



ANALISIS STRATEGI GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN KERJA PADA PT SUCOFINDO (PERSERO) CABANG SURABAYA

Candra Wijaya¹
Alkusani²

^{1,2}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Muhammadiyah Gresik

Email: candrawjya04@gmail.com. alkusani13@gmail.com

Informasi Naskah	Abstrak
Diterima: 27 Desember 2025	<i>This study aims to examine the leadership strategies implemented to improve employee discipline at the Sucofindo Surabaya branch. The study focuses on how leadership practices, not only through the implementation of formal rules but also through mentoring and leadership by example, contribute to building sustainable workplace discipline.</i>
Revisi: 31 Desember 2025	
Terbit: 4 Januari 2026	
Kata Kunci: Leadership, Work Discipline, Participative Leadership, Human Resources, State-Owned Companies	
	<i>This descriptive qualitative study collected data through in-depth interviews, field observations, and analysis of organizational documents. The study population consisted of managers and employees directly involved in human resource management and the implementation of disciplinary policies. The collected data were analyzed objectively to identify leadership styles and existing disciplinary practices.</i>
	<i>The results indicate that participatory and communicative leadership play a key role in building effective and sustainable workplace discipline. Leaders who adopt positive behaviors, maintain open communication channels, and prioritize employee development over punitive methods are more effective in instilling disciplinary values. These findings support the notion that workplace discipline results from situational leadership processes and offer concrete guidance to public organizations in aligning their formal control mechanisms with an employee-centered approach to discipline.</i>

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor determinan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku kerja pegawai sekaligus mengarahkan organisasi menuju pencapaian tujuan yang telah dirumuskan. Dalam konteks organisasi modern, khususnya pada sektor publik dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN),

kepemimpinan tidak hanya dituntut untuk mendorong pencapaian kinerja organisasi secara optimal, tetapi juga memastikan terselenggaranya tata kelola organisasi yang disiplin, akuntabel, transparan, serta berorientasi pada pelayanan publik. Dalam hal ini, disiplin kerja pegawai menjadi unsur fundamental karena berkontribusi secara langsung terhadap stabilitas operasional, peningkatan kualitas layanan, serta penguatan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap organisasi.

Pada organisasi BUMN yang bergerak di bidang jasa, disiplin kerja memiliki dimensi yang lebih kompleks dibandingkan dengan sekadar kepatuhan terhadap ketentuan jam kerja. Disiplin kerja mencakup kepatuhan terhadap standar operasional prosedur, konsistensi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, profesionalisme kerja, serta sikap dan perilaku kerja yang selaras dengan nilai-nilai organisasi. Tingkat disiplin kerja yang rendah berpotensi menurunkan efektivitas operasional dan kualitas layanan, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif terhadap citra dan reputasi institusi di mata publik.

PT Sucofindo (Persero) merupakan salah satu BUMN yang bergerak di bidang jasa inspeksi, pengujian, sertifikasi, dan konsultasi dengan karakteristik organisasi yang kompleks dan dinamis. Di satu sisi, perusahaan dituntut untuk mempertahankan daya saing serta kinerja bisnis yang berkelanjutan, sementara di sisi lain harus mematuhi regulasi pemerintah dan memenuhi standar pelayanan publik. Kondisi tersebut menjadikan disiplin kerja pegawai sebagai aspek strategis yang tidak dapat dipisahkan dari efektivitas kepemimpinan organisasi. Hasil pengamatan awal di PT Sucofindo (Persero) Cabang Surabaya menunjukkan adanya dinamika dalam penerapan disiplin kerja pegawai, yang tercermin dari ketidakkonsistenan tingkat kehadiran, variasi kepatuhan terhadap prosedur kerja, serta perbedaan tingkat inisiatif dan tanggung jawab dalam penyelesaian tugas. Fenomena ini mengindikasikan bahwa keberadaan aturan formal semata belum sepenuhnya mampu membentuk disiplin kerja yang berkelanjutan tanpa adanya dukungan strategi kepemimpinan yang tepat dan kontekstual.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja pegawai, termasuk disiplin kerja. Namun demikian, dalam banyak studi empiris, disiplin kerja lebih sering diposisikan sebagai variabel intervening yang menghubungkan kepemimpinan dengan kinerja pegawai, sehingga kajian yang menempatkan disiplin kerja sebagai fokus utama penelitian masih relatif terbatas. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada sektor swasta atau instansi pemerintahan daerah, sehingga konteks BUMN jasa yang memiliki karakteristik birokratis, sistem pengawasan yang ketat, serta tuntutan akuntabilitas publik yang tinggi belum banyak dikaji secara mendalam.

