

Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Membangun Loyalitas Karyawan di J&T Express Cabang Sedati, Sidoarjo

Lisa dewi anggraeni, M. Felix trinidad, Khoru pujianto, Arzaki irfanda,
M.hisyam, Agus Wahyudi

Progam studi Management, sekolah tinggi ilmu ekonomi Mahardhika
lisadewianggraeni242@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam implementasi gaya kepemimpinan transformasional dalam membangun dan memelihara loyalitas karyawan di tengah lingkungan kerja logistik yang bertekanan tinggi. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif, penelitian ini mengambil lokus di J&T Express Cabang Sedati, Sidoarjo—sebuah titik transit krusial yang berbatasan langsung dengan Bandar Udara Internasional Juanda. Data primer dihimpun melalui wawancara mendalam terhadap Kepala Cabang sebagai informan utama dan sejumlah kurir sebagai informan pendukung, yang diperkuat dengan observasi partisipan pasif serta studi dokumentasi. Keabsahan data diuji menggunakan teknik triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Cabang mengaktualisasikan empat dimensi kepemimpinan transformasional secara integratif: *idealized influence* melalui konsistensi keteladanan nyata di gudang; *inspirational motivation* melalui penyederhanaan target SLA dengan pendekatan rekreatif; *intellectual stimulation* melalui pemecahan masalah konstruktif dan otonomi *plotting* wilayah; serta *individualized consideration* melalui proteksi psikologis dan kepedulian personal. Pendekatan humanis ini terbukti memicu timbal balik positif berupa loyalitas karyawan yang termanifestasi dalam komitmen afektif yang kuat, kesediaan memberikan upaya lebih (*discretionary effort*), penolakan tawaran kerja dari kompetitor, serta kebanggaan organisasional yang tinggi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai *buffer* (peredam) stres kerja yang efektif dalam menekan angka perputaran karyawan (*turnover*) pada industri padat karya.

Kata kunci: : Kepemimpinan Transformasional, Loyalitas Karyawan, Studi Kasus, J&T Express Sedati, Industri Logistik.

ABSTRACT

This study aims to analyze in depth the implementation of transformational leadership styles in building and maintaining employee loyalty in a high-pressure logistics work environment. Using a qualitative approach with a descriptive case study design, this research was conducted at J&T Express Sedati Branch, Sidoarjo—a crucial transit point directly adjacent to Juanda International Airport. Primary data were gathered through in-depth interviews with the Branch Manager as the main informant and couriers as supporting informants, complemented by passive participant observation and documentation studies. Data validity was ensured using source and technique triangulation. The results indicate that the Branch Manager integrally actualizes four dimensions of transformational leadership: idealized influence through consistent role modeling in the warehouse; inspirational motivation by simplifying SLA targets with a recreational approach; intellectual stimulation through constructive problem-solving and regional plotting autonomy; and individualized consideration through psychological protection and personal care. This humanistic approach is proven to trigger positive reciprocity in the form of employee loyalty, manifested in strong affective commitment, willingness to exert discretionary effort, rejection of job offers from

competitors, and high organizational pride. This study concludes that transformational leadership functions as an effective work stress buffer in suppressing employee turnover rates in labor-intensive industries.

Keywords: Transformational Leadership, Employee Loyalty, Case Study, J&T Express Sedati, Logistics Industry.

PENDAHULUAN

Industri logistik dan ekspedisi di Indonesia mengalami perkembangan yang sangat pesat dalam satu dekade terakhir. Pertumbuhan tersebut didorong oleh meningkatnya aktivitas perdagangan elektronik (e-commerce) serta percepatan transformasi digital yang terjadi di berbagai sektor ekonomi. Kondisi ini menuntut perusahaan jasa pengiriman, termasuk J&T Express, untuk mampu memberikan layanan yang cepat, tepat waktu, dan dapat diandalkan. Di sisi lain, tingginya tuntutan operasional tersebut juga menghadirkan tantangan tersendiri bagi perusahaan, khususnya dalam menjaga loyalitas karyawan. Karyawan yang berada di lini depan, seperti kurir dan staf gudang, sering kali dihadapkan pada beban kerja yang tinggi, tekanan waktu, serta risiko kelelahan fisik dan stres kerja yang dapat memengaruhi keinginan mereka untuk tetap bertahan di perusahaan. Dalam situasi seperti ini, peran pemimpin, khususnya Kepala Cabang, menjadi sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga mampu memberikan dukungan dan kenyamanan bagi karyawan.

