

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Deskripsi data penelitian ini memaparkan data yang ditemukan oleh peneliti, fokus pada penelitian ini yaitu berkaitan dengan analisis gaya kepemimpinan *transformational leadership* dan penerapannya seperti apa pada PT Media Digital Gemilang. Oleh sebab itu, penulis akan menerangkan data berupa hasil dari observasi dan wawancara serta dokumentasi yang sudah dilakukan. Peneliti juga menginterpretasikan makna pada saat melakukan observasi dan wawancara terhadap partisipan. Peneliti juga memberikan analisis berdasarkan kategori dari beberapa indikator gaya *transformational leadership*.

Analisis dilakukan sesuai dengan indikator yang telah disampaikan pada bab sebelumnya dari pendapat Bass dan Avolio¹ yang menyatakan bahwa kepemimpinan karismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu berdampak pada kepemimpinan transformasional. Yang pertama itu berkaitan dengan kharisma seorang pemimpin dapat dilihat dari hasil observasi dan wawancara. Peneliti terlebih dahulu melakukan observasi kepada Direktur mulai dari beliau datang ke kantor sampai beliau melakukan tugasnya sebagai Direktur di Kantor.

¹Mutamimah. 2001. Globalisasi dan kepemimpinan transformasional. Jurnal ekonomi dan bisnis. Semarang: FE Universitas Islam Sultan Agung

B. Deskripsi Subjek Penelitian

1. Identitas Subjek

Subjek penelitian merupakan seorang Direktur yang berusia 59 tahun berasal dari Kota Banjarmasin yang beralamat alamat rumah di jalan Purnasakti Komplek Permata Sari RT 28 Nomor 28. Beliau sudah bekerja di Perusahaan PT Media Digital Gemilang selama lima tahun, sejak tahun 2019 sudah bergabung dalam perusahaan tersebut.

Tabel 4.1 Identitas Subjek Penelitian

Inisial	Umur	Jenis Kelamin	Alamat
BS	59 Tahun	Laki-Laki	Jalan Purnasakti Komplek Permata Sari RT 28 Nomor 28.

2. Identitas Informan

Dalam penelitian ini terdapat dua orang yang berperan sebagai informan sebagai berikut :

Tabel 4.2 Identitas Informan

Inisial	Umur	Jenis Kelamin	Hubungan dengan Subjek
S	30	Laki-Laki	Karyawan Bidang Editor
W	23	Perempuan	Karyawan Bidang Digital Marketing

3. Deskripsi Subjek Penelitian saat Wawancara Berlangsung

Pada saat berlangsungnya wawancara, subjek mempunyai postur tinggi badan sekitar 160 cm dengan berat badan yang agak berisi, mempunyai warna kulit

kecoklatan dengan mengenakan pakaian kemeja diluar yang kancingnya dibuka warna hijau agak tua dan berlapis baju kaos didalamnya warna hitam, menggunakan celana levis *cream* memakai jam tangan warna hitam dan memakai sepatu pantofel warna hitam. Pada saat wawancara subjek berbicara nyaring dan lantang yang memberikan ekspresi sangat bersemangat serta antusias saat menjawab, selain itu subjek juga seringkali tertawa terbahak-bahak bahkan batuk saat ditanya beberapa pertanyaan, subjek berhadapan langsung secara tatap muka dengan peneliti pada saat berlangsungnya wawancara.

4. Hasil Observasi Subjek saat menjalankan tugas sebagai direktur atau pimpinan

Dari hasil observasi yang dilakukan saat subjek sedang menjalani tugas sebagai Direktur dalam sebuah perusahaan, pada saat itu ia sedang mengenakan baju berwarna hitam dan terlihat mengenakan jam tangan dan waktu itu pukul 08.00 WITA para karyawan datang, Direktur menyambut dengan wajah tersenyum dan alis naik ke atas sambil berbicara guyonan kepada para karyawan sembari tertawa membuka bibir ke atas dengan luasnya, seperti biasa mereka melakukan evaluasi pagi hari di ruang *meeting* dengan menutup pintu dan terlihat dari pintu yang tranparan, terlihat wajah karyawan tidak tegang dan salah satu dari mereka sudah mulai berbicara setelah Direktur berbicara, tepat pukul 08.30 WITA, mereka keluar dan menjalankan tugas seperti biasanya. Direktur memotivasi dengan berkata “semangat teman-teman, jadikan evaluasi tadi pembelajaran selanjutnya dan jangan lupa target kita di media selanjutnya, kalau ada yang tidak dipahami silakan tanyakan dan masuk saja ke ruangan saya” beliau berbicara sambil tersenyum dengan suara yang lantang menunjukkan kekhlasan hati saat menerima keluhan atau ada sesuatu yang tidak dipahami oleh karyawan.