Kesenjangan penelitian juga terlihat pada kecenderungan dominasi pendekatan kuantitatif dalam kajian yang membahas keterkaitan antara kepemimpinan dan disiplin kerja pegawai. Pendekatan ini umumnya berfokus pada pengujian hubungan antarvariabel secara statistik, namun belum mampu menjelaskan secara mendalam bagaimana proses kepemimpinan berlangsung, terutama terkait dinamika interaksi antara pimpinan dan pegawai serta mekanisme internalisasi nilai-nilai disiplin dalam aktivitas kerja sehari-hari. Di sisi lain, kajian yang menempatkan disiplin kerja sebagai fokus utama penelitian, khususnya dalam konteks BUMN sektor jasa yang memiliki kompleksitas birokrasi serta tuntutan akuntabilitas publik yang tinggi, masih relatif terbatas. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menawarkan unsur kebaruan melalui penerapan pendekatan kualitatif untuk menggali secara kontekstual strategi kepemimpinan dalam membentuk dan memperkuat disiplin kerja pegawai, sehingga diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh dan mendalam dibandingkan penelitian-penelitian sebelumnya.

KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia

Kepemimpinan dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dipahami sebagai suatu proses yang terstruktur dan berkelanjutan dalam memengaruhi, mengarahkan, serta mengoordinasikan perilaku pegawai agar selaras dengan tujuan organisasi. Proses tersebut dijalankan melalui berbagai mekanisme, antara lain komunikasi yang efektif, pemanfaatan kewenangan secara proporsional, pemberian keteladanan, serta kemampuan pengambilan keputusan yang tepat dan strategis (Rivai & Sagala, 2020). Dalam konteks literatur Manajemen SDM, kepemimpinan juga berperan dalam membentuk praktik-praktik manajemen yang mendukung produktivitas, kepuasan kerja, serta retensi karyawan berkualitas melalui pemberian arah, motivasi, dan dukungan kepada pegawai (Prihantini et al., 2024). Dengan demikian, kepemimpinan tidak semata-mata berfungsi sebagai sarana pencapaian kinerja organisasi, tetapi juga berperan sebagai instrumen penting dalam membentuk perilaku kerja yang tertib, etis, dan bertanggung jawab.

Pada konteks organisasi sektor publik dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), praktik kepemimpinan memiliki tingkat kompleksitas yang relatif lebih tinggi. Hal ini disebabkan oleh tuntutan untuk menjamin akuntabilitas publik, kepatuhan terhadap regulasi formal, serta pemeliharaan kualitas pelayanan kepada masyarakat secara simultan (Sari et al., 2023). Literatur menegaskan bahwa dalam sektor publik, pemimpin tidak hanya menerjemahkan kebijakan organisasi ke dalam praktik kerja sehari-hari yang dipahami dan dijalankan oleh pegawai, tetapi juga berperan dalam mengelola keterlibatan kerja dan keadilan organisasi sebagai bagian dari manajemen kinerja (Aguinis et al., 2025). Keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kapasitas pemimpin dalam menjalankan fungsi-fungsi strategis, termasuk pemberdayaan, pengembangan kompetensi, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja (Imron et al., 2025). Oleh karena itu, kualitas kepemimpinan menjadi faktor strategis dan krusial dalam membangun serta mempertahankan disiplin kerja yang berkelanjutan di dalam organisasi.

Teori Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam merumuskan visi organisasi yang jelas, memberikan inspirasi, serta mendorong pegawai untuk menginternalisasi nilai-nilai organisasi sebagai bagian dari komitmen profesional mereka (Sari et al., 2023). Melalui perannya sebagai teladan moral dan agen perubahan, pemimpin transformasional mampu membangun kesadaran kolektif pegawai mengenai pentingnya disiplin kerja sebagai landasan profesionalisme, termasuk melalui peningkatan motivasi intrinsik dan rasa tanggung jawab yang lebih kuat dalam perilaku kerja (Chaubey et al., 2019). Berbagai temuan empiris mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Hal ini terjadi karena pendekatan tersebut mampu meningkatkan motivasi intrinsik serta memperkuat komitmen pegawai terhadap aturan dan norma yang berlaku dalam organisasi (Anggraini et al., 2024; Hubungan studi korelasional menunjukkan hubungan positif antara keduanya). Disiplin kerja yang terbentuk melalui mekanisme ini cenderung lebih stabil dan berkelanjutan karena tidak semata-mata bergantung pada pengawasan formal.

