

## Dinamika Gaya Kepemimpinan dalam Strategi Optimalisasi Penguatan Kinerja Karyawan Studi Empiris pada Perusahaan LQ45 Periode 2022–2023

Satrio Ahmadtul Firdaus Romadhoni<sup>1\*</sup>, Abdul Hamid Syarif<sup>2</sup>, Sopiah<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup> Universitas Negeri Malang, Indonesia

Alamat: Jl. Cakrawala No.5, Sumbersari, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65145

Korespondensi penulis: [satrio.ahmadtul.2404138@students.um.ac.id](mailto:satrio.ahmadtul.2404138@students.um.ac.id)

**Abstract.** *In the era of globalization and increasing intensity of competition, public companies in Indonesia are required to develop internal strategies that are able to support sustainability and performance improvement in a sustainable manner. This study aims to analyze the relationship between leadership style, work discipline, and compliance with the principles of good corporate governance (GCG) in companies that are members of the LQ45 index on the Indonesia Stock Exchange. The method used is a normative qualitative approach with document study techniques, using secondary data in the form of annual reports, sustainability reports, and related academic literature. The results show that the application of transformational leadership styles, characterized by employee empowerment, innovation, and sustainable motivation, is significantly positively correlated with the implementation of a structured work discipline system and adherence to GCG principles. These findings confirm that the integration between effective leadership and organizational discipline is a strategic foundation in creating an adaptive, competitive, and integrity work culture. This research makes an important contribution to strengthening contemporary management theory and corporate governance practices, as well as becoming a reference for companies in building a superior internal management system.*

**Keywords:** *Dynamics, Leadership Style, Employee Performance, Optimization Strategy, Empirical Study, Companies in Data LQ45*

**Abstrak.** Dalam era globalisasi dan intensitas persaingan yang semakin tinggi, perusahaan terbuka di Indonesia dituntut untuk mengembangkan strategi internal yang mampu mendukung keberlanjutan dan peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kepatuhan terhadap prinsip tata kelola perusahaan (Good Corporate Governance/GCG) pada perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam indeks LQ45 di Bursa Efek Indonesia. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif normatif dengan teknik studi dokumen, menggunakan data sekunder berupa laporan tahunan, laporan keberlanjutan, serta literatur akademik terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan pemberdayaan karyawan, inovasi, dan motivasi berkelanjutan, secara signifikan berkorelasi positif dengan penerapan sistem disiplin kerja yang terstruktur serta kepatuhan terhadap prinsip-prinsip GCG. Temuan ini menegaskan bahwa integrasi antara kepemimpinan yang efektif dan kedisiplinan organisasi menjadi fondasi strategis dalam menciptakan budaya kerja yang adaptif, kompetitif, dan berintegritas. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam penguatan teori manajemen kontemporer dan praktik tata kelola perusahaan, serta menjadi acuan bagi perusahaan dalam membangun sistem manajemen internal yang unggul.

**Kata kunci:** Dinamika, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, Strategi Optimalisasi, Studi Empiris, Perusahaan dalam Data LQ45

### 1. LATAR BELAKANG

Dalam lanskap bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) dituntut untuk mengimplementasikan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance/GCG). Tata kelola yang baik tidak hanya menjadi indikator kesehatan organisasi, tetapi juga menjadi fondasi dalam membangun kepercayaan publik, menarik investor, serta menjaga keberlangsungan usaha di tengah fluktuasi pasar (Wibowo, 2016). Dalam konteks ini, dua aspek utama yang

memiliki peran strategis adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen puncak dan tingkat disiplin kerja karyawan dalam organisasi.

Kepemimpinan yang efektif merupakan elemen kunci dalam menentukan arah dan keberhasilan suatu perusahaan. Lebih dari sekadar memberikan arahan, pemimpin yang visioner mampu menginspirasi, memotivasi, serta memberdayakan karyawan untuk mencapai kinerja optimal (Yuki, 2010) & (Rivai et al., 2014). Gaya kepemimpinan seperti transformasional dan partisipatif terbukti mampu meningkatkan keterlibatan karyawan serta menciptakan budaya kerja yang inovatif dan kolaboratif (Yopie & Santo, 2023). Sementara itu, pendekatan transaksional yang berorientasi pada penghargaan dan hukuman juga masih diterapkan oleh beberapa perusahaan untuk memastikan efisiensi dan kepatuhan operasional (Verameta et al., 2021).