5. Deskripsi Informan saat Wawancara berlangsung

Dua informan ini terpilih berdasarkan hasil dari kategori yang hasilnya tinggi dalam menjawab pertanyaan atau angket yang diberikan kepada seluruh karyawan sebelum wawancara berlangsung berkaitan *dengan transformational leadership*.

a. Informan S

Informan S merupakan karyawan dari Perusahaan Media Digital Gemilang, dia bertempat tinggal di banjamasin, dia bekerja dibagian editor sudah dua setengah tahun bekerja, dari awal sebelum wawancara dimulai informan S terlihat senang karena dia bilang sangat bersedia menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan Direktur yang ada pada perusahaannya. Informan S menyampaikan jawaban dengan tegas dan runtut.

b. Informan W

Informan W merupakan Karyawan yang bekerja dibagian Digital Maketing, sosok yang selalu bersentuhan dengan pemasaran dan konten yang dirilis banyak dalam satu hari, bisa mencapai lima video pada saat pengerjaan. Informan W salah satu orang yang dekat juga dengan Direktur, orang yang sudah dianggap anak oleh beliau, karena Informan W orang yang cekatan dan rajin dalam bekerja. Informan W terlihat tersenyum selalu pada saat diberi pertanyaan, caranya menjawab terlihat tenang dan tidak tergesa-gesa. Ia menjawab dengan melihat dari pengalaman dan menggambarkan situasi pada saat kejadian. Maksudnya menjawab sesuai pertanyaan yang diajukan.

C. Penyajian Data Hasil Penelitian

Temuan peneliti berdasarkan data yang diperoleh melalui Analisis Gaya Transformational Leadership Subjek BS

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*) Kharisma

Pada wawancara pertama yang dilakukan oleh subjek BS yaitu dikutip dari pernyataan beliau berkaitan dengan indikator kharisma mengenai keteladanan yaitu:

“Eeeee, Kalo aku menyambat bahwa aku dapat menjadi teladan itu relative yaa (sambil tersenyum), orang punya pandangan sendiri-sendiri, tapi minimal eee kepemimpinan yang aku lakukan ini sudah bertahan jalan 5 tahun dan terlihat baik-baik saja mungkin berbeda dengan yang lain bisa jadi gitu ya, gaya kepemimpinanku itu lebih kepada kekeluargaann ya, lebih kepada orangtua untuk anak, lebih kepada sahabat jadi aku memperlakukan karyawan itu apabila yang lebih muda kuanggap anak kalau agak setara kuanggap teman bahkan bisa kuanggap sahabat, jadi itu lebih memudahkan untuk berkomunikasi, sebagai anak senbagai teman jad ketika ada masalah di dalam perusahaan mereka akan lebih mudah berkomunikasi mengungkapkan persoalan itu biar terbuka, aku bukan pemimpin yang gayanya ngebos harus begitu harus begitu, bukannya apa ya maksudnya aku gak gila hormat, biasa aja mungkin karena aku lama terjun langsung di lapangan jadi lebih tau lah, pernah mengalami hal seperti mereka karena aku tahu sulitnya menjalani pekerjaan dan aku juga sebagai pimpinan harus bisa merasakan, punya segala arahan, segala apapun sudah bisa kupahami seperti ini gak bisa, itu gak bisa karena pernah mengalami hal serupa pernah juga dulu merasakan, dalam hal tertentu mungkin kita sering bercanda ya dek ya wardah (wardah dipanggil bapak dengan wajah menengok wardah) pada saat kita diluar ya bebas seperti berteman biasalah tapi ada hal-hal penting yang harus ku putuskan sebagai pimpinan perusahaan maka aku harus tegas, tetap tegas. jadi ada batas tugas-tugas perusahaan jadi ini tugas sebagai ayah, tugas sebagai teman dan juga tugas sebagai atasan nah maka ada batasan-batasan itu didalamnya. (Sambil tertawa) iya bisa dibilang begitu, sebagai teman juga bisa”.(1, BS, B32-B78)

Beliau mengatakan keteladanan yang dipandang dari kepemimpinannya adalah pada saat karyawan dapat dijadikan sahabat bahkan keluarga, maka pemimpin akan dijadikan panutan yang baik karena bisa berbaur dengan bawahannya. Tidak merasa ada batasan mengenai umur bahkan tidak setara dalam jabatan, Direktur berpendapat bahwa keteladanan itu akan diketahui apabila pandangan orang lain baik terhadap kita, karena pemimpin harus menjadi teladan yang baik bagi perusahaannya.