Sebaliknya, kepemimpinan transaksional didasarkan pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan, yang diwujudkan melalui penerapan sistem penghargaan dan sanksi yang dikaitkan dengan pencapaian kinerja serta tingkat kepatuhan terhadap peraturan organisasi

(Rivai & Sagala, 2020). Pendekatan kepemimpinan ini dinilai efektif dalam menjaga ketertiban dan konsistensi perilaku kerja, khususnya dalam organisasi yang memiliki struktur birokrasi yang relatif ketat. Hasil penelitian dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional memberikan kontribusi yang signifikan terhadap disiplin kerja pegawai, terutama pada aspek administratif seperti ketepatan waktu kehadiran dan kepatuhan terhadap prosedur kerja (Putri, 2024). Namun demikian, efektivitas gaya kepemimpinan ini cenderung bersifat jangka pendek apabila tidak diimbangi dengan pendekatan kepemimpinan yang lebih partisipatif dan berorientasi pada pengembangan pegawai.

Selain itu, kepemimpinan partisipatif menekankan pentingnya keterlibatan aktif pegawai dalam proses pengambilan keputusan serta pengembangan komunikasi dua arah yang terbuka, yang secara empiris telah terhubung dengan peningkatan disiplin kerja melalui rasa memiliki (*ownership*) dalam tugas dan tanggung jawab organisasi (*partisipatif leadership studies* menunjukkan hubungan positif dengan kinerja dan perilaku kerja).

Sementara itu, kepemimpinan pelayanan (*servant leadership*) berfokus pada upaya pemberdayaan dan pengembangan pegawai sebagai aset strategis organisasi serta penguatan hubungan sosial yang suportif, yang dalam berbagai kajian literatur menunjukkan efek positif terhadap hasil kerja pegawai termasuk disiplin dan komitmen organisasi (*servant leadership literature* menekankan peningkatan *outcomes* kerja).

Penelitian mutakhir mengindikasikan bahwa kedua gaya kepemimpinan tersebut berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karena mampu menciptakan rasa keadilan, membangun kepercayaan, serta meningkatkan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi (Ndua et al., 2024). Kondisi ini mendorong pegawai untuk menunjukkan kepatuhan dan tanggung jawab kerja secara sukarela, tanpa paksaan eksternal, sehingga memperkuat kedisiplinan yang bersifat internal dan berkelanjutan.

Konsep Disiplin Kerja

Disiplin kerja didefinisikan sebagai tingkat kesadaran dan kemauan pegawai untuk menaati seluruh peraturan, prosedur, serta norma kerja yang berlaku dalam organisasi secara sukarela, tanpa adanya tekanan atau pengawasan yang bersifat memaksa (Nawir et al., 2024). Konsep disiplin kerja tidak hanya berkaitan dengan aspek kehadiran semata, tetapi juga mencerminkan sikap profesional, komitmen kerja, serta kualitas pelaksanaan tugas yang diemban pegawai.

Dalam perspektif MSDM kontemporer, disiplin kerja dipandang sebagai instrumen strategis yang berperan penting dalam menjaga stabilitas operasional serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, terutama pada sektor pelayanan publik (Sulhan et al., 2022).

Indikator disiplin kerja yang banyak digunakan dalam penelitian terkini meliputi ketepatan waktu dan tingkat kehadiran, kepatuhan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP), tanggung jawab dalam penyelesaian tugas, serta konsistensi perilaku kerja yang sesuai dengan norma dan nilai organisasi (Nawir et al., 2024).

Disiplin kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat individual seperti motivasi dan etika kerja, maupun faktor organisasional yang mencakup kejelasan aturan, sistem penghargaan dan sanksi, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan (Sulhan et al., 2022). Di antara faktor-faktor tersebut, kepemimpinan menempati posisi yang sangat sentral karena menentukan bagaimana aturan, nilai, dan kebijakan organisasi diimplementasikan dalam praktik kerja sehari-hari.

Kerangka Teoretik Hubungan Kepemimpinan dan Disiplin Kerja

Secara teoretik, kepemimpinan memengaruhi disiplin kerja melalui berbagai mekanisme, antara lain pemberian keteladanan, komunikasi nilai-nilai organisasi, penegakan aturan secara konsisten, serta pembinaan pegawai yang berkesinambungan. Kepemimpinan transformasional berperan dalam membangun komitmen intrinsik pegawai, kepemimpinan transaksional memastikan kepatuhan formal terhadap aturan, sedangkan kepemimpinan partisipatif dan pelayanan memperkuat efektivitas kedua pendekatan tersebut melalui hubungan kerja yang adil dan berbasis kepercayaan (Anggraini et al., 2024; Esisuarni et al., 2024).