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan transformasional telah banyak diakui sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan (Ang & Edalmen, 2021; Maspuatun et al., 2022; Ningrum & Purnamasari, 2022). Berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang lebih menekankan pada sistem penghargaan dan hukuman, kepemimpinan transformasional berfokus pada upaya menginspirasi, memotivasi, serta mengembangkan potensi individu melalui empat dimensi utama, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.

Melalui penerapan keempat dimensi tersebut, pemimpin diharapkan mampu membangun keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi sehingga mereka tidak hanya bekerja untuk memperoleh imbalan finansial, tetapi juga memiliki rasa memiliki dan komitmen terhadap perusahaan. Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di berbagai sektor, termasuk perusahaan pelayaran nasional (Adwinaris, 2024), perusahaan logistik (Lubis & Adhitya, 2024), dan industri perhotelan (Sihombing et al., 2024).

Meskipun demikian, penelitian mengenai kepemimpinan transformasional di Indonesia masih lebih banyak dilakukan pada sektor korporasi, manufaktur, maupun jasa keuangan yang memiliki kondisi kerja relatif stabil. Sementara itu, penelitian pada sektor logistik yang identik dengan tekanan waktu tinggi, beban kerja fisik yang berat, serta intensitas interaksi kerja yang tinggi masih tergolong terbatas. Beberapa penelitian yang telah dilakukan pada perusahaan logistik, seperti PT Prima Indonesia Logistik (Lubis & Adhitya, 2024) dan PT JNE (Ulinnuha, 2023), umumnya menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan tersebut memang mampu menjelaskan hubungan antarvariabel, tetapi belum memberikan pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional dijalankan dan bagaimana proses tersebut membentuk loyalitas karyawan dalam praktik sehari-hari.

J&T Express Cabang Sedati, Sidoarjo, menjadi lokasi yang menarik untuk dikaji karena memiliki karakteristik operasional yang khas. Cabang ini melayani wilayah dengan tingkat aktivitas pengiriman yang tinggi dan kerap menghadapi lonjakan volume paket pada periode tertentu, seperti bulan Ramadan maupun Hari Belanja Online Nasional (Harbolnas). Dalam kondisi tersebut, loyalitas karyawan tidak dapat dibangun semata-mata melalui pemberian insentif finansial.

Dibutuhkan pendekatan kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi, perhatian, dan dukungan secara langsung kepada karyawan agar mereka tetap memiliki komitmen terhadap organisasi (Mursidi & Sarjito, 2025).

Fenomena awal yang menarik perhatian peneliti adalah relatif rendahnya tingkat turnover sukarela di J&T Express Cabang Sedati dibandingkan dengan rata-rata industri logistik nasional, meskipun cabang ini beroperasi dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan. Berdasarkan hasil pra-survei, beberapa karyawan menyatakan bahwa salah satu alasan utama mereka bertahan adalah karena kepala cabang dinilai memiliki kepedulian yang tinggi terhadap karyawan dan tidak segan untuk terlibat langsung dalam aktivitas operasional di lapangan. Pernyataan tersebut menunjukkan adanya indikasi praktik kepemimpinan transformasional yang berperan dalam membangun dan mempertahankan loyalitas karyawan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ang dan Edalmen (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan kontribusi sebesar 52,3%. Hasil serupa juga ditemukan oleh Maspuatun et al. (2022) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap loyalitas kerja pegawai. Akan tetapi, penelitian-penelitian tersebut masih menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga belum mampu menjelaskan secara rinci proses terbentuknya loyalitas melalui praktik kepemimpinan transformasional, khususnya pada lingkungan kerja yang memiliki tingkat tekanan operasional tinggi seperti industri logistik.

