

STRATEGI PIMPINAN GAYA TRANSFORMASIONAL PADA KINERJA PEGAWAI DI DINAS KOPERASI DAN USAHA MIKRO KABUPATEN KEDIRI

Lisa Rahayuningsih

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Kediri, Indonesia

email: 22lisarahayu@gmail.com

Copyright © 2025 The Author



This is an open access article

Under the Creative Commons Attribution Share Alike 4.0 International License

DOI: [10.53866/jimi.v5i1.644](https://doi.org/10.53866/jimi.v5i1.644)

Abstract

Each leader has a program followed by strategic planning in the leadership process. The implementation of a transformational leadership style affects the performance of employees in government agencies, which also affects the implementation of ASN management. Because ASN is part of the Human Resources supporting the achievement of the vision and mission of government agencies. The research was conducted at the Kediri Regency Cooperative and Micro Business Office with the aim of analyzing the transformational style leadership strategy that can encourage employee performance to achieve work productivity as expected. This research method is qualitative, research instruments in the form of interview guidelines, data collection techniques with direct interviews. The interview technique is structured on a format that has been made by the researcher. The informants in this study were the head of the institutional and supervisory fields and the secretary of the Kediri Regency Cooperative and Micro Business Office. The results showed that the leadership has shown a leadership style in accordance with the four dimensions of leadership from Bernard M. Bass 1978. Then the strategy implemented encourages the improvement of the performance of employees who work in accordance with their job description through: providing welfare to employees, encouraging employees to be disciplined at work, commitment to the organization which is shown by loyalty to work, employees need to be given a stimulus from outside as well for their welfare so that their commitment affects long-term performance improvement, organizations need to assist employees in improving their performance by involving professional development, welfare support, and creating a conducive work environment.

Keywords: Transformational Leadership Style, Leadership, Employee Performance

Abstrak

Setiap pimpinan memiliki program yang diikuti oleh perencanaan strategi dalam proses kepemimpinannya. Implementasi gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja pegawai penerapan di instansi pemerintahan berpengaruh juga pada pelaksanaan pengelolaan ASN. Karena ASN bagian dari Sumber Daya Manusia pendukung tercapainya visi dan misi instansi pemerintah. Penelitian dilakukan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri dengan tujuan menganalisis strategi pimpinan gaya transformasional dapat mendorong kinerja pegawai untuk mencapai produktivitas hasil kerja sesuai harapan. Metode penelitian ini adalah kualitatif, Instrumen penelitian berupa pedoman wawancara, teknik pengumpulan data dengan wawancara langsung Teknik wawancara dilakukan secara terstruktur pada format yang sudah dibuat oleh peneliti. Informan pada penelitian ini adalah kepala bidang kelembagaan dan pengawasan serta sekretaris Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan telah menunjukkan gaya kepemimpinan sesuai dengan empat dimensi kepemimpinan dari Bernard M. Bass 1978. Kemudian strategi yang diterapkan mendorong peningkatan kinerja pegawai yang bekerja sesuai dengan tupoksinya melalui: pemberian kesejahteraan kepada pegawai, dorongan semangat kepada pegawai untuk

Hlm | 91

www.journal.das-institute.com

disiplin bekerja, komitmen terhadap organisasi yang ditunjukkan dengan loyalitas pada pekerjaan, pegawai perlu diberikan stimulus dari luar juga untuk kesejahteraan mereka agar komitmen mereka berpengaruh terhadap peningkatan kinerja jangka panjang, organisasi perlu membantu pegawai dalam meningkatkan kinerjanya dengan melibatkan pengembangan profesional, dukungan kesejahteraan, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

Kata Kunci : Gaya kepemimpinan transformasional, Pimpinan, Kinerja Pegawai

1. Pendahuluan

Keberhasilan suatu instansi dipengaruhi oleh faktor kinerja yakni Sumber Daya Manusia, yang menunjukkan hasil dari kinerjanya dalam menjalankan tugas sesuai dengan perintah pimpinan. Misi dan visi organisasi yang dijalankan oleh pimpinan harus berjalan sesuai dengan sasaran strategis. Setiap pimpinan memiliki program yang diikuti oleh perencanaan strategi dalam proses kepemimpinannya. Maka faktor pendukung keberhasilan tercapainya tujuan organisasi adalah gaya kepemimpinan, yang identik dengan ciri khas pribadi untuk mengatur sumber daya organisasi tempat bekerja. Salah satu gaya kepemimpinan adalah transformasional yang mampu mendorong para follower yang mana pegawai suatu instansi untuk memberikan kontribusinya melalui ide-ide yang disalurkan pemimpin gaya kepemimpinan transformasional dengan memberikan inspirasi dan memotivasi pegawai dengan cara memberikan contoh pada pelaksanaan pekerjaan. (Bass, 1985; Yukl, 1999a; 1999b) dalam (Gomes, n.d.) menunjukkan bahwa kepemimpinan gaya transformasional memiliki pengaruh yang besar pada perubahan sikap, keyakinan, dan nilai dari pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi dan visi pimpinan yang diinternalisasikan pimpinan, kemudian pengikut atau karyawan dapat mencapai hasil kerja sesuai tujuan organisasi.