Pendapat selanjutnya oleh informan S atau *significant other* pertama mengenai keteladanan yaitu:

“Direktur kami itu sangat menjadi panutan bagi karyawan lain atau bawahannya, kenapa? Karena dia orangnya humble tidak otoriter seperti pimpinan yang ada diperusahaan lain, sehingga kami pun nyaman bekerja dengan sosok yang terbuka dan selalu menanyakan motivasi apa yang membuat kami nyaman bekerja hari ini, kira-kira kalo dihitung ada kisaran 3-4 kali dalam seminggu beliau menanyakan hal tersebut. Kalo berkenaan dengan kepatuhan, beliau ini sosok yang menurut saya patuh dalam peraturan perusahaan contohnya 7 kalo diperusahaan kita itu misalkan masuk pagi tidak boleh telat lebih dari 15 menit karena sedang diadakan rapat yang terjadwal, jadi beliau itu sering masuk pagi sebelum waktu rapat dimulai, habis tu seperti di perusahaan kami itu kalo masih ada pekerjaan maka diselesaikan hari itu sesuai waktu perusahaan, kalau pun belum selesai tidak masalah bisa diselesaikan besok hari, begitulah beliau memang suka menepati waktu”. (1, S, B32-B51)

Pada saat itu pukul 10.05 WITA beliau melakukan pengecekan terhadap pekerjaan setiap karyawan dan menanyakan apa kesulitannya, beliau bertanya sambil melemparkan guyonan seperti ini *“eii ada kesulitannya dalam mengerjakan gawian sorang?”* Dari penjelasan yang disampaikan oleh partisipan pertama (pendukung) maksudnya ialah sosok direktur pada PT Media Digital Gemilang ini dapat menjadi teladan yang

baik untuk sebuah perusahaan, beliau selalu datang di waktu yang tepat atau bahkan sebelum jam kerja operasional dimulai. Sosok yang seringkali menanyakan kepada karyawannya bagaimana kerjanya hari ini, apakah dapat terkendali dengan baik dan apa yang menjadi kebingungan pada saat pengerjaan berlangsung. Makanya partisipan pertama mengatakan bahwa beliau adalah sosok yang banyak dikagumi oleh banyak orang. Sehingga dia dapat dikatakan berkharisma dari sosok keteladannya.

Selanjutnya aspek dari kharisma ini ditanyakan pada partisipan kedua (pendukung) dia adalah seorang karyawan digital marketing yang biasanya tugasnya berhubungan dengan periklanan dan selalu punya postingan menarik di media sosial instagram. Menurut pendapatnya mengenai keteladanan yaitu :

“Menurut saya dia dapat menjadi teladan bagi para bawahannya, seperti mengajarkan sesuatu kepada saya kadang tanpa saya bertanya terlebih dahulu tentang teknik digital marketing. Beliau juga merupakan orang yang patuh terhadap aturan, seperti masalah waktu, dia orang yang mempertimbangkan masalah waktu. Katanya kunci hidup yang baik adalah mulailah dengan menjadi disiplin”. (1, W, B35-B43)

Dari sini dapat diketahui bahwa sosok teladan seorang Direktur PT Media Digital Gemilang merupakan orang yang sangat perhatian terhadap karyawannya, seperti mengajarkan terlebih dahulu bagaimana mengerjakan sesuatu yang tidak diketahui oleh karyawannya sendiri, dia paham bahwa kemungkinan pekerjaan itu sulit untuk dilakukan, jadi mereka harus paham dulu dengan yang dilakukannya. Dia mengatakan juga bahwa sosok Direktur tersebut adalah orang yang patuh terhadap aturan seperti datang tepat waktu dan merupakan sosok yang disiplin. Sejalan dengan penelitiaan

terdahulu oleh Ni Wayan Yudianingsih dengan judul “Analisis *Transformational Leadership Style, Work Environment* dan *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Ritra Cargo Indonesia Cabang Denpasar”.² Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *transformational leadership style* terhadap kinerja karyawan pada PT Ritra Cargo Indonesia Cabang Denpasar. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif, berdasarkan hasil analisis penelitian dan hasil pembahasan yang telah dipaparkan yaitu *transformational leadership style* berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT Ritra Cargo Indonesia Cabang Denpasar. pengaruh ideal (*idealized influence*), yang menggambarkan perilaku pemimpin pada PT Ritra Cargo Indonesia Cabang Denpasar yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya. Sebagai contoh pada saat pemimpin selalu datang tepat waktu dan menginformasikan kepada bawahannya agar datang tidak melebihi waktu lima belas menit supaya dalam perusahaan tersebut karyawan dan pmpinannya disiplin. Hal ini dapat dilihat dari uji t dimana variabel *transformational leadership style* memiliki t-hitung $20,066 > t\text{-tabel } 1,688$ dan nilai signifikansinya $0,000 < 0,05$ serta nilai koefisien regresi sebesar $0,676$ bernilai positif dan adanya hubungan yang sangat kuat dengan nilai r variabel *Transformational Leadership Style* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar $0,965$ dengan nilai Korelasi Pearson (KP) sebesar $93,12\%$.