Di sisi lain, disiplin kerja yang tinggi mencerminkan komitmen individu terhadap standar organisasi, kepatuhan terhadap aturan, dan kemampuan mengelola waktu secara efektif. Disiplin kerja menjadi pondasi dalam membentuk etos kerja profesional yang berdampak langsung pada produktivitas dan efektivitas organisasi (Sullivan & Decker, 2001). Studi oleh (Sundari & Rahayu, 2019) menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja yang tinggi berkorelasi positif dengan pencapaian target perusahaan, serta mampu meminimalisir penyimpangan perilaku kerja yang merugikan.

Dalam kerangka implementasi GCG, perusahaan yang tergabung dalam indeks LQ45 menjadi perhatian utama. Indeks ini terdiri dari perusahaan-perusahaan yang memiliki likuiditas tinggi, kapitalisasi pasar besar, dan kinerja keuangan yang stabil (Bapepam-LK, n.d.). Selain unggul dalam aspek keuangan, perusahaan LQ45 juga kerap menjadi benchmark dalam penerapan tata kelola dan praktik manajemen sumber daya manusia yang unggul (Firmansyah, A., & Sari, n.d.). Oleh karena itu, pemahaman terhadap dinamika kepemimpinan dan disiplin kerja di dalam perusahaan-perusahaan LQ45 menjadi penting, tidak hanya sebagai kajian akademik, tetapi juga sebagai rujukan strategis bagi pelaku bisnis nasional.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika gaya kepemimpinan dalam strategi optimalisasi penguatan kinerja karyawan, dengan fokus pada perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam indeks LQ45 selama periode 2022–2023. Dengan pendekatan kualitatif normatif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan tata kelola perusahaan, serta kontribusi praktis dalam membangun budaya organisasi yang adaptif, etis, dan berkelanjutan di tengah persaingan pasar global.

## 2. KAJIAN TEORITIS

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan elemen fundamental dalam manajemen organisasi yang berperan sentral dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengoordinasikan seluruh elemen sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut (Nawawi, 2015), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing bawahannya dalam organisasi untuk mencapai target yang telah ditentukan. Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak hanya dipandang sebagai fungsi formal dari seorang individu yang berada pada jabatan struktural tertentu, melainkan sebagai proses sosial yang dinamis dan interaktif antara pemimpin dan yang dipimpin. Hal ini sejalan dengan pandangan (Northouse, 2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses di mana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama melalui komunikasi, pengaruh, dan hubungan interpersonal yang efektif.

Kepemimpinan yang efektif melibatkan lebih dari sekadar penguasaan tugas dan tanggung jawab. Seorang pemimpin yang baik harus mampu menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan inovasi. (Hasibuan & Hasibuan, 2016) menekankan bahwa pemimpin yang efektif mampu menciptakan visi masa depan yang jelas dan menginspirasi anggota tim untuk bergerak menuju visi tersebut. Visi ini berfungsi sebagai pemandu bagi tim dalam mengambil keputusan dan tindakan yang selaras dengan tujuan organisasi. Dalam hal ini, dimensi kepemimpinan yang mencakup pengaruh dan komunikasi, pemberdayaan dan motivasi, serta kemampuan adaptif menjadi sangat penting. Pemimpin yang baik mampu menyampaikan visi secara jelas dan memberdayakan anggota tim untuk mencapai potensi terbaik mereka (Yukl, 2013).

Lebih lanjut, dalam konteks strategi kepemimpinan, (Bass, BM, & Riggio, 2006) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mendorong perubahan positif dalam organisasi dengan membangun komitmen, kepercayaan, dan loyalitas pegawai melalui pendekatan visioner dan inspiratif. Gaya kepemimpinan transformasional fokus pada pengembangan dan motivasi anggota tim, di mana pemimpin tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga berusaha untuk memberdayakan karyawan melalui dukungan dan pengakuan atas kontribusi mereka (Bass & Avolio, 1994). Sebaliknya, gaya kepemimpinan transaksional lebih fokus pada pertukaran antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin memberikan ketidakseimbangan untuk kinerja yang baik (Burns, 1978).

Di era globalisasi dan kemajuan teknologi yang pesat, para pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan inovatif dan responsif terhadap perubahan. Pemimpin yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dapat membantu organisasi untuk tetap kompetitif dan relevan di pasar (Kotter, 1996). Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif tidak hanya bergantung pada kekuasaan formal, tetapi juga pada kemampuan untuk membentuk budaya, nilai, dan motivasi dalam organisasi, serta untuk menciptakan sinergi antara individu dengan visi organisasi.

### **Teori-Teori Kepemimpinan**

Seiring dengan perkembangan zaman dan dinamika organisasi, berbagai teori kepemimpinan telah muncul untuk menjelaskan karakteristik dan perilaku pemimpin yang efektif. Teori-teori ini memberikan kerangka kerja yang berbeda untuk memahami bagaimana pemimpin dapat mempengaruhi kinerja dan motivasi karyawan. Berikut adalah beberapa teori utama yang relevan dalam konteks kepemimpinan.