Di lingkungan J&T Express sendiri, beberapa penelitian telah dilakukan, seperti penelitian Akbar (2024) yang mengkaji pengaruh lingkungan kerja dan insentif terhadap loyalitas karyawan di Gudang Delivery Centre J&T Cikarang Barat, serta penelitian Apriliani et al. (2023) yang berfokus pada loyalitas pelanggan J&T Express di Maumere. Namun demikian, hingga saat ini belum ditemukan penelitian yang secara khusus mengkaji bagaimana kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh Kepala Cabang J&T Express membangun loyalitas karyawan, khususnya pada konteks operasional di wilayah Sidoarjo.

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat celah penelitian (research gap) yang perlu dikaji lebih lanjut. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan tiga pertanyaan utama, yaitu: (1) bagaimana karakteristik dan implementasi dimensi kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh Kepala Cabang J&T Express Cabang Sedati, Sidoarjo; (2) bagaimana bentuk manifestasi loyalitas karyawan yang berkembang dalam lingkungan kerja tersebut; dan (3) bagaimana mekanisme kepemimpinan transformasional dalam membangun serta mempertahankan loyalitas karyawan di tengah tingginya tekanan operasional.

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi dimensi kepemimpinan transformasional oleh Kepala Cabang, mengidentifikasi bentuk-bentuk loyalitas karyawan yang muncul dalam organisasi, serta memahami mekanisme kepemimpinan transformasional dalam membangun dan memelihara loyalitas karyawan pada kondisi kerja yang memiliki tekanan operasional tinggi.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan penerapan kepemimpinan transformasional dalam industri logistik. Selain itu, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji tema serupa. Dari sisi praktis, penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi bagi J&T Express Cabang Sedati dalam mengembangkan praktik kepemimpinan yang efektif, sekaligus menjadi masukan bagi manajemen regional maupun pusat dalam merancang program pengembangan kepemimpinan yang mendukung peningkatan loyalitas dan retensi karyawan. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai contoh praktik yang baik (best practice) bagi perusahaan ekspedisi lainnya dalam mengelola sumber daya manusia di tengah tingginya tuntutan operasional.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus (Moleong, 2023). Data penelitian akan diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur, observasi nonpartisipan, dan dokumentasi. Selanjutnya, data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi berbagai pola makna yang muncul dari pengalaman dan persepsi informan mengenai kepemimpinan transformasional serta loyalitas karyawan di J&T Express Cabang Sedati, Sidoarjo.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan menggunakan jenis studi kasus (Moleong, 2023). Metode ini dipilih untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang fenomena kepemimpinan transformasional dan loyalitas karyawan dalam konteks spesifik di J&T Express Cabang Sedati, Sidoarjo.

Lokasi penelitian di J&T Express Cabang Sedati, Sidoarjo, dipilih dengan tujuan tertentu karena adanya tekanan operasional yang tinggi dan belum ada penelitian serupa di tempat tersebut (Akbar, 2024). Peserta dipilih melalui sampel purposif yang terdiri dari 1 orang Kepala Cabang (informan utama) dan 5–6 orang karyawan (kurir, staf gudang, admin) dengan syarat sudah bekerja selama minimal 6 bulan dan bersedia untuk berpartisipasi.

Pengumpulan data dilakukan dengan tiga metode: wawancara semi-terstruktur menggunakan panduan yang dibuat berdasarkan dimensi kepemimpinan transformasional (Ang & Edalmen, 2021) dan indikator loyalitas karyawan (Sopali et al., 2021), observasi non-partisipatif selama 5–10 hari kerja, serta dokumentasi (Gunawan, 2022). Peneliti sendiri bertindak sebagai alat utama, didukung dengan panduan wawancara, lembar observasi, dan alat perekam.