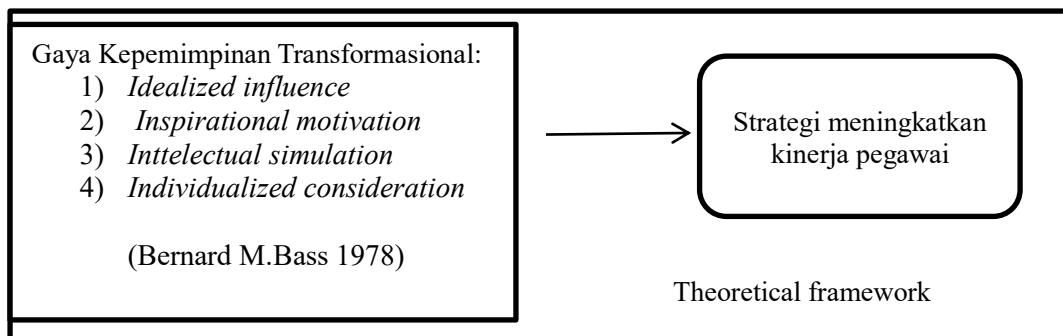
Tujuan dari gaya kepemimpinan transformasional adalah mengerahkan pegawai untuk menjadi pemimpin yang baik dimasa depan, dan menerima ide inovasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, implementasi gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai penerapan instansi pemerintahan berpengaruh juga pada pelaksanaan pengelolaan ASN. Karena ASN bagian dari Sumber Daya Manusia pendukung tercapainya visi dan misi instansi pemerintah. Pemimpin transformasional mendorong ASN untuk berpikir kreatif, mencari solusi baru, dan berani mengambil resiko dengan berkoordinasi dengan pimpinan sesuai dengan batasan wewenangnya. Lingkungan pemerintahan sangat erat dengan perubahan kebijakan pemerintah daerah maupun pusat, sehingga penyesuaian diri ASN dibutuhkan untuk menghadapi masalah kompleks, bisa memberikan inovasi dan solusi. Pimpinan dengan gaya transformasional mengedepankan internalisasi tujuan organisasi sangatlah tepat.

Badan Kepegawaian Negara atau BKN sebagai lembaga non pemerintah diberi wewenang untuk melakukan pembinaan dan penyelenggaraan Manajemen ASN sesuai yang diatur dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Manajemen ASN dibentuk untuk menghasilkan pegawai yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Nilai dasar tersebut dijabarkan dalam pasal 4, salah satunya berkaitan dengan memacu kinerja pegawai dengan cara: mempertanggung jawabkan tindakan dan kinerjanya kepada publik, mengutamakan kepemimpinan berkualitas tinggi, dan mengutamakan pencapaian hasil dan mendorong kinerja pegawai. Proses pelaksanaan pekerjaan juga menjadi faktor yang memengaruhi hasil kerja. Kinerja pegawai di lingkup instansi pemerintahan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan pada ketentuan dan peraturan yang berlaku. Setiap organisasi akan berusaha meningkatkan kinerja pegawainya, sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Bupati Nomor 8 Tahun 2021 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kediri. Pada peraturan tersebut, tertulis ketentuan beban kerja atau batas waktu minimal jam kerja yang harus dicapai oleh pegawai adalah 112,5 jam atau setara dengan 6.750 menit/bulan (Sekretaris Daerah Kabupaten Kediri, 2021) Batas minimal jam kerja tersebut memberikan tuntutan pada pegawai untuk memberikan pelayanan terbaiknya kepada masyarakat, salah satunya yang diampu oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri melaksanakan tugas pengabdian untuk mendukung pembangunan melalui koperasi dan usaha mikro.

