekerjaan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi kepuasan kerja (Studi literatur)*. Jurnal Kajian Ilmiah. <https://doi.org/10.31599/dwsweb44>
- Luthans, F. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mario, T. T. (2025). *"Leadership oltre le aspettative": Un'analisi critica del modello di leadership trasformativa* [Tesis, Università di Torino]. UNITesi.
- Moleong, L. J. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nofsaftiya, Y. (2020). Pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja Dinas Koperasi dan UKM DIY [Skripsi, STIE YKPN Yogyakarta]. Repository STIE YKPN. <http://repositorybaru.stieykpn.ac.id/278>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Nugroho, D., Firdausi, A. N., Hartahartina, E., Hasanah, N. M., & Anggraeni, M. R. (2024). Gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan: Tinjauan literatur. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, 1(3), 1-10.
- Peng, J., & Li, M. (2026). *Transformational leadership and organizational identification: A systematic review and future research agenda*. *Journal of Organizational Behavior*, 47(3), 401-420.
- Peraturan Menteri Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2020 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi Dan Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Saputra, H. Y., Supriadi, E., & Kurniadi, D. (2025). Dari kepemimpinan ke kinerja: Transformasi iklim sekolah melalui kepemimpinan transformasional. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Pendidikan*, 5(2). <https://doi.org/10.12928/jimp.v5i2.15047-4>
- Simamora, H. (2000). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi 2). STIE YKPN
- Sitio, A., & Tamba, H. (2021). *Koperasi: Teori dan praktik* (Edisi Revisi). Erlangga.
- Sutermester, R. A. (1976). *People and productivity* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Universitas Bina Darma. (2022). *Kuliah ke-10 (Kinerja pimpinan vs karyawan) Pasca Sarjana Teknik Informatika 2020–2021 Ganjil Universitas Bina Darma* [Bahan ajar]. <http://eprints.binadarma.ac.id/9616/>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. (2003). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 39, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4279.

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian. (1992). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1992 Nomor 116.
- Universitas Katolik Parahyangan. (2024). *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Bank BNI cabang Medan*. Repository UNPAR.
- Universitas Katolik Parahyangan. (2025). *Gaya kepemimpinan transformasional kepala desa dalam menghadapi era digital: Studi kasus Desa Cimenyan Kec. Cimenyan Kab. Bandung*. Repository UNPAR.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson Education.
- Yusuf, W. B., & Subyantoro, A. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Studi pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Koperasi, UMKM, dan Perindustrian Kabupaten Bantul). *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 6(1). <https://doi.org/10.22441/jimb.v6i1.8032>

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A