Analisis data menggunakan analisis tematik dengan langkah-langkah: transkripsi, membaca ulang, pengkodean, pencarian tema, tinjauan tema, dan penulisan laporan (Hariyati, 2023). Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, pemeriksaan oleh anggota, deskripsi mendalam, jejak audit, dan reflektivitas (Sugiyono, 2021). Penelitian ini mengikuti prinsip etika yang mencakup izin resmi, persetujuan yang diinformasikan, kerahasiaan identitas, dan hak peserta untuk mengundurkan diri.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini melibatkan enam orang informan yang terdiri atas satu orang Kepala Cabang (KC) dan lima orang karyawan (K1–K5). Informan karyawan terdiri dari tiga orang kurir, satu orang staf gudang, dan satu orang admin operasional. Seluruh informan telah bekerja di J&T Express Cabang Sedati selama minimal satu tahun, sehingga dianggap memiliki pemahaman yang cukup mengenai pola kepemimpinan yang diterapkan serta kondisi lingkungan kerja di cabang tersebut.

Implementasi Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, Kepala Cabang J&T Express Sedati menunjukkan penerapan keempat dimensi kepemimpinan transformasional dalam aktivitas operasional sehari-hari.

Dimensi *idealized influence* (pengaruh ideal) tercermin melalui keteladanan yang ditunjukkan pemimpin, terutama ketika menghadapi situasi operasional yang menuntut. Kepala Cabang menegaskan bahwa dirinya berusaha menjadi contoh bagi karyawan dengan menerapkan disiplin kerja yang sama seperti yang diharapkan dari bawahannya. Ia menyampaikan bahwa dirinya selalu datang lebih awal sebelum jam operasional dimulai dan tidak segan terlibat langsung dalam aktivitas lapangan ketika volume pekerjaan meningkat. Pernyataan tersebut diperkuat oleh salah satu kurir yang menceritakan bahwa pada periode Harbolnas 12.12, Kepala Cabang turut membantu proses sortir paket dan memberikan dukungan kepada karyawan yang sedang bekerja lembur. Kondisi ini menunjukkan bahwa keteladanan pemimpin tidak hanya ditunjukkan melalui instruksi, tetapi juga melalui tindakan nyata.

Dimensi *inspirational motivation* (motivasi inspirasional) terlihat dari kemampuan Kepala Cabang dalam mengomunikasikan target kerja sebagai tujuan bersama yang dapat dicapai secara kolektif. Target operasional yang tinggi tidak disampaikan sebagai tekanan, melainkan sebagai tantangan yang dapat dipecahkan melalui kerja sama tim. Selain itu, Kepala Cabang secara rutin memberikan apresiasi atas pencapaian karyawan, baik dalam bentuk pujian secara langsung maupun penghargaan sederhana yang bersifat simbolis. Menurut beberapa informan, bentuk apresiasi tersebut memberikan motivasi tambahan dan membuat mereka merasa dihargai atas kontribusi yang telah diberikan.

Pada dimensi *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), Kepala Cabang mendorong karyawan untuk berpikir kritis dan mencari solusi atas permasalahan yang muncul dalam pekerjaan. Ketika terjadi kesalahan, pendekatan yang digunakan bukanlah pemberian hukuman secara langsung, melainkan diskusi untuk mengidentifikasi penyebab masalah dan mencari alternatif penyelesaian. Selain itu, karyawan juga diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide dan pendapat, terutama terkait pengaturan wilayah pengiriman serta pembagian tugas operasional. Keterlibatan tersebut membuat karyawan merasa bahwa pandangan mereka dihargai dan memiliki kontribusi terhadap pengambilan keputusan di lingkungan kerja.