Obeservasi awal yang dilakukan selama bulan Juni sampai dengan Juli 2024, khususnya pada bidang kelembagaan dan pengawasan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri menunjukkan model gaya kepemimpinan mengarah kepada transformasional dengan ciri kepala bidang menginspirasi orang atau pegawai yang berada pada satu ruangan untuk mencapai atau melaksanakan program kegiatan yang telah

disusun selama satu tahun. Semua staff dilibatkan dalam pelaksanaan kegiatan seperti bimbingan teknis dan pelatihan mulai dari perencanaan, pendelegasian tugas, pelaksanaan kegiatan, dan penyusunan laporan pertanggung jawaban kegiatan. Tidak hanya pada bidang kelembagaan dan pengawasan, pada dua bidang lainnya di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri yakni: Bidang Produksi dan Restrukturisasi Usaha dan Bidang Pembiayaan dan Pemasaran, semua pegawai pada ruangan tersebut juga dilibatkan pada kegiatan yang berkaitan dengan bidangnya. Sedangkan pada lingkup sekretariat dipimpin oleh sekretaris dinas yang mana memiliki tugas mengkoordinasikan bidang-bidang, membina, melaksanakan, dan mengendalikan administrasi umum, keuangan, sarana prasarana, ketenagaan, kerumahtanggaan dan kelembagaan. Sehingga, ketiga bidang pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri juga berkoordinasi dengan sekretaris dinas, selain dengan Kepala Dinas.

Ketika seorang pegawai tersebut dilibatkan pada pelaksanaan program kegiatan seperti: pelatihan, sosialisasi, pendampingan koperasi, pendampingan umkm, dll. Harapannya akan menumbuhkan motivasi intrinsik dan kepercayaan diri menjalankan pekerjaan yang dibebankan. Kepala bidang kelembagaan dan pengawasan memberikan semangat kepada anggota tim serta menjaga komunikasi dua arah saat pendelegasian wewenang. Oleh karena itu, Bernard M. Bass 1978 membagi 4 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional: 1) *Idealized influence* (pemimpin dikagumi, sebagai panutan, dan dihormati) 2) *Inspirational motivation* (pemimpin memotivasi dan menginspirasi orang-orang sekitar mereka agar memiliki semangat tim dengan rasa antusias dan optimis) 3) *Inttelectual simulation* (mendorong kinerja pegawai dengan menemukan peluang solusi dari masalah dengan tidak memberikan kritik kepada pemimpin dengan melihat masalah dari beberapa sudut pandang) 4) *Individualized consideration* (pemimpin memposisikan diri sebagai pelatih/mentor untuk pencapaian dan tumbuh kembang pegawainya, menerima perbedaan individu dan memberikan perhatian secara individual, dan memberikan kesempatan belajar) (Bass, 1990). Penelitian terkait gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja sudah dibuktikan bukti empirisnya, pemimpin perlu memberikan motivasi kesadaran kepada pegawai sehingga dorongan untuk melakukan pekerjaan berasal dari motivasi intrinsik.



Pegawai yang memiliki dorongan untuk mengerjakan tugas sesuai tanggung jawabnya, tidak akan mudah stress pekerjaan dan bosan (Khan et al., 2020). Kepemimpinan transformasional mendorong efektifitas untuk kinerja dari pegawainya, meliputi: peningkatan kreativitas, mengurangi perasaan stres, implementasi perubahan dalam kelompok maupun organisasi, mengembangkan kapasitas pegawai untuk menjadi pemimpin dengan mengembangkan potensinya (Roni Harsoyo, 2022). Kinerja pegawai juga menentukan kepuasan pelayanan yang diterima oleh masyarakat, sebab hasil pekerjaan tidak hanya dinilai oleh pihak pimpinan melainkan juga melibatkan survei kepuasan masyarakat. Faktor yang memengaruhi kinerja pegawai tergantung pada psikologi pribadi, karakteristik individu, dan organisasi. Gaya kepemimpinan salah satu faktor yang memengaruhi dari segi organisasi tempat individu bekerja.

Beberapa penelitian terdahulu yang menurut (Priyatno, 2018) terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan pemimpin memengaruhi secara langsung yang terlihat secara langsung dengan mengajak diskusi dan bekerjasama dalam menyelesaikan masalah, (Qi, F., & Wang, 2018) kinerja karyawan secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui cara pemimpin dalam organisasi itu memimpin (Hidayatus Sholihah, 2020) terlihat bahwa kepemimpinan transformasional memiliki Pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. (Delfy Asynur Lasiny,dkk, 2021)

menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. (Hayat, 2023) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena secara aktif dilibatkan oleh pimpinan, sehingga meningkatkan motivasi, kepercayaan dan keinginan untuk mencapai visi organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, maka perlu melihat lebih dalam arti kinerja adalah hasil pekerjaan yang dilakukan oleh individu pada satuan waktu tertentu yang dapat terukur output yang dihasilkan. Kinerja karyawan meningkat juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti: pendidikan dan latihan untuk pegawai, motivasi, insentif, dan lingkungan kerja serta motivasi secara individual berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Suprihati, 2014), kaitannya dengan kepemimpinan transformasional pemimpin juga memberikan dorongan kepada pegawai untuk ikut serta dalam saran pengambilan keputusan, sehingga motivasi juga tercipta dari internal dirinya. Strategi merupakan penentuan cara terbaik dalam menyelesaikan permasalahan sesuai dengan konteks masalah dan membutuhkan SDM yang mumpuni untuk menemukan solusi. Masalah disini kaitannya dengan kemampuan pimpinan memberikan strategi terbaiknya, agar ASN bisa melaksanakan kinerjanya dengan baik. Secara umum, penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pimpinan gaya transformasional mencapai visi dan misi organisasi dengan ASN sebagai pegawai di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri, serta gaya kepemimpinan dapat mendorong kinerja pegawai untuk mencapai produktivitas hasil kerja sesuai harapan pimpinan.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, penelitian kualitatif adalah teknik penelitian dengan narasi atau kata-kata untuk menjelaskan fenomena, gejala, dan situasi sosial tertentu. Peneliti adalah instrumen kunci untuk memberikan makna dan menginterpretasikan setiap fenomena, gejala dan situasi sosial tertentu. Pada penelitian ini teori pendukung gaya kepemimpinan transformasional untuk menganalisis dimensi yang menjadi indikatornya bagi pimpinan (Waruwu, 2023) Ciri khas kualitatif lebih mengunggulkan pada pandangan deskriptif kepada data yang diperoleh dari lapangan, bersifat alamiah, dan analisis data mendalam (Anelda Ultavia B,dkk, 2023) Pendekatan yang digunakan dalam penelitian berupa studi kasus untuk mengkaji suatu permasalahan terakait strategi jangka panjang pimpinan untuk mencapai visi dan misi organisasi dengan gaya kepemimpinan transformasional agar dapat mendorong kinerja pegawai sesuai dengan tujuan organisasi. Peneliti memperoleh data primer langsung dari lapangan dimana peneliti melaksanakan penelitian di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri. Serta data dokumen berasal dari riset atau jurnal sesuai dengan variabel yang diteliti. Instrumen penelitian berupa pedoman wawancara, teknik pengumpulan data dengan wawancara langsung kepada informan secara *face to face*. Teknik wawancara dilakukan secara terstruktur pada format yang sudah dibuat oleh peneliti. Informan pada penelitian ini adalah kepala bidang kelembagaan dan pengawasan (kabid) serta sekretaris Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri.

3. Hasil dan Pembahasan

Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah di bidang Koperasi dan Usaha Mikro. Program Prioritas Daerah 2021-2026 Kabupaten Kediri adalah sebagai berikut:

1. Pembangunan Ekonomi Kerakyatan Melalui Peningkatan Pertanian, UMKM, Koperasi dan Pariwisata
2. Pembangunan Konektivitas Antar Wilayah
3. Peningkatan kualitas pendidikan, kesehatan, ketenagakerjaan serta pengentasan
4. kemiskinan
5. Revolusi mental dan nilai-nilai kearifan lokal
6. Peningkatan infrastruktur pada pusat produksi, pusat distribusi dan pelayanan dasar
7. Peningkatan ketahanan bencana dan pelestarian lingkungan hidup

8. Peningkatan ketentraman dan ketertiban umum

Dikaitkan dengan visi dan misi RPJMD Kabupaten Kediri Tahun 2021-2026, maka tugas dan fungsi Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri terkait erat dengan pencapaian program Pembangunan Ekonomi Kerakyatan Melalui Peningkatan Pertanian, UMKM, Koperasi dan Pariwisata. Sebagaimana RPJMD 2021–2024, Dinas Koperasi dan Usaha Mikro mengemban tugas mencakup: 1) Pengembangan usaha mikro kecil dan menengah (kualitas, kuantitas dan kontinuitas termasuk industry kreatif, inovasi produk, sertifikasi produk, aksesibilitas permodalan, pengelolaan keuangan serta akses pasar; 2) Penguatan dan pemberdayaan koperasi; dan 3) Peningkatan investasi dan daya saing produk unggulan berbasis sumber daya lokal dan penggunaan teknologi informasi dan pemanfaatan artificial intelligence (AI).

Pimpinan membutuhkan strategi untuk mengatasi permasalahan dalam mencapai tujuan sesuai dengan RPJMD 2021 – 2024. Sumber daya yang dimiliki dinas sebagai faktor input yakni SDM membantu mewujudkan tujuan yang ditetapkan. Secara konspetual strategi dikaitkan dengan satu sasaran sesuai dengan tujuan awal yang dicapai. Sementara itu, arah kebijakan adalah pedoman untuk mengarahkan strategi agar lebih lebih sistematis untuk mencapai tujuan dan sasaran yang berkelanjutan dalam kurun waktu 5 (lima) tahun periode Rencana Strategis.