Kerangka teoretik ini menjadi dasar konseptual dalam analisis empiris untuk menjelaskan kontribusi strategi kepemimpinan terhadap pembentukan dan penguatan disiplin kerja pegawai di PT Sucofindo (Persero) Cabang Surabaya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe deskriptif, yang diarahkan untuk memahami secara mendalam praktik kepemimpinan dan proses pembentukan disiplin kerja pegawai dalam konteks organisasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena fenomena yang dikaji bersifat kompleks, kontekstual, dan tidak dapat direduksi menjadi hubungan antarvariabel yang terukur secara statistik. Fokus penelitian diletakkan pada upaya menggali strategi kepemimpinan, praktik pengelolaan organisasi, serta makna disiplin kerja sebagaimana dialami dan dipersepsikan oleh para aktor organisasi dalam aktivitas kerja sehari-hari. Melalui desain deskriptif, penelitian ini berupaya menyajikan gambaran empiris yang utuh dan faktual mengenai dinamika kepemimpinan serta kontribusinya dalam membangun dan mempertahankan disiplin kerja pegawai.

Objek kajian penelitian mencakup dua aspek utama, yaitu strategi kepemimpinan dan disiplin kerja pegawai. Strategi kepemimpinan dipahami melalui pola pengambilan keputusan, pemberian arahan, sistem pengawasan, keteladanan pimpinan, komunikasi organisasi, serta penerapan kebijakan yang berkaitan dengan disiplin kerja. Sementara itu, disiplin kerja pegawai tercermin dari tingkat kepatuhan terhadap peraturan, ketepatan waktu, tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas, serta konsistensi perilaku kerja sesuai standar organisasi. Penilaian terhadap kedua aspek tersebut dilakukan secara kualitatif melalui interpretasi data yang menekankan pada pola, kecenderungan, dan makna perilaku kerja yang muncul dalam praktik organisasi.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif yang meliputi proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang diperoleh diseleksi dan dipilah sesuai dengan fokus penelitian, kemudian disajikan dalam bentuk uraian tematik untuk memudahkan pemahaman terhadap hubungan dan kecenderungan temuan. Proses penarikan kesimpulan dilakukan secara berkelanjutan dengan cara mengaitkan temuan empiris dengan kerangka konseptual, sehingga diperoleh pemahaman yang mendalam dan konsisten mengenai strategi kepemimpinan dan disiplin kerja pegawai.

Penelitian ini dilaksanakan di PT Sucofindo (Persero) Cabang Surabaya dengan pertimbangan karakteristik organisasi sebagai BUMN yang memiliki sistem kerja formal, standar operasional yang ketat, serta tuntutan kepatuhan yang tinggi. Informan penelitian ditentukan secara purposive dengan mempertimbangkan posisi struktural, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam pengelolaan sumber daya manusia serta penerapan disiplin kerja. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipatif, dan studi dokumentasi. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik, serta konfirmasi temuan kepada informan, guna memastikan kredibilitas dan akuntabilitas hasil penelitian sesuai

dengan standar penulisan karya ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

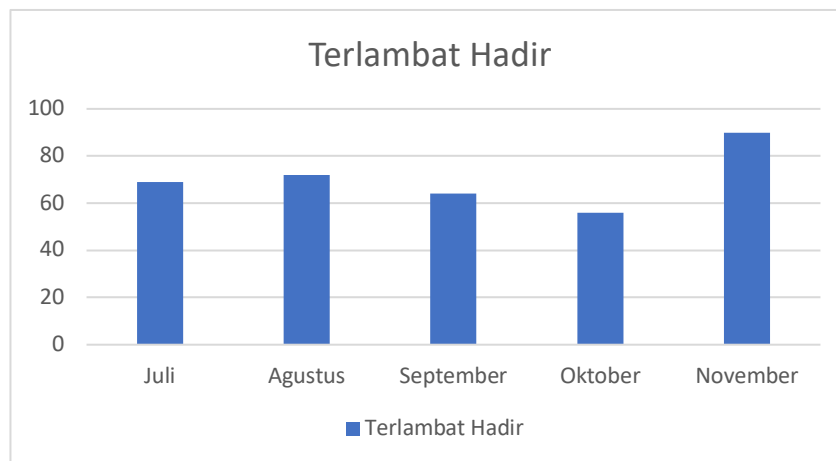
Karakteristik Informan dan Konteks Penelitian

Penelitian ini melibatkan informan yang berasal dari unsur pimpinan dan pegawai yang memiliki peran serta keterlibatan langsung dalam proses pengelolaan dan implementasi kebijakan sumber daya manusia di dalam organisasi. Informan kunci terdiri atas pimpinan unit yang membidangi *Human Resources* dan *General Affairs*, serta pegawai yang menjalankan fungsi operasional maupun administratif. Pemilihan informan dengan karakteristik tersebut dilakukan secara purposif untuk memastikan bahwa data yang diperoleh mencerminkan kondisi nyata organisasi, baik dari sudut pandang pengambil kebijakan maupun pelaksana kebijakan di tingkat operasional.