- **Teori Sifat**

Teori sifat menekankan bahwa pemimpin memiliki karakteristik tertentu yang membedakan mereka dari non-pemimpin. Menurut (Stogdill, 1948), meskipun tidak ada satu set sifat universal yang menjamin keberhasilan kepemimpinan, beberapa karakteristik seperti kepercayaan diri, kecerdasan emosional, dan integritas moral secara konsisten terkait dengan efektivitas kepemimpinan. Di Indonesia, (Pramudyo, 2010) menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif cenderung dipengaruhi oleh sifat pribadi seperti integritas dan kemampuan komunikasi. Karakteristik ini memungkinkan seorang pemimpin membangun kepercayaan dan menjalin komunikasi yang efektif dengan bawahannya. Dengan demikian, pemimpin yang memiliki integritas tinggi dan kecerdasan emosional mampu menciptakan kedekatan sosial dan kepemimpinan yang humanis di lingkungan kerja.

- **Teori Perilaku (Behavioral Theory)**

Berbeda dengan teori sifat, teori perilaku menitikberatkan pada tindakan konkret dan pola perilaku pemimpin dalam menjalankan fungsinya. (P Robbins & A Judge, 2016) mengklasifikasikan gaya kepemimpinan ke dalam dua dimensi utama: orientasi tugas (berorientasi tugas) dan orientasi hubungan (berorientasi hubungan). Pemimpin dengan orientasi tugas fokus pada pencapaian target dan efisiensi, sementara pemimpin berorientasi hubungan lebih memperhatikan kesejahteraan dan motivasi karyawan. Penelitian oleh (Victoria & Yani, 2024) menunjukkan bahwa kombinasi

kedua gaya ini, yang dikenal sebagai gaya kepemimpinan situasional, lebih efektif dalam meningkatkan kinerja. Pemimpin yang mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan emosional karyawan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Dengan demikian, pemimpin yang responsif terhadap kebutuhan relasional sekaligus fokus pada pencapaian kinerja cenderung memiliki tim yang loyal dan berkinerja tinggi.

- **Teori Kontingensi (Teori Kontingensi)**

Teori kontingensi menyatakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan tunggal yang paling efektif; Keberhasilan seorang pemimpin sangat bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan karakteristik situasi atau kondisi lingkungan. Model kontingensi yang dikembangkan oleh (Fiedler, 1967) menekankan tiga faktor situasional utama: hubungan pemimpin–anggota, struktur tugas, dan posisi kekuasaan. (B. Santoso & Proyek, 2009) menemukan bahwa pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kematangan dan motivasi bawahannya memiliki tingkat keberhasilan organisasi yang lebih tinggi. Penelitian ini menunjukkan bahwa kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan tingkat kesiapan bawahan merupakan katalisator utama keberhasilan organisasi.

- **Teori Transformasional**

Teori kepemimpinan transformasional, yang dipelopori oleh (Bass & Avolio, 1994), menekankan peran pemimpin dalam menginspirasi, memberdayakan, dan mentransformasikan pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan bersama. (Avilya & Ghazali, 2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan melalui pemberian visi yang kuat, komunikasi inspiratif, dan perhatian individu terhadap bawahannya. Pemimpin transformasional bukan sekedar mengarahkan, tetapi juga membangkitkan potensi tersembunyi karyawan dan menjadikan mereka bagian dari perjalanan perubahan organisasi.

## **Kinerja**

Kinerja merupakan konsep sentral dalam manajemen sumber daya manusia yang mencerminkan seberapa efektif individu atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan tugas yang diberikan. Kinerja menjadi tolok ukur produktivitas, efisiensi, dan efektivitas dalam berbagai aktivitas organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Berbagai definisi dan perspektif tentang kinerja telah dikemukakan oleh para ahli,

yang mencakup aspek pencapaian hasil, proses, dan indikator yang digunakan untuk menilai efektivitas kerja.

Menurut (Prawirosentono., 1999), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal dan sesuai dengan norma etika. Definisi ini menekankan bahwa kinerja tidak hanya mencakup pencapaian kuantitatif, tetapi juga mempertimbangkan aspek moral dan hukum yang melekat dalam pelaksanaan tugas (Subekhi & Jauhar, 2012). Hal ini menunjukkan pentingnya integritas dan etika dalam mencapai hasil kerja, yang merupakan aspek penting dalam lingkungan organisasi yang sehat.