²Ni Wayan Yudianingsih, Skripsi : Analisis *Transformational Leadership Style, Work Environment* dan *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Ritra Cargo Indonesia Cabang Denpasar (Bukit Jimbaran Kuta Selatan Badung-Bali : Politeknik Negeri Bali, 2023)

2. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Selanjutnya adalah aspek stimulasi intelektual yang mana indikator yang diambil adalah inovatif, kali ini masih dengan partisipan pendukung yaitu partisipan pertama, inovatif ini berkaitan dengan kreasi apa yang pemimpin lakukan demi majunya sebuah perusahaan. Pernyataan sebagai berikut:

“Jelas ada, karena zaman sekarang sudah global, era digital, tidak ada tempat yang tidak bisa dijangkau dan pemikirannya juga jauh berbeda dengan zaman dulu sekarang kan generasi muda sudah serba bisa, cepat dan instan, ya tantangannya tetap harus belajar karena pengembangan diri itu banyak informasi yang harus diserap untuk menyesuaikan dengan kondisi sekarang.”(1, BS, B201-B209)

“Oiya inovasi yaa, anak-anak sekarang tu kan bisa ngasih contoh ya, nah ketika aku meminta mereka untuk membuat A minimal aku harus ngasih contoh A itu seperti ini jadi kita punya yang namanya ATM (Amati, Tiru, Modifikasi), aku biasanya seperti itu sih kepada kawan-kawan. Untuk kepemimpinan apa yaa, berusaha untuk lebih memberikan kepercayaan kepada mereka bahwa mampu untuk menjalankan tugas tanggung jawab itu. Kemudian belajar lagi aku regenerasi namanya jadi dikantor ini harus regenerasi anak muda, dipacu untuk berani menjadi leader, kalau tidak diberi kesempatan kapan mereka berkembang, minimal di grup mereka sudah harus jadi pemimpin. Ada orang-orang dari karyawan tu dibagi menjadi beberapa grupitu kita cari leader-leadernya, awalnya malu-malu, takut, gak percaya diri, tapi setelah diberikan kepercayaan harus berani,kalo mereka takut, kenapa takutnya maka begitu.”(1, BS, B211-B231)

Direktur menerangkan bahwa dalam hal inovasi beliau suka untuk ngasih contoh kepada karyawannya dengan menerapkan ATM (Amati, Tiru dan Modifikasi), merupakan salah satu kalimat dalam kepercayaan terhadap karyawan. Beliau menekankan kepada karyawan bahwa tanggung jawab adalah sebuah tindakan yang perlu ditegaskan, makanya kita harus punya ide baru dalam hal tersebut.

Pernyataan diatas juga dilontarkan oleh informan kedua yaitu W yang mengatakan memang benar adanya podcast merupakan inovasi yang digagas oleh beliau dengan beliau yang menjadi host nya. merupakan salah satu pemikiran inovatif karena lebih menekankan pada gagasan atau ide terbaru.

“Iya ada, salah satunya beliau mengagas podcast yang isinya itu beliau sebagai host dan membahas sesuatu yang terjadi belakangan di Banjaramsin, di podcast itu beliau ingin supaya tidak terlihat tegang dan pembawaannya santai saja.”

Beliau juga salah satu orang yang inovatif, ada gagasan beliau berupa podcast yang akan diadakan bersama karyawannya yang lain tetapi beliau yang bertugas sebagai pembawa acaranya. Ini salah satu hal yang unik karena Direktur disuruh menjadi pembawa acara dalam sebuah podcast.

“sebenarnya lumayan banyak ya cuman menurut saya yang unik adalah ketika beliau bilang akan mengadakan sebuah podcast tetapi beliau yang jadi host nya dan itu memang jarang karena Direktur sendiri yang menjadi host nya.”(1, W, B155-B160)

Aspek ini juga sejalan dengan yang dilakukan oleh Cahya Yuwono, dalam skripsi yang berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan Pada PT Mitra Mandiri Makmur Abadi”³ Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT Mitra Mandiri Makmur Abadi. Jenis penelitian ini adalah kualitatif. Teknik analisis data dilakukan dengan analisis data menurut Miles dan Huberman yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, serta menarik kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan pada PT Mitra Mandiri Makmur Abadi adalah gaya kepemimpinan transformasional di mana pimpinan dan direktur utama mengerti masing-masing kebutuhan karyawan, dalam hal ini hasil penelitian menunjukkan bahwa pada PT mitra Mandiri Makmur Abadi cenderung terhadap aspek

³Cahya Yuwono *Analisis Gaya Kepemimpinan Pada PT Mitra Mandiri Makmur Abadi* (2018).

intellectual stimulation di mana pemimpin transformasional selalu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahannya, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi, dibuktikan oleh seorang Direktur pada PT tersebut yang seringkali memberikan ide pada saat karyawan mengalami kebingungan dalam perusahaan bahkan ketika perusahaan akan mengalami *collapse*, pemimpin yang memberikan gagasan baru yang akan dilakukan terhadap perusahaan guna menumbuhkan citra baik bagi perusahaan PT mitra Mandiri Makmur Abadi.