Pada bidang kelembagaan dan pengawasan, sasarannya adalah meningkatnya kelembagaan, usaha dan kinerja koperasi dengan strategi Penguatan kelembagaan dan manajemen usaha koperasi. Arah kebijakannya adalah peningkatan pengawasan koperasi dan standarisasi kelembagaan koperasi melalui penilaian kesehatan dan peneringkatan koperasi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka pimpinan selaku Kabid (Kepala Bidang Kelembagaan dan Pengawasan) perlu membuat rencana, mengatur sdm, mengerakkan anak buahnya, dan melakukan evaluasi dari pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh pegawai. Hasil dari analisis wawancara gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut.

1. Dimensi kepemimpinan *transformasional idealized influence*

Pemimpin (Kabid) setuju jika arahan dari pemimpin sangat penting sekali dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan. Arahan dari kepala dinas dan sekretaris dinas penting sekali dalam mendukung koordinasi terkait program kegiatan. Kemudian pimpinan juga memberikan apresiasi saat pelaksanaan tugas dilaksanakan dengan baik, hal ini tidak lepas dari peran bawahan atau staff juga dalam mendukung tercapainya program kegiatan dinas. Staf memiliki role model dalam melaksanakan tanggung jawab tugasnya, sehingga bisa terlaksana sesuai dengan target.

2. Dimensi *Inspirational motivation*

Pimpinan juga memberikan inspirasi pada staff dalam melaksanakan tugas, hasil pengamatan menunjukkan jika pimpinan bercerita terkait dengan proses perjalanan karirnya serta pengalaman mendapatkan penugasan yang berbeda dari segi tantangan. Hal inilah yang membuat staff terdorong untuk mencapai kinerja dengan memahami dari proses, kadang hasil pekerjaan staff juga masih perlu penyempurnaan. Pimpinan memberikan saran dan perbaikan dari hasil pekerjaan agar sesuai dengan harapan. Cara pimpinan menyampaikannya tidak dengan emosi, melainkan memberikan koreksi pada kesalahan dengan tetap memotivasi dengan kalimat “ pasti bisa meski mendekati deadline” secara tidak langsung pegawai atau staff akan melaksanakan pekerjaan dengan baik.

3. Dimensi *Intellectual simulation*

Kabid dalam pemaparannya “saya juga menerima solusi dari pemimpin saat mengalami kendala mengerjakan tugas saya” solusi yang diperoleh dari kepala dinas dan sekretaris dinas saat memutuskan suatu pelaksanaan kegiatan. Dalam hal ini sekretaris dinas ataupun kepala dinas juga memberikan peluang bagi staff atau kabid menyampaikan masukan atas masalah yang dihadapi. Koordinasi dan diskusi merupakan jalur yang tepat dalam menghadapi masalah baru di dinas, maka dari itu sikap pemimpin dalam mengambil keputusan akan dirasa tepat karena sudah sejalan dengan usulan dari beberapa pegawai, yang mana tidak hanya kabid melainkan staff juga bisa menyampaikan usulannya lewat kabid.

4. Dimensi *Individualized Consideration*

Kabid memposisikan diri juga sebagai pemimpin atau mentor untuk staff. Hal ini terlihat dari pemberian contoh pada bidang pekerjaan yang membutuhkan keahlian teknis maka, staff akan diajak untuk berdiskusi ataupun diberikan tugas khusus sebagai tantangan baru. Menerima tugas diluar tupoksi biasanya dilaksanakan pada kegiatan tertentu yang bersifat tahunan, misalkan peringatan hari koperasi setahun sekali pada bulan Juli. Pada kegiatan tersebut membutuhkan pegawai yang bisa melaksanakan tanggung jawab, berkoordinasi, memiliki soft skill perencanaan, dll. Pemimpin yang memposisikan diri sebagai mentor akan mendorong pegawai berkreasi tentang idenya dan menyampaikan hasil rencananya dengan kabid untuk ditindaklanjuti ke kepala dinas. Secara tidak langsung *individualized consideration* memperhatikan individu dalam organisasi untuk berkembang menjadi generasi pemimpin dimasa depan

Hasil wawancara strategi kepemimpinan transformasional dengan kepala bidang kelembagaan dan pengawasan serta sekretaris Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri terkait kinerja pegawai diperoleh pemaparan sebagai berikut:

Pendapat terkait kinerja pegawai saat ini adalah sudah baik dan menjalankan tugas sesuai dengan tupoksinya, namun perlu ditingkatkan. Bagaimana Penempatan posisi pekerjaan agar sesuai dengan kemampuan kerjanya? hasil jawaban dari bu sekretaris dinas menyampaikan “kami berusaha menempatkan karyawan pada posisi yang paling cocok dengan ketrampilan, pengetahuan, dan potensi mereka” jawaban ini memiliki kesamaan dengan ibu kabid kelembagaan dan pengawasan, bawasanya penempatan kerja sesuai dengan bidang tempat pegawai bekerja serta disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, sekaligus pengalaman kerja menjadi pertimbangan dalam penempatan posisi pegawai. Sehingga dapat ditarik kesimpulan penempatan kerja pegawai pengetahuan atau latar belakang pendidikan dan potensi individu yang dipengaruhi juga oleh pengalaman bekerja sebelumnya.