Sementara itu, dimensi *individualized consideration* (perhatian individual) menjadi aspek yang paling menonjol dalam praktik kepemimpinan di cabang ini. Berdasarkan pengalaman yang disampaikan para informan, Kepala Cabang menunjukkan kepedulian terhadap kondisi pribadi karyawan, baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun permasalahan di luar pekerjaan. Salah satu karyawan menceritakan bahwa ketika kendaraannya mengalami kerusakan saat bertugas, Kepala Cabang segera memberikan bantuan tanpa membebankan biaya apa pun. Selain itu, ketika terdapat karyawan yang mengalami penurunan performa, Kepala Cabang lebih memilih melakukan pendekatan secara personal melalui komunikasi informal untuk mengetahui akar permasalahan yang dihadapi. Bentuk perhatian seperti ini menciptakan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan karyawan.

Manifestasi Loyalitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa loyalitas karyawan di J&T Express Cabang Sedati tercermin dalam berbagai bentuk perilaku kerja. Salah satu bentuk loyalitas yang paling jelas adalah keinginan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan meskipun terdapat tawaran pekerjaan dari perusahaan lain dengan kompensasi yang lebih tinggi. Beberapa informan menyatakan bahwa faktor kenyamanan lingkungan kerja dan hubungan baik dengan pimpinan menjadi alasan utama mereka memilih untuk tetap bekerja di cabang tersebut.

Selain itu, loyalitas juga terlihat dari kesediaan karyawan untuk membantu pekerjaan di luar tanggung jawab utamanya ketika diperlukan, termasuk bekerja lembur pada saat volume pengiriman meningkat. Karyawan juga menunjukkan rasa bangga terhadap perusahaan ketika cabang memperoleh penghargaan atau pencapaian tertentu. Tidak hanya itu, sikap saling

membantu antar rekan kerja tanpa menunggu instruksi dari atasan menjadi indikator lain yang menunjukkan adanya keterikatan yang kuat terhadap organisasi.

Mekanisme Pembentukan Loyalitas Karyawan

Berdasarkan analisis data, ditemukan tiga mekanisme utama yang berperan dalam membentuk loyalitas karyawan di J&T Express Cabang Sedati.

Pertama, keteladanan pemimpin dalam menghadapi situasi krisis menciptakan rasa percaya dan aman bagi karyawan. Kehadiran pemimpin yang ikut terlibat langsung dalam pekerjaan lapangan membuat karyawan merasa tidak bekerja sendiri dalam menghadapi tekanan operasional.

Kedua, pemberian apresiasi secara rutin serta pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi. Karyawan merasa bahwa keberadaan dan kontribusi mereka diakui oleh perusahaan.

Ketiga, perhatian personal yang diberikan pemimpin terhadap kebutuhan dan permasalahan karyawan membangun ikatan emosional yang kuat. Ikatan tersebut pada akhirnya menjadi faktor penting yang mengurangi keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Cabang J&T Express Sedati telah mengimplementasikan keempat dimensi kepemimpinan transformasional secara konsisten dalam praktik sehari-hari. Temuan ini mendukung hasil penelitian Ang dan Edalmen (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Maspuatun et al. (2022) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi loyalitas kerja pegawai.

Temuan menarik dalam penelitian ini adalah dominannya peran *individualized consideration* dalam membentuk loyalitas karyawan. Dalam konteks industri logistik yang memiliki tingkat tekanan kerja tinggi, perhatian personal dari pemimpin ternyata menjadi faktor yang sangat berpengaruh terhadap keputusan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa loyalitas tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekonomi, tetapi juga oleh kualitas hubungan interpersonal yang terjalin antara pemimpin dan bawahan. Temuan tersebut memperkuat hasil penelitian Sihombing et al. (2024) yang menegaskan pentingnya perhatian terhadap kebutuhan individu dalam meningkatkan loyalitas karyawan.

Mekanisme pembentukan loyalitas yang ditemukan dalam penelitian ini, yaitu keteladanan saat krisis, pemberian apresiasi, pelibatan karyawan, dan perhatian personal, dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial (*social exchange theory*). Teori ini menjelaskan bahwa individu cenderung memberikan respons positif terhadap perlakuan positif yang diterimanya. Ketika karyawan merasakan dukungan, penghargaan, dan kepedulian dari pemimpin, mereka akan membalasnya melalui peningkatan komitmen, loyalitas, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sopali et al. (2021) serta memperkuat hasil penelitian Adwinaris (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen afektif karyawan pada sektor transportasi dan logistik.