3. Pertimbangan Individu (*Individualized Consideration*)

Bagian selanjutnya adalah aspek pertimbangan individu dengan melihat dari indikator toleransi, yang mana toleransi ini merupakan salah satu kebesaran hati untuk memaafkan kesalahan karyawan. Pernyataan Direktur yaitu:

“Uh aku ini sangat toleran lah urangnya hahahaha (tertawa) eyy aku ni sangat dana mat toleran orangnya, bujukan ding ai (karyawan tertawa terpingkal0-pingkal) bujukan ding ai, semalam ada karyawan yang handak di PHK cuman kada jad gara-gara inya menangis, padahal diberkan SP dua sudah karena ada masalah bayar tagihan rumah dan lain-lain pas kada jadi ai di PHK orangnya nangis-nangis ditelpon itu amun kesalahan fatal. Jadi ada batasan bila kesalahannya fatal .” (1, BS, B333-B343)

Pernyataan yang diberikan oleh Direktur pun beliau menyampaikan bahwa memang ada toleransi terhadap karyaan yang melakukan kesalahan, dan beliau sosok orang yang tidak tegaan karena melihat dari alasan yang sudah dilontarkann oleh karyawan sehingga ada karyawan yang melakukan kesalahan berat pun tidak jadi dipecat.

Selanjutnya pendapat dari informan pertama dan kedua yaitu saudara S dan saudari W, mereka mengatakan bahwa:

“Kalo di Kantor ini masih diberikan toleransi tidak langsung dijatuhi SP jika kesalahannya masih bisa dimaklumi seperti terlambat datang misalnya, paling HRD yang akan menegur, kecuali memang sudah fatal maka dijatuhi SP dan pertimbangan untuk dipecaat kemungkinan ada.”(1, S, B226-B231)

“Di kantor ini kalo misalkan kita telat datang pun masih diberi teguran sama HRD biasanya tidak dikenakan pelanggaran, cuman kalo keseringan telat hampir tiap hari mungkin akan ditindaklanjuti soalnya disini tidak ada yang keseringan telat sih dek semuanya hampir sama aja masuk di jam kerja jadi jarang dapat SP gitu. Untuk batasan toleransi itu ada misalkan dia tidak melakukan kesalahan yang berat seperti mencoreng nama baik perusahaan atau membuat kesalahan berat.”(1, W, B214-B225)

Pernyataan daripada informan pertama dan kedua yang mengatakan bahwa mengenai toleransi itu sebenarnya diberikan aja dari Direktur, seperti terlambat masuk dan batasan toleransi pada saat mereka melakukan kesalahan yang fatal atau berat, tapi kalo misalkan masih ringan aja maka dimaklumi. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dinda Persuri Rahtri dengan judul “Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Retail Payment Division PT. Bank Rakyat Indonesia Pada Masa Pandemi COVID-19” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan Retail Payment Division PT. Bank Rakyat Indonesia pada masa pandemic covid-19. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Populasi dari penelitian ini sebanyak 176 karyawan dengan 123 mahasiswa yang dijadikan sampel penelitian dengan menggunakan teknik simple random sampling. Untuk memperoleh data penelitian digunakan data primer yaitu berupa kusioner/ angket.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dan variabel budaya organisasi juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Retail Payment Division PT. Bank Rakyat Indonesia pada masa pandemic covid-19. Hasil pengujian dari koefisien determinasi sebesar 51,8%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lainnya diluar penelitian. konsiderasi individu (*individualized consideration*) menjadi aspek yang mempengaruhi antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang mana mendeskripsikan bahwa pemimpin transformasional sebagai seorang pemimpin mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memerhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan dalam hal pengembangan karir, terbukti dengan cara Direktur pada PT. Bank Rakyat Indonesia mau mendengarkan masukan dari bawahannya mengenai job terbaru yang akan dijalankan oleh perusahaan tersebut dan karyawan memberikan arahan untuk Direktur tidak gegabah dalam mengambil keputusan bersama. Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Retail Payment Division PT. Bank Rakyat Indonesia pada masa pandemi covid-19.⁴

⁴Dinda Persuri Rahtri, Skripsi : *Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Retail Payment Division PT. Bank Rakyat Indonesia Pada Masa Pandemi COVID-1*, (Kuningan, Jakarta Selatan: U-Bakrie, 2022).

4. Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation)

Yang terakhir berkaitan dengan memberikan motivasi, berkaitan dengan pertanyaan motivasi aka berasal dari Direktur yang akan saya tanyakan jawaban beliau yaitu sebagai berikut :

“Sering sekali aku memberikan motivasi, contohnya ku sering ngomong ke anak-anak kalo barometer kita Jakarta misalnya, kalo orang Jakarta bisa, berarti kita juga harus bisa, mereka makan nasi, kita juga sama, makan bisa besendok betangan yang artinya mereka sam dengan kita, jika mereka bisa maka kita harus bisa. Nah sering aku katakan kepada mereka bukan berarti kita itu kalah pintar dari mereka cuman kebanyakan dari kita yang ada di Banjarmasin itu kada percaya diri itu aja dan aku sering memotivasi bahwa jangan minder dan cintai kearifan lkal karena dsitu keunggulan kita, artinya menghargai budaya kita jua tuh, kada perlu kita pakai lu gueh meumpati gaa-gay metropolitan kita pakai aja gaya banjar kenapa harus takut, nah jadi untuk memotivasi mereka ya begitu aja.”(1, BS, B444-B461)