Selanjutnya, (Noor, 2013) mendeskripsikan kinerja sebagai hasil dari proses kerja yang dilakukan selama periode waktu tertentu, yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi. Dalam pandangan ini, kinerja dapat diukur dalam konteks waktu dan tujuan yang spesifik, sehingga memberikan gambaran yang lebih jelas tentang efektivitas individu atau kelompok dalam mencapai sasaran organisasi. Noor juga menyoroti bahwa kinerja merupakan hasil dari interaksi antara kemampuan, motivasi/usaha, dan kesempatan. Ketiga faktor tersebut menjadi penentu utama dalam membentuk keluaran kerja yang optimal.

Dari perspektif manajerial, (Furtwengler, 2002) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui indikator-indikator seperti kecepatan dalam menyelesaikan tugas, kualitas dari hasil kerja, pelayanan terhadap pihak internal maupun eksternal, dan nilai tambah yang diberikan terhadap organisasi. Indikator-indikator ini menjadi dasar dalam merumuskan strategi manajemen kinerja (manajemen kinerja) yang bertujuan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi dalam jangka panjang.

Kinerja juga sering didekati dari dua perspektif utama. Pertama, pendekatan hasil (pendekatan berorientasi hasil) yang fokus pada hasil yang dapat diukur secara kuantitatif, seperti volume kerja dan target pencapaian. Pendekatan ini banyak digunakan dalam penilaian berbasis target (KPI – Key Performance Indicators). Kedua, pendekatan proses dan perilaku (behavioral approach) yang menilai kinerja dari proses pelaksanaan kerja, seperti etika kerja, kedisiplinan, tim kolaborasi, dan partisipasi dalam kegiatan organisasi. Pendekatan ini banyak diadopsi dalam sistem manajemen berbasis kompetensi.

Kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh faktor-faktor eksternal seperti lingkungan kerja (P Robbins & A Judge, 2016), kepemimpinan (Bass & Avolio, 1994), budaya organisasi (Denison, 1990), dan sistem penghargaan

(Dessler et al., 2005). Dalam konteks Indonesia, dinamika kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lokal seperti budaya kerja kolektif, nilai-nilai sosial, serta loyalitas terhadap atasan dan institusi (Utami et al., 2017).

### **Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk efektivitas individu atau kelompok dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan organisasi. Proses ini tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mengukur hasil kerja, tetapi juga sebagai sarana untuk pengembangan karyawan dan perbaikan keberlanjutan dalam organisasi.

Menurut Greenberg dan Baron dalam (Wibowo, 2007), penilaian kinerja adalah proses evaluasi terhadap pekerja berdasarkan berbagai aspek yang terkait dengan ketinggian. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja harus dilakukan secara komprehensif, dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja individu. (Subekhi & Jauhar, 2012) menambahkan bahwa penilaian kinerja juga harus mencakup aspek-aspek yang lebih luas, seperti perilaku, sikap, dan kontribusi terhadap tim dan organisasi.

Furtwengler, 2002 mengemukakan bahwa penilaian kinerja mencakup beberapa hal penting, antara lain:

- **Peningkatan Kinerja**

Penilaian kinerja bertujuan untuk mengidentifikasi area di mana karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan memberikan umpan balik yang konstruktif, organisasi dapat membantu karyawan memahami kekuatan dan kelemahan mereka, serta menetapkan tujuan yang jelas untuk perbaikan di masa depan. Peningkatan kinerja ini tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan, karena karyawan yang berkinerja tinggi dapat memberikan kontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

- **Pengembangan Kemampuan Karyawan**

Proses penilaian kinerja juga berfungsi sebagai dasar untuk pengembangan kemampuan karyawan. Melalui penilaian yang sistematis, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan dan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang.

- **Tingkat Kepuasan Karyawan**

Penilaian kinerja dapat memberikan wawasan tentang tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Dengan memahami karyawan bagaimana perasaan mereka tentang kinerja mereka dan bagaimana mereka diperlakukan dalam proses penilaian, organisasi dapat mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

- **Penentuan Kebijakan Kompensasi**

Hasil dari penilaian kinerja sering digunakan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan fiskal, termasuk kenaikan gaji, bonus, dan promosi. Dengan adanya gangguan kinerja, organisasi dapat mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik dan meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja lebih keras. Hal ini juga menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada hasil, di mana karyawan merasa dihargai atas kontribusi mereka.