Ada empat faktor yang dapat menciptakan tantangan kerja yaitu kecepatan kerja, beban kerja, kompleksitas kerja, dan tanggung jawab kerja. Terkait hal tersebut, peneliti melontarkan pertanyaan apakah pegawai bekerja sesuai dengan pekerjaannya? Jawaban yang dirangkum dari kedua informan mengungkapkan jika pegawai sudah bekerja sesuai dengan tupoksinya dan harus dituntut bisa multitasking sesuai dengan perintah pimpinan. Kaitanya dengan ini, multitasking diperlukan oleh pegawai karena bidang pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro memiliki SDM yang terbatas, ada kalanya pegawai juga mengerjakan pekerjaan diluar tugas regulernya, terutama yang kaitanya dengan program kegiatan. Pertanyaan lanjutan mengetahui apakah karyawan sudah melaksanakan tanggung jawab pekerjaan dengan baik? Kesamaan jawaban dengan kedua informan, pertama bu sekretaris dinas “pegawai sudah melaksanakan tanggung jawab masing-masing” jawaban ini dilengkapi dengan penyampaian dari bu kabid kelembagaan dan pengawasan, bahwa pegawai sudah melaksanakan pekerjaannya dilihat dari target kinerja yang tercapai dengan bukti pengisian e-kinerja setiap harinya dan bukti SKP perencanaan.

Kemudian mengenai peran pimpinan memfasilitasi kesulitan kerja pegawai saat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, secara garis besar tidak ada perbedaan jawaban antara ibu sekretaris dinas dengan ibu kabid kelembagaan dan pengawasan, disini atasan menempatkan diri sebagai mentor untuk melatih kemampuan berpikir pegawai dengan mengajak diskusi memecahkan permasalahan kerja dari pegawai yang bersangkutan. Proses pengambilan keputusan untuk mencari solusi, berdasarkan dengan kesepakatan bersama. Pertanyaan lanjutan untuk mengetahui pendapat pimpinan, apa yang harus dilakukan oleh pegawai untuk mempertahankan kinerjanya? Ibu sekretaris dinas menjawab “untuk mempertahankan kinerjanya, seorang pegawai perlu melakukan beberapa hal yang mencakup pengembangan diri, manajemen waktu, serta menjaga kesehatan fisik dan mental. Jawaban ini juga ditambahi dengan argumen yang berbeda dari ibu kepala bidang kelembagaan dan pengawasan, “pencapaian yang sama bagaimana mengusahakan agar tetap bertahan dengan time kerja yang kadang setiap harinya naik turun, maka dibutuhkan kesadaran dari pegawai itu sendiri untuk tetap melaksanakan pekerjaan sesuai dengan pekerjaan. Sehingga, dapat disimpulkan cara untuk mempertahankan kinerja pegawai adalah pegawai harus bisa melakukan pengembangan diri, mengatur waktu, mengelola kesehatan mental, dan

menjaga fisik agar tetap bugar, tidak lupa juga untuk tetap menjaga ritme kerja yang stabil meskipun ada kerjaan yang banyak ataupun kerjaan sedikit, disinilah kesadaran pribadi sangat dibutuhkan.

Pertanyaan selanjutnya apakah peningkatan kinerja berpengaruh terhadap kehidupan kesejahteraan pegawai? Disimpulkan dari kedua jawaban informan merespon bahwa peningkatan kinerja akan berpengaruh signifikan terhadap kehidupan. Alasannya, kinerja pegawai juga dihargai berupa adanya tunjangan penghasilan pegawai (TPP) dan kinerja ini terukur secara kualitas dan kuantitas dalam e-kinerja BKN juga. Menurut Robbins (dalam (Latifah et al., 2023) kualitas dan kuantitas adalah bagian dari tolak ukur kinerja pegawai, selain kerja sama, inisiatif, dan tanggung jawab. Kualitas adalah pengukuran terkait mutu atau keunggulan capaian kerja yang diterangkan dalam satuan angka atau dapat diukur dengan nilai yang sebenarnya. Kuantitas adalah banyaknya capaian kerja dengan dibuktikan dalam parameter angka atau yang dapat disamakan dengan angka. Jika dikaitkan dengan e-kinerja kabupaten kediri, pencapaian kinerja pegawai dapat dilihat dari angka jumlah menit yang wajib terisi minila 6.750 setiap bulannya. Kualitasnya terlihat dari setiap kegiatan pekerjaan harian yang mampu dikerjakan oleh pegawai dalam satuan menit tertentu, dan kuantitas adalah total menit harian, mingguan dan bulanan serta jumlah output dari setiap kegiatan.