Beliau mengatakan kepada karyawan bahwa kalo orang bisa kenapa kita tidak, artinya kita juga sama-sama manusia, sama-sama makan nasi. Salah satu motivasi beliau adalah untuk karyawannya agar tidak merasaminder dengan kemampuan yang ada “Nah sering aku katakan kepada mereka bukan berarti kita itu kalah pintar dari mereka cuman kebanyakan dari kita yang ada di Banjarmasin itu kada percaya diri itu aja dan aku sering memotivasi bahwa jangan minder dan cintai kearifan lokal karena dsitu keunggulan kita, itulah perkataan dari beliau yang dapat ditangkap dalam artian tidak susah untuk mencintai budaya sendiri dan dapat dikembangkan dalam media *digital online*.

Pernyataan direktur juga didukung oleh Novi Trisnawati Sudarji, yang berjudul “Analisis Penerapan Kepemimpinan Transformational Pada PT.

Wonojoyo Prima Mandiri Tulungagung”⁵ Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan PT Wonojoyo Prima Mandiri Tulungagung berdasarkan karakteristik pemimpin transformasional yang terdiri dari pengaruh ideal atau kharisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian individual. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif, teknik penetapan informan menggunakan purposive sampling. Teknik pengumpulan data dilakukan wawancara dengan tiga narasumber dan uji kredibilitas data menggunakan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin PT. Wonojoyo Prima Mandiri telah menerapkan kepemimpinan transformasional, dan memenuhi setiap karakteristik dari pemimpin transformasional, namun kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan masih harus terus dimaksimalkan agar perusahaan dan karyawan dapat terus berkembang.⁶

Berdasarkan dari hasil pembahasan dan analisis dari bab 4 penerapan kepemimpinan transformasional yang dilakukan Vicko septhian adalah dengan cara menata perusahaan menjadi lebih baik dengan menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif dengan cara membenahi kantor agar lebih nyaman bagi karyawan, menciptakan lingkungan organisasi yang menyenangkan yaitu dimulai dengan membiasakan karyawan saling bertegur sapa yang satu dengan yang lain sehingga karyawan tidak mengalami stress dalam bekerja. Vicko mulai melakukan perubahan-perubahan pada organisasi yaitu mulai membangun visi strategis perusahaan secara lisan dan tertulis. Vicko Melakukan sejumlah perubahan

⁵Novi Trisnawati Sudarji *Analisis Peneapan Kepemimpinan Transformasional Pada PT. Wonojoyo Prima Mandiri Tulungagung* Vol 4. No 2. AGORA (2018), hal.78-80

⁶Novi Trisnawati Sudarji *Analisis Peneapan Kepemimpinan Transformasional Pada PT. Wonojoyo Prima Mandiri Tulungagung* Vol 4. No 2. AGORA (2018), hal.78-80

kebijakan, baik kebijakan secara keseluruhan untuk karyawan maupun pada divisi tertentu. Vicko juga menerapkan cara kepemimpinan yang berbeda dengan kepemimpinan ayahnya Koesyanto.⁷

Kepemimpinan Vicko bersifat lebih mengayomi, kepemimpinan yang mengayomi akan memberikan dampak pada karyawan untuk dapat lebih terbuka kepada Vicko. Sedangkan kepemimpinan Koesyanto adalah otoriter dan lebih diktator, hal ini memberikan dampak karyawan menjadi segan namun hubungan dengan Koesyanto cenderung formal. Tindakan Vicko telah menunjukkan elemen kepemimpinan transformasional mulai dari membangun visi strategis, mengkomunikasikan visi, merealisasikan visi. Membangun komitmen terhadap visi. Karakteristik kepemimpinan transformasional Vicko di tunjukan dengan kharisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian individual.

D. Pembahasan

Aspek Gaya Transformational Leadership

Dapat diketahui dari hasil observasi, wawancara serta dokumentasi yang sudah peneliti lakukan pada PT Media Digital Gemilang untuk mengetahui gaya *transformational leadership* adalah dengan melihat beberapa aspek didalamnya, seperti aspek yang memuat:

Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*) Kharisma mempunyai indikator yang harus diketahui seperti Keteladanan dalam penelitian ini subjek BS yang menjabat sebagai Direktur pada PT Media Digital Gemilang berpendapat bahwa keteladanan yang dipandang dari kepemimpinannya