Keberagaman posisi dan fungsi informan memberikan ruang bagi peneliti untuk menggali pandangan yang lebih menyeluruh mengenai praktik kepemimpinan dan disiplin kerja. Perspektif pimpinan memungkinkan pemahaman terkait strategi, kebijakan, dan pertimbangan manajerial yang melandasi penerapan disiplin kerja, sementara perspektif pegawai memberikan gambaran mengenai bagaimana kebijakan tersebut dipersepsikan dan dijalankan dalam praktik kerja sehari-hari. Dengan demikian, data yang dihasilkan tidak bersifat parsial, melainkan mencerminkan dinamika organisasi secara utuh.

Secara struktural, PT Sucofindo (Persero) Cabang Surabaya merupakan organisasi yang menerapkan sistem kerja berbasis *Standard Operating Procedures* (SOP) serta kebijakan perusahaan yang bersifat formal, tertulis, dan terstandarisasi. Sistem tersebut dirancang untuk menjamin konsistensi, ketertiban, serta akuntabilitas dalam setiap aktivitas kerja. Dalam konteks organisasi yang bercirikan birokrasi formal seperti ini, peran kepemimpinan menjadi sangat strategis, khususnya dalam memastikan bahwa setiap kebijakan tidak hanya dipahami secara normatif, tetapi juga diterima dan diinternalisasi oleh pegawai.

Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan tidak hanya diukur dari kemampuan pimpinan dalam menetapkan aturan, tetapi juga dari kapasitasnya dalam menjembatani ketentuan formal perusahaan dengan realitas praktik kerja. Kepemimpinan berfungsi sebagai penghubung antara sistem yang bersifat struktural dengan perilaku individu pegawai, sehingga keberhasilan implementasi disiplin kerja sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan yang diterapkan. Berikut grafik jumlah terlambat hadir dari 5 bulan terakhir.



Strategi Kepemimpinan dalam Praktik Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan diterapkan oleh pimpinan di PT Sucofindo (Persero) Cabang Surabaya cenderung bersifat partisipatif dan komunikatif. Pimpinan tidak menempatkan diri semata-mata sebagai pihak yang memberi instruksi secara satu arah, melainkan berupaya melibatkan pegawai dalam berbagai proses organisasi, seperti penyampaian kebijakan, diskusi terkait permasalahan kerja, serta evaluasi kinerja. Keterlibatan tersebut terutama terlihat dalam konteks penerapan disiplin kerja, di mana pimpinan memberikan ruang bagi pegawai untuk memahami alasan, tujuan, dan manfaat dari setiap aturan yang diberlakukan.

Pola komunikasi dua arah menjadi salah satu ciri utama dari praktik kepemimpinan yang ditemukan dalam penelitian ini. Hal tersebut tercermin melalui pelaksanaan briefing rutin, rapat koordinasi, serta keterbukaan pimpinan terhadap masukan dan umpan balik dari pegawai. Melalui komunikasi yang intensif dan terbuka, pimpinan berupaya membangun kesepahaman bersama mengenai standar perilaku kerja yang diharapkan, sehingga aturan disiplin tidak dipersepsikan sebagai tekanan, melainkan sebagai kebutuhan bersama dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal.

Temuan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan partisipatif yang menekankan pentingnya keterlibatan pegawai dalam proses komunikasi dan pengambilan keputusan organisasi. Pendekatan tersebut diyakini mampu meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*), komitmen, serta tanggung jawab pegawai terhadap kebijakan dan aturan kerja yang berlaku. Ketika pegawai merasa dilibatkan dan didengarkan, kepatuhan terhadap disiplin kerja cenderung tumbuh secara sukarela dan berkelanjutan.

Selain mengedepankan komunikasi dan partisipasi, pimpinan juga menunjukkan keteladanan dalam penerapan disiplin kerja. Keteladanan tersebut tampak dalam perilaku sehari-hari pimpinan, seperti ketepatan waktu kehadiran, kepatuhan terhadap prosedur kerja, serta konsistensi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Informan menegaskan bahwa pimpinan berupaya menampilkan perilaku disiplin secara nyata sebagai contoh sebelum menuntut standar yang sama dari pegawai.