Pertanyaan lanjutan, berkaitan dengan apakah peningkatan kinerja pegawai tersebut berpengaruh terhadap semangat kerja di lingkup pemerintahan? Secara kesimpulan dari kedua informan menjawab, iya terdapat peningkatan kinerja pegawai sangat berpengaruh terhadap semangat kerja di lingkup pemerintahan. Hasil dari pengamatan lapangan, pemimpin mengutarakan jika faktor pendorong semangat tersebut berupa kompensasi dari gaji, misalkan kenaikan pendapatan, kemudian pengaruhnya bisa meminimalisir jumlah pegawai yang datang terlambat. Awal tahun 2024, pemerintah kabupaten kediri telah menaikkan TPP pegawainya harapannya disiplin pegawai juga dijadikan komitmen dalam menjalankan tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya.

Hasil dari stress positif adalah kesejahteraan, semangat, komitmen dan kinerja yang hanya berjalan dalam jangka pendek. Pertanyaan selanjutnya, menemukan pendapat dari pimpinan hasil mana yang paling berpengaruh terhadap peningkatan kinerja untuk jangka panjang? Jawaban ibu sekretaris dinas, “meskipun kesejahteraan, semangat, dan kinerja juga penting dan saling terkait, komitmen adalah faktor yang paling berpengaruh terhadap peningkatan kinerja untuk jangka panjang. Dengan membangun komitmen yang kuat, organisasi dapat memastikan bahwa pegawai tetap termotivasi, produktif, dan berkontribusi secara positif terhadap tujuan jangka panjang organisasi.” Jawaban ini juga ditambahkan oleh ibu kepala bidang kelembagaan dan pengawasan, bahwasanya stimulus dari pekerjaan merupakan hal yang penting untuk kesejahteraan pegawai. Kesejahteraan akan mendorong melaksanakan pekerjaan tepat waktu”. Jadi dapat disimpulkan dari kedua informan diatas, cara jangka panjang mempertahankan stress positif adalah komitmen terhadap organisasi yang ditunjukkan dengan loyalitas pada pekerjaan, yang mendorong pada pegawai secara sadar melaksanakan pekerjaan dengan baik untuk organisasi, pegawai perlu diberikan stimulus dari luar juga untuk kesejahteraan mereka agar komitmen mereka berpengaruh terhadap peningkatan kinerja jangka panjang. Beberapa strategi yang diutarakan oleh ibu sekretaris dinas, untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan komitmen yang kuat pegawai terhadap organisasi meliputi: 1) menciptakan lingkungan kerja yang mendukung program kesehatan dan kesejahteraan; 2) pegawai diikutkan pelatihan dan pengembangan; 3) pegawai memahami budaya organisasi; 4) dan pimpinan melaksanakan evaluasi dan penyesuaian berkala. Jawaban ini juga ditambahkan oleh ibu kepala bidang dan kelembagaan, strategi yang dilakukan dengan melaksanakan evaluasi satu bulan sekali melalui rapat staf yang mana memberikan catatan tentang kegiatan yang sudah terlaksana.

Pertanyaan selanjutnya berkaitan dengan loyalitas apakah berpengaruh kuat dalam upaya peningkatan kinerja? Jawaban dari kedua informan hampir mirip, bahwasanya loyalitas kerja yang tinggi akan memengaruhi kinerja pegawai karena ada perasaan semangat dalam menjalankan tugas. Jawaban uraian dari ibu sekretaris dinas, “Ya, loyalitas yang tinggi memiliki pengaruh yang kuat dalam upaya peningkatan kinerja. Loyalitas pegawai terhadap organisasi dapat membawa banyak manfaat yang berdampak positif pada kinerja. Pegawai yang loyal cenderung lebih berdedikasi dan termotivasi untuk bekerja keras demi kesuksesan organisasi. Mereka merasa terikat dan berkomitmen untuk memberikan kontribusi terbaik serta menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi.” Sehingga dapat disimpulkan bahwa, loyalitas harapannya dapat memotivasi pegawai untuk berkomitmen melaksanakan pekerjaan sesuai tanggung jawabnya.