- **Kemampuan Berkomunikasi**

Penilaian kinerja juga mencakup aspek kemampuan berkomunikasi. Karyawan yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik dapat berinteraksi lebih efektif dengan rekan kerja dan atasan, yang dapat meningkatkan kolaborasi dan produktivitas tim. Oleh karena itu, penilaian kinerja harus mempertimbangkan kemampuan komunikasi sebagai salah satu indikator penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif normatif yang bertujuan untuk menganalisis penerapan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja di perusahaan terbuka berdasarkan dokumen resmi, regulasi, dan literatur akademik. Pendekatan kualitatif normatif dipilih karena fokus penelitian ini tidak bertumpu pada pengumpulan data primer melalui observasi atau wawancara, melainkan pada telaah dokumen sebagai sumber utama data. Sesuai dengan pandangan (Moleong & Surjaman, 2014), pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena sosial secara mendalam melalui analisis terhadap teks, simbol, dan dokumen. Sementara itu, metode normatif digunakan untuk menilai kesesuaian praktik perusahaan dengan kaidah hukum dan teori akademik



yang berlaku (Soekanto, 2006). Dengan demikian, pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menyusun argumen dan simpulan berdasarkan data yang bersifat konseptual dan regulatif.

Objek penelitian ini difokuskan pada perusahaan terbuka yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI), khususnya perusahaan-perusahaan yang tergolong dalam indeks LQ45 periode terakhir. Pemilihan perusahaan dalam indeks LQ45 didasarkan pada tingkat kapitalisasi pasar dan likuiditas tertinggi, sehingga diyakini mampu mencerminkan kinerja korporasi yang stabil dan relevan dengan tema kepemimpinan dan disiplin kerja. Lokasi penelitian bersifat desk study, yang artinya seluruh kegiatan penelitian dilakukan melalui studi pustaka dan analisis dokumen yang diakses dari situs resmi BEI, laman resmi perusahaan, serta basis data publik lainnya.

Teknik pemilihan sampel dilakukan secara purposive sampling dengan kriteria khusus, yaitu perusahaan yang masuk dalam Top 10 indeks LQ45 berdasarkan kapitalisasi pasar tertinggi dan memiliki konsistensi dalam mempublikasikan laporan tahunan dan laporan keberlanjutan selama tiga tahun terakhir. Selain itu, perusahaan yang dijadikan sampel wajib menyediakan informasi yang eksplisit mengenai praktik kepemimpinan dan kebijakan disiplin kerja dalam dokumen resminya. Adapun sepuluh perusahaan yang menjadi objek analisis meliputi PT Bank Central Asia Tbk (BBCA), PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (BBRI), PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (TLKM), PT Astra International Tbk (ASII), PT Bank Mandiri (Persero) Tbk (BMRI), PT Unilever Indonesia Tbk (UNVR), PT Chandra Asri Petrochemical Tbk (TPIA), PT Kalbe Farma Tbk (KLBF), PT Indofood Sukses Makmur Tbk (INDF), dan PT Adaro Energy Indonesia Tbk (ADRO).

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan secara sekunder dengan mengakses berbagai dokumen yang dipublikasikan secara resmi. Dokumen yang digunakan meliputi Laporan Tahunan (Annual Report) tahun 2022 dan 2023, Laporan Keberlanjutan (Sustainability Report), Pedoman Tata Kelola Perusahaan (Good Corporate Governance Manual), Kode Etik dan Kebijakan Perusahaan, serta peraturan perundang-undangan terkait tata kelola perusahaan dan ketenagakerjaan, seperti (Undang-Undang Nomor 40 Tahun, 2007) tentang Perseroan Terbatas dan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) mengenai GCG. Di samping itu, peneliti juga menggunakan literatur akademik yang relevan, baik berupa buku, jurnal ilmiah, maupun artikel dari sumber terpercaya guna memperkaya analisis.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis isi (content analysis) dan analisis normatif. Analisis isi digunakan untuk mengidentifikasi indikator

gaya kepemimpinan berdasarkan teori-teori kepemimpinan seperti transformasional, transaksional, demokratis, dan otokratis yang tercermin dalam pernyataan manajemen puncak dalam laporan tahunan. Selanjutnya, peneliti menganalisis aspek disiplin kerja yang tercantum dalam kebijakan internal perusahaan melalui dokumen seperti laporan GCG, kode etik, serta aturan ketenagakerjaan yang berlaku. Tahapan akhir dari analisis ini adalah mengevaluasi hubungan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan praktik disiplin kerja perusahaan, dengan membandingkan antara teori akademik dan implementasi nyata yang didokumentasikan dalam laporan perusahaan (Krippendorff, 2018). Dengan demikian, pendekatan ini memberikan gambaran holistik mengenai keterkaitan antara kepemimpinan dan kedisiplinan kerja dalam konteks perusahaan terbuka di Indonesia.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance/GCG) telah menjadi fondasi penting dalam menjaga integritas dan daya saing perusahaan, khususnya di lingkungan korporasi yang tergabung dalam indeks LQ45 periode 2022–2023. Berdasarkan analisis terhadap laporan tahunan, laporan tata kelola dari sepuluh perusahaan terpilih, ditemukan bahwa sebagian besar perusahaan telah menunjukkan kepatuhan yang tinggi terhadap prinsip-prinsip GCG seperti transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajiban. Komitmen terhadap prinsip ini serta mendorong penguatan kualitas kepemimpinan dan kedisiplinan kerja dalam organisasi.