Dari sudut pandang teoretis, temuan ini mendukung konsep kepemimpinan transformasional yang menempatkan pemimpin sebagai role model dalam proses pembentukan dan internalisasi nilai-nilai organisasi. Melalui keteladanan yang konsisten, pimpinan tidak hanya menyampaikan aturan secara verbal, tetapi juga memperlihatkan bagaimana disiplin kerja seharusnya diwujudkan dalam praktik nyata.

Disiplin Kerja Pegawai

Disiplin kerja pegawai di PT Sucofindo (Persero) Cabang Surabaya tercermin melalui tingkat kepatuhan terhadap jam kerja, pelaksanaan tugas sesuai dengan SOP, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan. Organisasi telah menyediakan berbagai instrumen formal, seperti sistem absensi dan mekanisme pengawasan internal, yang dirancang untuk mendukung dan mengontrol pelaksanaan disiplin kerja pegawai.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa keberadaan aturan dan sistem pengendalian formal tidak secara otomatis menjamin tercapainya disiplin kerja yang optimal. Kepatuhan pegawai terhadap aturan kerja sangat dipengaruhi oleh bagaimana pimpinan mengomunikasikan kebijakan, menegakkan aturan secara konsisten, serta memberikan pemaknaan terhadap disiplin kerja sebagai bagian dari profesionalisme. Dengan kata lain,

disiplin kerja tidak hanya dibentuk oleh aspek struktural, tetapi juga oleh aspek relasional antara pimpinan dan pegawai.

Penelitian ini juga menemukan bahwa dalam menangani pelanggaran disiplin kerja, pimpinan lebih mengedepankan pendekatan pembinaan dibandingkan penerapan sanksi secara langsung. Teguran, arahan, dan bimbingan diberikan secara persuasif sebagai langkah awal sebelum menjatuhkan sanksi formal. Pendekatan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman pegawai, sekaligus mendorong perubahan perilaku secara internal.

Pegawai memandang pendekatan pembinaan ini sebagai bentuk perhatian pimpinan terhadap pengembangan individu dan peningkatan kualitas kinerja. Sikap pimpinan yang tidak serta-merta menghukum, tetapi berupaya memahami akar permasalahan, menciptakan hubungan kerja yang lebih positif dan kondusif. Hal ini pada akhirnya berkontribusi terhadap terciptanya disiplin kerja yang bersifat internal dan berkelanjutan, bukan sekadar kepatuhan yang didorong oleh rasa takut terhadap sanksi.

Temuan tersebut sejalan dengan pendekatan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pelayanan (*servant leadership*) yang menekankan pembinaan, penguatan nilai, serta pengembangan pegawai sebagai strategi utama dalam membangun disiplin kerja jangka panjang. Pendekatan ini memandang pegawai sebagai aset yang perlu dikembangkan, bukan sekadar objek pengendalian.

Sebagai bentuk sintesis data kualitatif, temuan penelitian dirangkum secara tematik dalam tabel guna menunjukkan keterkaitan antara strategi kepemimpinan, praktik disiplin kerja, dan kerangka teoretik yang digunakan dalam penelitian ini.

Tema Utama	Subtema	Temuan	Interpretasi
Strategi Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan partisipatif	Pimpinan melibatkan pegawai dalam penyampaian kebijakan dan evaluasi disiplin kerja melalui briefing rutin dan komunikasi dua arah.	Temuan ini mencerminkan kepemimpinan partisipatif yang menekankan keterlibatan pegawai dalam proses organisasi, sebagaimana dijelaskan dalam kerangka teoretik Bab II bahwa partisipasi meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab kerja.
	Komunikasi kepemimpinan	Pimpinan menunjukkan keterbukaan terhadap masukan pegawai dan menjalin komunikasi yang bersifat dialogis.	Selaras dengan konsep kepemimpinan komunikatif yang berfungsi sebagai media internalisasi nilai dan aturan kerja, sehingga disiplin tidak hanya bersifat formal tetapi juga normatif.
	Keteladanan pimpinan	Pimpinan menunjukkan disiplin melalui ketepatan waktu, kepatuhan terhadap SOP, dan tanggung jawab kerja.	Mendukung teori kepemimpinan transformasional yang menempatkan pemimpin sebagai role model dalam pembentukan perilaku dan nilai disiplin pegawai.
Disiplin Kerja Pegawai	Kepatuhan terhadap aturan kerja	Pegawai mematuhi jam kerja, SOP, dan tanggung jawab tugas yang ditetapkan perusahaan.	Disiplin kerja dipahami sebagai kepatuhan terhadap sistem formal organisasi, namun efektivitasnya bergantung pada peran

Tema Utama	Subtema	Temuan	Interpretasi
			kepemimpinan dalam penegakan dan sosialisasi aturan.
	Sistem pengawasan	Penerapan sistem absensi dan pengawasan internal sebagai instrumen formal disiplin kerja.	Sejalan dengan pendekatan transaksional yang menekankan pengendalian formal, tetapi dalam praktik dilengkapi pendekatan kepemimpinan yang lebih persuasif.
	Pendekatan pembinaan	Pimpinan lebih mengutamakan teguran dan pembinaan sebelum penerapan sanksi formal.	Mencerminkan pendekatan kepemimpinan transformasional dan pelayanan yang menekankan pengembangan individu sebagai strategi pembentukan disiplin kerja berkelanjutan.