Temuan penting lainnya adalah bahwa kepemimpinan transformasional di J&T Express Cabang Sedati tidak hanya diwujudkan melalui kemampuan memotivasi atau memberikan arahan, tetapi juga melalui tindakan nyata yang dilakukan secara langsung di lapangan. Keterlibatan pemimpin dalam aktivitas operasional sehari-hari membuat karyawan lebih mudah menaruh kepercayaan dan rasa hormat kepada pemimpinnya. Hasil ini mendukung penelitian Ningrum dan Purnamasari

(2022) yang menyatakan bahwa keteladanan langsung merupakan salah satu bentuk kepemimpinan yang paling efektif dalam membangun loyalitas dibandingkan pendekatan yang bersifat otoriter.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu cabang J&T Express sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan untuk seluruh cabang atau perusahaan logistik lainnya. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih banyak lokasi penelitian atau menggunakan pendekatan kuantitatif guna menguji temuan yang diperoleh secara lebih luas.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh Kepala Cabang J&T Express Sedati memiliki peran penting dalam membangun dan mempertahankan loyalitas karyawan di tengah tingginya tekanan operasional industri logistik.

Pertama, Kepala Cabang J&T Express Sedati telah mengimplementasikan keempat dimensi kepemimpinan transformasional secara konsisten dalam praktik kerja sehari-hari. Dimensi *idealized influence* tercermin melalui keteladanan yang ditunjukkan pemimpin, terutama ketika menghadapi situasi operasional yang menuntut. Dimensi *inspirational motivation* diwujudkan melalui kemampuan pemimpin dalam mengomunikasikan target sebagai tujuan bersama serta memberikan apresiasi secara berkelanjutan kepada karyawan. Selanjutnya, dimensi *intellectual stimulation* terlihat dari upaya pemimpin dalam mendorong karyawan untuk belajar dari kesalahan dan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Sementara itu, dimensi *individualized consideration* menjadi dimensi yang paling menonjol, yang ditunjukkan melalui perhatian personal terhadap kebutuhan, kendala, dan kondisi individu karyawan.

Kedua, loyalitas karyawan di J&T Express Cabang Sedati tercermin dalam berbagai bentuk perilaku positif di lingkungan kerja. Loyalitas tersebut terlihat dari rendahnya tingkat turnover sukarela, kesediaan karyawan untuk bekerja lembur ketika diperlukan, rasa bangga terhadap perusahaan, serta adanya inisiatif untuk membantu rekan kerja tanpa harus menunggu instruksi dari atasan. Temuan ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor finansial, tetapi juga oleh kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan serta terciptanya lingkungan kerja yang mendukung dan nyaman.

Ketiga, penelitian ini menemukan bahwa proses pembentukan loyalitas karyawan berlangsung melalui tiga mekanisme utama. Pertama, keteladanan pemimpin dalam menghadapi situasi krisis membangun kepercayaan dan rasa aman psikologis bagi karyawan. Kedua, pemberian apresiasi secara rutin serta pelibatan karyawan dalam berbagai aktivitas dan pengambilan keputusan meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi. Ketiga, perhatian personal yang diberikan pemimpin terhadap permasalahan dan kebutuhan karyawan membentuk ikatan emosional yang kuat sehingga dapat mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan pada industri logistik yang memiliki tingkat tekanan operasional tinggi. Di antara keempat dimensi yang ada, *individualized consideration* muncul sebagai faktor yang paling berperan dalam membangun dan mempertahankan loyalitas karyawan. Temuan ini memperkuat berbagai penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa perhatian dan kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan individu karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan loyalitas dan komitmen kerja.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

1. Bagi Kepala Cabang J&T Express Sedati

Kepala Cabang disarankan untuk mempertahankan praktik kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan, khususnya pada aspek *individualized consideration* yang terbukti memberikan kontribusi besar terhadap loyalitas karyawan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui komunikasi yang lebih intensif dengan karyawan, pemberian dukungan terhadap permasalahan yang dihadapi, serta menjaga kedekatan interpersonal yang telah terbentuk. Selain itu, aspek *intellectual stimulation* juga perlu terus ditingkatkan dengan memberikan ruang yang lebih luas bagi karyawan untuk menyampaikan ide, masukan, dan solusi terkait berbagai permasalahan operasional.