Salah satu temuan signifikan dari penelitian ini adalah implementasi gaya kepemimpinan transformasional yang dominan diterapkan oleh perusahaan-perusahaan besar seperti PT Bank Central Asia Tbk (BBCA) dan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (TLKM). Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan pemberian inspirasi dan motivasi, serta fokus pada pengembangan potensi karyawan melalui pelatihan berkelanjutan dan inovasi. Kepemimpinan transformasional berperan dalam membentuk budaya kerja yang adaptif dan inovatif, mendorong karyawan untuk berkontribusi secara optimal dan melampaui target kinerja yang telah ditetapkan (Yukl, 2013). Hal ini berimplikasi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara jangka panjang.

Selain kepemimpinan yang efektif, disiplin kerja yang diterapkan secara konsisten juga menjadi pilar penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Perusahaan seperti PT Bank Mandiri (Persero) Tbk (BMRI) dan PT Unilever Indonesia Tbk (UNVR)

diketahui menerapkan sistem penilaian kinerja yang diukur berdasarkan Key Performance Indicators (KPI), serta memperkuat kedisiplinan melalui kebijakan reward and punishment yang tegas. Kepatuhan terhadap Standar Prosedur Operasional (SOP) dan pelaporan kinerja secara berkala menunjukkan tingginya komitmen terhadap efisiensi dan profesionalisme kerja. Disiplin kerja yang kuat ini tidak hanya mendorong pencapaian target, tetapi juga meminimalkan risiko kesalahan dan pelanggaran dalam operasional perusahaan (P Robbins & A Judge, 2016).

Lebih lanjut, keterkaitan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kedisiplinan kerja dengan prinsip-prinsip GCG menampilkan hubungan yang sinergis. Perusahaan seperti PT Adaro Energy Indonesia Tbk (ADRO) dan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (BBRI) secara aktif melakukan audit internal maupun eksternal guna memastikan bahwa praktik manajemen dijalankan dengan integritas tinggi. Audit ini tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, namun juga berfungsi sebagai indikator komitmen terhadap transparansi dan akuntabilitas. Kombinasi antara kepemimpinan yang menginspirasi, kedisiplinan kerja yang terstruktur, dan tata kelola yang baik terbukti mampu meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik dari segi keuangan maupun reputasi di mata investor (OECD, 2015).

Secara teoritis, hasil penelitian ini mengkonfirmasi kebenaran dari teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh (Yukl, 2013), yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dan mengembangkan pengikutnya akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan inovatif. Selain itu, teori kontingensi seperti yang dijelaskan oleh (H. B. Santoso, 2019) menyebutkan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan kondisi organisasi. Dalam konteks ini, perusahaan-perusahaan dalam indeks LQ45 mampu menyesuaikan kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia mereka terhadap tantangan pasar dan dinamika global yang kompleks.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sinergi antara gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja yang kuat, dan kepatuhan terhadap prinsip GCG menjadi kombinasi strategi dalam menciptakan kinerja organisasi yang unggul dan berkelanjutan. Ketiga elemen tersebut saling melengkapi dan memperkuat, menjadikan perusahaan tidak hanya bertahan dalam persaingan, tetapi juga tumbuh secara berkelanjutan dalam jangka panjang.

### **Kepatuhan terhadap Prinsip Tata Kelola Perusahaan**

Berdasarkan analisis terhadap laporan tahunan, laporan bencana, dan dokumen tata kelola dari sepuluh perusahaan yang tergabung dalam indeks LQ45 periode 2022–2023, ditemukan bahwa sebagian besar perusahaan telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan komitmen yang kuat terhadap pengembangan kapabilitas sumber daya manusia, seperti yang terlihat pada PT Bank Central Asia Tbk (BBCA) dan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (TLKM). Kedua perusahaan ini menunjukkan inisiatif yang signifikan dalam program pelatihan keberlanjutan dan pemberdayaan karyawan di berbagai tingkat organisasi. Menurut (Bass & Avolio, 1994), kepemimpinan transformasional fokus pada memberikan inspirasi dan motivasi kepada karyawan untuk melampaui target yang telah ditetapkan, yang pada gilirannya menciptakan budaya kerja yang lebih adaptif dan kompetitif.