Keterkaitan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Disiplin Kerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan di PT Sucofindo (Persero) Cabang Surabaya menerapkan gaya kepemimpinan yang cenderung partisipatif dan komunikatif, khususnya dalam penyampaian kebijakan serta penerapan disiplin kerja. Temuan ini memiliki keterkaitan yang kuat dengan teori kepemimpinan partisipatif sebagaimana diuraikan dalam Bab II, yang menekankan pentingnya keterlibatan pegawai dalam proses komunikasi dan pengambilan keputusan organisasi.

Menurut perspektif teoretik tersebut, kepemimpinan partisipatif mendorong terciptanya rasa memiliki (*sense of ownership*) dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Keterlibatan pegawai dalam proses penyampaian dan pemaknaan kebijakan disiplin kerja sebagaimana ditemukan dalam penelitian ini memperkuat asumsi teoretik bahwa partisipasi merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kepatuhan dan tanggung jawab pegawai. Dengan demikian, disiplin kerja tidak muncul sebagai hasil paksaan struktural, melainkan sebagai konsekuensi dari keterlibatan psikologis dan sosial pegawai dalam organisasi.

Secara teoretik, hasil penelitian ini menegaskan bahwa disiplin kerja merupakan hasil dari proses kepemimpinan yang bersifat kontekstual dan tidak dapat dilepaskan dari gaya kepemimpinan yang diterapkan. Dalam konteks organisasi BUMN jasa, kepemimpinan yang menekankan komunikasi efektif, keteladanan, dan pembinaan terbukti mampu membangun disiplin kerja yang berkelanjutan.

Secara kontekstual, penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi dengan karakteristik birokratis tetap memerlukan fleksibilitas kepemimpinan agar aturan formal dapat diterima dan dijalankan secara optimal oleh pegawai. Dengan demikian, kepemimpinan berperan sebagai penghubung strategis antara sistem formal organisasi dan perilaku kerja aktual pegawai.

PENUTUP

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa strategi kepemimpinan memberikan kontribusi yang nyata dan substansial dalam proses pembentukan serta penguatan disiplin kerja pegawai di PT Sucofindo (Persero) Cabang Surabaya. Kepemimpinan tidak hanya dimaknai sebagai sarana penegakan regulasi dan prosedur kerja secara formal, melainkan sebagai suatu proses sosial yang kompleks, yang melibatkan pola komunikasi yang efektif, keteladanan perilaku pimpinan, serta upaya pembinaan yang dilakukan secara berkesinambungan. Temuan ini mengindikasikan bahwa disiplin kerja cenderung berkembang secara lebih optimal ketika

pimpinan mampu membangun hubungan kerja yang partisipatif, terbuka, dan komunikatif dengan para pegawai.

Kemudian penelitian ini menunjukkan bahwa keteladanan pimpinan dalam mematuhi peraturan dan ketentuan kerja menjadi faktor yang sangat berpengaruh dalam mendorong tingkat kepatuhan serta rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas dan kewajibannya. Pendekatan pembinaan yang lebih menekankan pada proses pemahaman, pendampingan, dan pengembangan perilaku kerja dibandingkan dengan dominasi penerapan sanksi formal terbukti mampu menumbuhkan disiplin kerja yang bersifat internal, berkelanjutan, dan berakar pada kesadaran individu. Dalam konteks ini, disiplin kerja tidak lagi dipersepsikan sekadar sebagai tuntutan administratif organisasi, melainkan berkembang menjadi bentuk kesadaran profesional yang melekat dalam diri setiap pegawai.

Secara teoretis, hasil penelitian ini sejalan dengan kerangka konseptual yang dikemukakan dalam kajian pustaka, yang memandang disiplin kerja sebagai produk dari proses kepemimpinan yang bersifat kontekstual dan dinamis. Kepemimpinan berperan sebagai mekanisme penghubung antara sistem aturan formal organisasi dengan perilaku kerja nyata yang ditunjukkan oleh pegawai dalam aktivitas sehari-hari. Dalam konteks organisasi BUMN sektor jasa yang memiliki karakteristik birokratis serta orientasi kuat pada pelayanan publik, peran kepemimpinan menjadi semakin krusial dalam memastikan bahwa aturan dan kebijakan organisasi dapat diinternalisasi serta diimplementasikan secara konsisten dalam praktik kerja.