Pertanyaan terakhir pada wawancara terkait dengan kiat organisasi untuk membantu kinerja pegawai dalam peningkatan kinerjanya. Ibu sekretaris dinas menuturkan, “untuk membantu kinerja pegawai dalam peningkatan kinerjanya, organisasi perlu melakukan berbagai langkah strategis yang melibatkan pengembangan profesional, dukungan kesejahteraan, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung” Jawaban ini juga ditambahkan oleh ibu kepala bidang kelembagaan dan pengawasan, cara yang dilakukan oleh organisasi meliputi: 1) meningkatkan kapasitas sdm untuk diikuti diklat; 2) melakukan evaluasi kinerja pegawai baik melalui rapat ataupun lewat kasubag umum dan kepegawaian; 3) memberikan reward dan punishment dengan melihat kesiapan pegawai datang tepat waktu lewat aplikasi sipres kedatangan pagi dan pulang.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa pimpinan telah menerapkan empat karakteristik gaya kepemimpinan transformasional, yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration* dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan sehari-hari. Strategi yang digunakan untuk mendorong kinerja pegawai meliputi pemberian kesejahteraan, dorongan semangat untuk disiplin bekerja, serta komitmen terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui loyalitas terhadap pekerjaan. Selain itu, pegawai juga perlu mendapatkan stimulus eksternal untuk meningkatkan kesejahteraan mereka agar komitmen yang dimiliki berdampak pada peningkatan kinerja jangka panjang. Organisasi perlu berperan dalam membantu pegawai meningkatkan kinerja mereka melalui pengembangan profesional, dukungan kesejahteraan, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

Adapun rekomendasi dalam penelitian ini, pertama, pimpinan pada masing-masing bidang di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri sebaiknya tetap melakukan pengawasan kinerja pegawai tidak hanya melalui aplikasi *e-Kinerja*, karena aplikasi tersebut hanya terbatas dalam mengukur kuantitas dan kualitas pekerjaan. Tolak ukur lain seperti kerja sama, inisiatif pegawai, dan tanggung jawab pekerjaan juga perlu diamati secara langsung. Kedua, penelitian ini masih memiliki keterbatasan dalam melihat faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja pegawai selain gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan kualitatif agar dapat mengidentifikasi secara lebih mendalam faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ketiga, dalam penelitian mendatang, informan sebaiknya mencakup pegawai dalam lingkup dinas agar dapat memberikan umpan balik terhadap strategi gaya kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan.

Ucapan Terima Kasih

Peneliti ingin menyampaikan rasa terimakasih kepada narasumber dari Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri selaku pihak yang membantu pelaksanaan penelitian dan sudah meluangkan waktunya agar mempermudah pelaksanaan penelitian kualitatif. Peneliti menyadari kalau penelitian ini masih kurang dari sempurna, oleh karena itu, kritik dan saran sangat diharapkan untuk kesempurnaan penelitian selanjutnya.

Bibliografi

- Anelda Ultavia, B., Jannati, P., Malahati, F., & Qathrunnada, S. (2023). Kualitatif: Memahami karakteristik penelitian sebagai metodologi. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 11(2), 341–348. <https://jurnalstkipmelawi.ac.id/index.php/JPD/article/view/902>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(1), 19-31. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/009026169090061S>
- Lasiny, D. A., Astuti, E. S., & H. N. U. (2021). The effect of transformational leadership and work motivation on employee performance with job satisfaction as a mediation variable. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(6), 833–842. Retrieved from <https://www.researchgate.net/>

- Gomes, A. R. (n.d.). Transformational leadership: Theory, research, and application to sports. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/55627312.pdf>
- Hayat, N. (2023). Effects of transformational leadership on employee performance in business organizations: A systematic literature review. *Brilliant International Journal of Management and Tourism*, 3(2). Retrieved from <https://journal.adpebi.com>
- Sholihah, H. (2020). Efek mediasi komitmen organisasi pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Selecta Batu [Master's thesis, Universitas Airlangga]. Retrieved from <https://repository.unair.ac.id/>
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Latifah, L., Fatmawati, F., Ilham, I., & Gafur, A. (2023). Penerapan sistem kinerja berbasis e-kinerja pada pemerintahan Kota Bekasi. *Jurnal Administrasi Negara*, 29(1), 1–19. <https://doi.org/10.33509/jan.v29i1.1830>
- Priyatno, C. L. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi*, 9(1), 13–21. Retrieved from <https://esaunggul.ac.id>
- Qi, F., & Wang, W. (2018). Employee involvement, public service motivation, and perceived organizational performance: Testing a new model. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 746–764. <https://doi.org/10.1177/0020852316662531>
- Harsoyo, R. (2022). Teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass dan aplikasinya dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247–262. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112>
- Sekretaris Daerah Kabupaten Kediri. (2021). *Peraturan Bupati Kediri Nomor 8 Tahun 2021 tentang tambahan penghasilan pegawai aparatur sipil negara di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kediri*.
- Suprihati. (2014). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan Sari Jati di Sragen. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 12(1). Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/>
- Waruwu, M. (2023). Pendekatan penelitian pendidikan: Metode penelitian kualitatif, metode penelitian kuantitatif, dan metode penelitian kombinasi (mixed method). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 2896–2910.