2. Bagi Manajemen Regional J&T Express

Manajemen regional perlu menjadikan kompetensi kepemimpinan transformasional sebagai salah satu aspek penting dalam proses seleksi, penempatan, dan evaluasi Kepala Cabang. Selain itu, perusahaan dapat menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan secara berkala yang berfokus pada penguatan empat dimensi kepemimpinan transformasional. Langkah ini diharapkan mampu menciptakan lebih banyak pemimpin yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target operasional, tetapi juga mampu membangun hubungan kerja yang positif dengan karyawan.

3. Bagi Perusahaan Ekspedisi Lain

Perusahaan ekspedisi yang menghadapi tantangan berupa tingginya tekanan kerja dan tingkat turnover karyawan dapat mempertimbangkan penerapan kepemimpinan transformasional sebagai salah satu strategi pengelolaan sumber daya manusia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keteladanan pemimpin, pemberian apresiasi, pelibatan karyawan, dan perhatian personal dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan tanpa harus bergantung sepenuhnya pada peningkatan insentif finansial.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu cabang perusahaan dan menggunakan pendekatan kualitatif. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan beberapa cabang atau perusahaan logistik yang berbeda sehingga diperoleh gambaran yang lebih komprehensif. Selain itu, penggunaan pendekatan kuantitatif dapat dilakukan untuk mengukur besarnya pengaruh masing-masing dimensi kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan. Penelitian mendatang juga dapat mengembangkan model yang lebih luas dengan memasukkan variabel lain, seperti kepuasan kerja, komitmen afektif, keterlibatan kerja (*employee engagement*), atau budaya organisasi sebagai variabel mediasi maupun moderasi.

DAFTAR PUSTAKA

Adwinaris, R. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif karyawan pada sektor transportasi dan logistik. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(1), 45–58.

- Akbar, M. F. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan insentif terhadap loyalitas karyawan pada Gudang Delivery Centre J&T Express Cikarang Barat. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 12(2), 102–114.
- Ang, J., & Edalmen, E. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 3(2), 412–420.
- Apriliani, N., Wulandari, S., & Pratama, A. (2023). Analisis loyalitas pelanggan pada layanan J&T Express di Maumere. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(3), 155–166.
- Gunawan, I. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hariyati, S. (2023). Analisis tematik dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Metodologi Penelitian Sosial*, 8(1), 25–38.
- Lubis, A. R., & Adhitya, R. (2024). Kepemimpinan transformasional dan loyalitas karyawan pada perusahaan logistik PT Prima Indonesia Logistik. *Jurnal Riset Manajemen*, 14(1), 67–79.
- Maspuatun, N., Sari, D., & Wijaya, H. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas kerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 19(2), 88–97.
- Moleong, L. J. (2023). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mursidi, A., & Sarjito. (2025). Strategi kepemimpinan dalam meningkatkan komitmen karyawan pada industri logistik. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 17(1), 1–14.
- Ningrum, P., & Purnamasari, R. (2022). Keteladanan pemimpin dan pengaruhnya terhadap loyalitas karyawan. *Jurnal Human Capital*, 6(2), 76–85.
- Sihombing, E., Hutapea, R., & Simanjuntak, D. (2024). Peran individualized consideration dalam meningkatkan loyalitas karyawan industri perhotelan. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Pariwisata*, 9(1), 30–42.
- Sopali, M., Rahman, A., & Yusuf, T. (2021). Social exchange theory dalam membangun loyalitas karyawan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 10(3), 201–212.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Ulinnuha, M. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan PT JNE. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(4), 250–262.