Selain gaya kepemimpinan yang efektif, disiplin kerja yang diterapkan secara konsisten juga menjadi pilar utama dalam mendorong produktivitas organisasi. Perusahaan-perusahaan seperti PT Bank Mandiri (Persero) Tbk (BMRI) dan PT Unilever Indonesia Tbk (UNVR) menerapkan sistem penilaian berbasis kinerja dengan indikator yang terukur, serta kebijakan reward dan punishment yang jelas. Disiplin kerja yang tinggi terlihat dari kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP), penggunaan Key Performance Indicators (KPI), serta pelaporan kinerja secara berkala. Penerapan kedisiplinan yang sistematis ini terbukti memperkuat komitmen karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan meminimalkan pelanggaran internal, yang sejalan dengan pandangan bahwa disiplin kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi (P Robbins & A Judge, 2016).

### **Hubungan antara Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kinerja**

Penelitian ini juga menemukan bahwa semua perusahaan dalam sampel memiliki tingkat kepatuhan yang tinggi terhadap prinsip Good Corporate Governance (GCG). Implementasi GCG, yang mencakup transparansi, akuntabilitas, dan independensi, semakin memperkuat efektivitas kepemimpinan dan kedisiplinan kerja di dalam perusahaan. Perusahaan seperti PT Adaro Energy Indonesia Tbk (ADRO) dan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (BBRI) secara rutin melakukan audit internal dan eksternal untuk memastikan integritas praktik manajemen mereka tetap terjaga. Hubungan yang erat antara penerapan gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja yang konsisten, dan kepatuhan terhadap GCG berdampak positif pada kinerja keuangan dan reputasi perusahaan di pasar modal.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa sinergi antara gaya kepemimpinan yang efektif, disiplin kerja yang ketat, dan penerapan tata kelola perusahaan yang baik mampu meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh (Yukl, 2013), yang menekankan pentingnya pemimpin dalam menciptakan visi dan menginspirasi pengikut. Selain itu, teori kontingensi dari (H. B. Santoso, 2019) menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya manajerial terhadap kondisi organisasi dan tingkat kesiapan karyawan. Perusahaan-perusahaan dalam indeks LQ45 yang berhasil mengintegrasikan aspek ketiga ini mampu menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, inovatif, dan berdaya saing tinggi di tengah tekanan persaingan global.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance/GCG) pada perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam indeks LQ45 periode 2022–2023 telah menunjukkan hasil yang signifikan dalam meningkatkan integritas dan daya saing. Sebagian besar perusahaan telah mematuhi prinsip-prinsip GCG, yang mencakup transparansi, akuntabilitas, dan kewajiban, sehingga mendukung penguatan kualitas kepemimpinan dan kedisiplinan kerja.

Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh perusahaan-perusahaan besar seperti PT Bank Central Asia Tbk (BBCA) dan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (TLKM) terbukti efektif dalam memberikan inspirasi dan motivasi kepada karyawan, serta menciptakan budaya kerja yang adaptif dan inovatif. Disiplin kerja yang konsisten, yang diterapkan melalui sistem penilaian kinerja yang diukur dan kebijakan reward and punishment, juga menjadi pilar penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi.

Keterkaitan antara gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja yang kuat, dan kepatuhan terhadap prinsip GCG menunjukkan hubungan yang sinergis, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja keuangan dan reputasi perusahaan. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi teori kepemimpinan transformasional dan teori kontingensi, yang menekankan pentingnya gaya penyesuaian kepemimpinan dengan kondisi organisasi.

Secara keseluruhan, sinergi antara elemen ketiga ini gaya kepemimpinan yang efektif, disiplin kerja yang ketat, dan penerapan GCG yang baik merupakan strategi yang esensial bagi perusahaan untuk tidak hanya bertahan dalam persaingan, tetapi juga tumbuh secara berkelanjutan di tengah dinamika pasar global.