⁷Novi Trisnawati Sudarji *Analisis Peneapan Kepemimpinan Transformasional Pada PT. Wonojoyo Prima Mandiri Tulungagung* Vol 4. No 2. AGORA (2018), hal.78-80

adalah pada saat karyawan dapat dijadikan sahabat bahkan keluarga, maka pemimpin akan dijadikan panutan yang baik karena bisa berbaur dengan bawahannya. Tidak merasa ada batasan mengenai umur bahkan tidak setara dalam jabatan, Direktur berpendapat bahwa keteladanan itu akan diketahui apabila pandangan orang lain baik terhadap kita, karena pemimpin harus menjadi teladan yang baik bagi perusahaannya. Pernyataan ini juga didukung oleh *significant other* atau bisa disebut sebagai orang yang mengetahui berpendapat bahwa Pada saat beliau melakukan pengecekan terhadap pekerjaan setiap karyawan dan menanyakan apa kesulitannya, beliau bertanya sambil melemparkan guyonan seperti ini “*eii ada kesulitan kah dalam mengerjakan gawian sorang?*” Dari penjelasan yang disampaikan oleh partisipan pertama (pendukung) maksudnya ialah sosok direktur pada PT Media Digital Gemilang ini dapat menjadi teladan yang baik untuk sebuah perusahaan, beliau selalu datang diwaktu yang tepat atau bahkan sebelum jam kerja operasional dimulai. Sosok yang seringkali menanyakan kepada karyawannya bagaimana kerjanya hari ini, apakah dapat terkendali dengan baik dan apa yang menjadi kebingungan pada saat pengerjaan berlangsung. Makanya partisipan pertama mengatakan bahwa beliau adalah sosok yang banyak dikagumi oleh banyak orang. Sehingga dia dapat dikatakan berkharisma dari sosok keteladanannya. Dari sini juga dapat diketahui dari hasil penyajian data bahwa sosok teladan seorang Direktur PT Media Digital Gemilang merupakan orang yang sangat perhatian terhadap karyawannya, seperti mengajarkan terlebih dahulu bagaimana mengerjakan sesuatu yang tidak diketahui oleh karyawannya

sendiri, dia paham bahwa kemungkinan pekerjaan itu sulit untuk dilakukan, jadi mereka harus paham dulu dengan yang dilakukannya. Dia mengatakan juga bahwa sosok Direktur tersebut adalah orang yang patuh terhadap aturan seperti datang tepat waktu dan merupakan sosok yang disiplin. Sejalan dengan penelitiasn terdahulu oleh Ni Wayan Yudianingsih dengan judul “Analisis *Transformational Leadership Style, Work Environtment* dan *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Ritra Cargo Indonesia Cabang Denpasar”.⁸ Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *transformational leadership style* terhadap kinerja karyawan pada PT Ritra Cargo Indonesia Cabang Denpasar. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif, berdasarkan hasil analisis penelitian dan hasil pembahasan yang telah dipaparkan yaitu *transformational leadership style* berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT Ritra Cargo Indonesia Cabang Denpasar. pengaruh ideal (*idealized influence*), yang menggambarkan perilaku pemimpin pada PT Ritra Cargo Indonesia Cabang Denpasar yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya. Sebagai contoh pada saat pemimpin selalu datang tepat waktu dan menginformasikan kepada bawahannya agar datang tidak melebihi waktu lima belas menit supaya dalam perusahaan tersebut karyawan dan pmpinannya disiplin. Hal ini dapat dilihat dari uji t dimana variabel *transformational leadership style* memiliki $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$

⁸Ni Wayan Yudianingsih, Skripsi : Analisis *Transformational Leadership Style, Work Environtment* dan *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Ritra Cargo Indonesia Cabang Denpasar (Bukit Jimbaran Kuta Selatan Badung-Bali : Politeknik Negeri Bali, 2023)

1,688 dan nilai signifikansinya $0,000 < 0,05$ serta nilai koefisien regresi sebesar 0,676 bernilai positif dan adanya hubungan yang sangat kuat dengan nilai r variabel Transformational Leadership Style (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,965 dengan nilai Korelasi Pearson (KP) sebesar 93,12%.

Selanjutnya adalah aspek stimulasi intelektual yang mana indikator yang diambil adalah inovatif, direktur menerangkan bahwa dalam hal inovasi beliau suka untuk ngasih contoh kepada karyawannya dengan menerapkan ATM (Amati, Tiru dan Modifikasi), merupakan salah satu kalimat dalam kepercayaan terhadap karyawan. Beliau menekankan kepada karyawan bahwa tanggung jawab adalah sebuah tindakan yang perlu ditegaskan, makanya kita harus punya ide baru dalam hal tersebut. Pernyataan diatas juga dilontarkan oleh informan kedua yaitu W yang mengatakan memang benar adanya podcast merupakan inovasi yang digagas oleh beliau dengan beliau yang menjadi host nya. merupakan salah satu pemikiran inovatif karena lebih menekankan pada gagasan atau ide terbaru. Aspek ini juga sejalan dengan yang dilakukan oleh Cahya Yuwono, dalam skripsi yang berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan Pada PT Mitra Mandiri Makmur Abadi”⁹ Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT Mitra Mandiri Makmur Abadi. Jenis penelitian ini adalah kualitatif. Teknik analisis data dilakukan dengan analisis data menurut Miles dan Huberman yang terdiri

⁹Cahya Yuwono *Analisis Gaya Kepemimpinan Pada PT Mitra Mandiri Makmur Abadi* (2018).