Rekomendasi

Berdasarkan simpulan tersebut, penelitian ini memberikan implikasi baik secara praktis maupun akademis. Bagi manajemen PT Sucofindo (Persero) Cabang Surabaya, strategi kepemimpinan yang menitikberatkan pada komunikasi terbuka, keteladanan pimpinan, serta pembinaan pegawai perlu terus dipertahankan dan ditingkatkan sebagai upaya strategis dalam membangun disiplin kerja yang berkelanjutan. Integrasi yang seimbang antara penegakan aturan formal dengan pendekatan persuasif menjadi hal yang penting agar disiplin kerja tidak hanya berhenti pada tingkat kepatuhan administratif, tetapi berkembang menjadi nilai dan budaya kerja organisasi.

Bagi organisasi BUMN jasa lainnya, temuan penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai referensi dalam merumuskan strategi kepemimpinan yang kontekstual dan adaptif terhadap karakteristik organisasi serta tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks. Kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia dipandang lebih efektif dalam mendorong terbentuknya perilaku kerja yang disiplin, profesional, dan bertanggung jawab.

Sementara itu, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan kajian ini melalui penggunaan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (*mixed methods*) guna menguji secara empiris hubungan antara gaya kepemimpinan dan tingkat disiplin kerja pegawai. Selain itu, perluasan objek penelitian pada sektor organisasi dan wilayah geografis yang berbeda diharapkan dapat memperkaya temuan penelitian serta meningkatkan tingkat generalisasi hasil kajian.

REFERENSI

Aguinis, H., et al. (2025). Linking leadership to employees performance: the mediating role of human resource management. Empiris menunjukkan hubungan HRM sebagai mediator antara kepemimpinan dan kinerja karyawan.

- Anggraini, D., Putra, R. A., & Sari, M. (2024). The role of transformational leadership, work motivation, and work discipline on employee productivity. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 21(2), 145–158.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Chaubey, D. S., Smith, A., & Verma, P. (2019). From influence to impact: How transformational leadership shapes employee behavior through psychological activation.
- Esisuarni, E., Siregar, S. G. I., Gistituati, N., & Anisah. (2024). Peran kepemimpinan autentik dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai. *Jurnal Niara*, 17(2), 123–134.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi revisi)*. Bumi Aksara.
- Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Disiplin Kerja. (n.d.). Neliti Research Report.
- Imron, A., Sugiarti, E., & Rusilowati, U. (2025). Peran kepemimpinan berbasis kinerja terhadap pengembangan kompetensi dan produktivitas SDM di sektor publik, menekankan pentingnya kepemimpinan adaptif untuk pengembangan kapasitas aparatur.
- Kasmiaty, K., Rahim, A., & Yusuf, M. (2021). Kepemimpinan dan disiplin kerja pegawai dalam perspektif manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 6(1), 55–66.
- Nawir, M., Rahman, A., & Putri, N. L. (2024). Work discipline and organizational effectiveness. *International Journal of Business and Management Innovation*, 13(1), 45–53.
- Ndua, R., Sipatu, L., Adam, R., & Kurniawan, A. (2024). Analysis of leadership style and employee work discipline in improving organizational performance. *Journal of Educational Management Research*, 4(6), 101–112.
- Prihantini, I., Setya Darmawan, H. M., Ichwandani, R. D., et al. (2024). Peran kepemimpinan dalam pengelolaan sumber daya manusia: produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi tenaga kerja berkualitas. *Jibaku: Jurnal Ilmiah Bisnis, Manajemen dan Akuntansi*. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan efektif dalam MSDM meningkatkan produktivitas melalui arah yang jelas dan motivasi yang tepat.
- Putri, A. R. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 18(1), 89–102.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2020). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Rajawali Pers.
- Sari, D. P., Lestari, E., & Wijaya, H. (2023). Transformational leadership and employee work discipline: Evidence from public sector organizations. *Jurnal Manajemen*, 20(3), 211–224.
- Servant leadership: Literature review and implications. (2021). *Journal of Business Ethics Research*.
- Sulhan, M., Pratama, A., & Kurniawati, D. (2022). Work motivation, leadership, and employee discipline in public organizations. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(2), 98–110.
- The relationship of leadership style with work discipline in employees who work from home. (2024). *International Journal of Organizational Behavior*.