## DAFTAR REFERENSI

- Bapepam-LK, 2022. (n.d.). *Bapepam-LK. (2022). Kriteria dan Metodologi Penetapan Indeks LQ45. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.*
- Avilya, L. T., & Ghozali, I. (2022). Pengaruh intellectual capital, good corporate governance dan corporate social responsibility terhadap kinerja keuangan dengan manajemen laba sebagai variabel mediasi (Studi empiris pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI tahun 2018-2020). *Diponegoro Journal of Accounting*, 11(4).
- Bass, BM, & Riggio, R. (2006). *Bass, BM, & Riggio, RE (2006). Kepemimpinan transformasional (edisi ke-2). Lawrence Erlbaum Associates.*
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Meningkatkan Efektivitas Organisasi melalui Kepemimpinan Transformasional*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burns, J. (1978). (1978). *Burns, JM (1978). Kepemimpinan. Harper & Row.*
- Denison, D. (1990). *Denison, DR (1990). Budaya perusahaan dan efektivitas organisasi. Wiley.*
- Dessler, G., Tanya, E., & Supriyanto, B. (2005). *Manajemen sumberdaya manusia. Indeks.*
- Eleanor, J. (2001). *Sullivan and Philip J. Decker. Effective Leadership and Management in Nursing. Addison Wesley.*
- Eze, H. C. (2010). Leadership in organization. *Journal of Nigerian Institute of Management*, 46(1), 29–35.
- Fiedler, F. E. (1967). *Sebuah Teori Efektivitas Kepemimpinan. McGraw-Hill.*
- Firmansyah, A., & Sari, D. (2022). (n.d.). *Firmansyah, D., and R. Sari. "Good Corporate Governance Practices in LQ45 Companies: A Study on Corporate Sustainability." Jurnal Manajemen Indonesia 20, no. 1 (2022): 45–57.*
- Furtwengler, J. (2002). *Furtwengler, J. (2002). Manajemen Kinerja: Panduan Praktis. Wiley.*
- Hasibuan, M. S. P., & Hasibuan, H. M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia. Bumi aksara.*
- Kotter, J. (1996). (1996). *Kotter, JP (1996). Memimpin Perubahan. Harvard Business Review Press.*
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology. Sage publications.*
- Moleong, L. J., & Surjaman, T. (2014). *Metodologi penelitian kualitatif.*
- Nawawi, H. (2015). *Nawawi, H. (2015). Kepemimpinan dalam Organisasi. Ghalia Indonesia.*

- Noor, A. (2013). *Noor, A. (2013). Kinerja Karyawan: Teori dan Praktik. Jurnal Manajemen.*
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan praktik. Jakarta: PT. Indeks Permata Puri Media.*
- OECD. (2015). *OECD. (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing.*
- P Robbins, S., & A Judge, T. (2016). *Essentials of organizational behavior.* Pearson Education Limited.
- Pramudyo, A. (2010). *Pramudyo, A. (2010). Kepemimpinan yang Efektif di Indonesia. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia.*
- Prawirosentono., S. (1999). *Suyadi Prawirosentono. (1999). Manajemen Kinerja. Ghalia Indonesia.*
- Santoso, B., & Proyek, M. (2009). *Konsep dan Implementasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.*
- Santoso, H. B. (2019). *Santoso, H. B. (2019). Teori Manajemen Kontingensi dan Implementasinya dalam Organisasi. Yogyakarta: Deepublish.*
- Soekanto, S. (2006). *Pengantar penelitian hukum. (No Title).*
- Stogdill, R. (1948). *Stogdill, RM (1948). Faktor-faktor pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan: Sebuah survei literatur. Jurnal Psikologi, 25(1), 35-71.*
- Subekhi, A., & Jauhar, M. (2012). *Pengantar manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Prestasi Pustaka.*
- Sundari, H., & Rahayu, S. (2019). *Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi Informasi, Dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kualitas Laporan Keuangan (Studi Kasus Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Bandung Tahun 2018). EProceedings of Management, 6(1).*
- Undang-Undang Nomor 40 Tahun. (2007). *Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.*
- Utami, A. B., Wibowo, E., & Utami, S. S. (2017). *Pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan, 17.*
- Verameta, A., Listiani, I., & Sijabat, R. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada Aparatur Sipil Negara Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. DeReMa (Development of Research Management): Jurnal Manajemen, 16(1), 33–54.*
- Victoria, T., & Yani, N. W. M. S. A. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmiah Pariwisata Dan Bisnis, 3(10), 1674–1679.*
- Wibowo. (2007). *Wibowo. Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Pers, 2007.*

- Wibowo, M. K. (2016). Jakarta: Rajawali Pers. *PT RajaGrafindo Persada*.
- Yopie, S., & Santo, S. (2023). Pengaruh tata kelola perusahaan terhadap penghindaran pajak pada perusahaan lq45 di bursa efek indonesia. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 606–624.
- Yukl, 2013. (2013). *Yukl, Gary. Leadership in Organizations. 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2013.*
- Zainal, V. R., Hadad, M. D., & Ramly, M. (2014). Leadership and organizational behavior. *Jakarta: Rajagrafindo Persada*.