dari reduksi data, penyajian data, serta menarik kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan pada PT Mitra Mandiri Makmur Abadi adalah gaya kepemimpinan transformasional di mana pimpinan dan direktur utama mengerti masing-masing kebutuhan karyawan, dalam hal ini hasil penelitian menunjukkan bahwa pada PT mitra Mandiri Makmur Abadi cenderung terhadap aspek *intellectual stimulation* di mana pemimpin transformasional selalu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahannya, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi, dibuktikan oleh seorang Direktur pada PT tersebut yang seringkali memberikan ide pada saat karyawan mengalami kebingungan dalam perusahaan bahkan ketika perusahaan akan mengalami *collapse*, pemimpin yang memberikan gagasan baru yang akan dilakukan terhadap perusahaan guna menumbuhkan citra baik bagi perusahaan PT mitra Mandiri Makmur Abadi.

Bagian selanjutnya adalah aspek pertimbangan individu dengan melihat dari indikator toleransi, yang mana toleransi ini merupakan salah satu kebesaran hati untuk memaafkan kesalahan karyawan. Pernyataan Direktur yaitu: Pernyataan yang diberikan oleh Direktur pun beliau menyampaikan bahwa memang ada toleransi terhadap karyawan yang melakukan kesalahan, dan beliau sosok orang yang tidak tegaan karena melihat dari alasan yang sudah dilontarkan oleh karyawan sehingga ada

karyawan yang melakukan kesalahan berat pun tidak jadi dipecat. Selanjutnya pendapat dari informan pertama dan kedua yaitu saudara S dan saudari W, Pernyataan daripada informan pertama dan kedua yang mengatakan bahwa mengenai toleransi itu sebenarnya diberikan aja dari Direktur, seperti terlambat masuk dan batasan toleransi pada saat mereka melakukan kesalahan yang fatal atau berat, tapi kalo misalkan masih ringan aja maka dimaklumi. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh oleh Dinda Persuri Rahtri dengan judul “Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Retail Payment Division PT. Bank Rakyat Indonesia Pada Masa Pandemi COVID-19” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan Retail Payment Division PT. Bank Rakyat Indonesia pada masa pandemic covid-19. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Populasi dari penelitian ini sebanyak 176 karyawan dengan 123 mahasiswa yang dijadikan sampel penelitian dengan menggunakan teknik simple random sampling. Untuk memperoleh data penelitian digunakan data primer yaitu berupa kusioner/ angket. Hasil pengujian dari koefisien determinasi sebesar 51,8%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lainnya diluar penelitian.

konsiderasi individu (*individualized consideration*) menjadi aspek yang mempengaruhi antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang mana mendeskripsikan bahwa pemimpin transformasional sebagai seorang pemimpin mau mendengarkan

dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memerhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan dalam hal pengembangan karir, terbukti dengan cara Direktur pada PT. Bank Rakyat Indonesia mau mendengarkan masukan dari bawahannya mengenai job terbaru yang akan dijalankan oleh perusahaan tersebut dan karyawan memberikan arahan untuk Direktur tidak gegabah dalam mengambil keputusan bersama.¹⁰

Selanjutnya motivasi inspirasional, Beliau mengatakan kepada karyawan bahwa kalo orang bisa kenapa kita tidak, artinya kita juga sama-sama manusia, sama-sama makan nasi. Salah satu motivasi beliau adalah untuk karyawannya agar tidak merasaminder dengan kemampuan yang ada “Nah sering aku katakan kepada mereka bukan berarti kita itu kalah pintar dari mereka cuman kebanyakan dari kita yang ada di Banjarmasin itu kada percaya diri itu aja dan aku sering memotivasi bahwa jangan minder dan cintai kearifan lokal karena dsitu keunggulan kita, itulah perkataan dari beliau yang dapat ditangkap dalam artian tidak susah untuk mencintai budaya sendiri dan dapat dikembangkan dalam media *digital online*. Pernyataan direktur juga didukung oleh Novi Trisnawati Sudarji, yang berjudul “Analisis Penerapan Kepemimpinan Transformational Pada PT. Wonojoyo Prima Mandiri Tulungagung”¹¹ Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan PT Wonojoyo Prima Mandiri Tulungagung

¹⁰Dinda Persuri Rahtri, Skripsi : *Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Retail Payment Division PT. Bank Rakyat Indonesia Pada Masa Pandemi COVID-1*, (Kuningan, Jakarta Selatan: U-Bakrie, 2022).

¹¹Novi Trisnawati Sudarji *Analisis Penerapan Kepemimpinan Transformasional Pada PT. Wonojoyo Prima Mandiri Tulungagung* Vol 4. No 2. AGORA (2018), hal.78-80

berdasarkan karakteristik pemimpin transformasional yang terdiri dari pengaruh ideal atau kharisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian individual. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif, teknik penetapan informan menggunakan purposive sampling. Teknik pengumpulan data dilakukan wawancara dengan tiga narasumber dan uji kredibilitas data menggunakan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin PT. Wonojoyo Prima Mandiri telah menerapkan kepemimpinan transformasional, dan memenuhi setiap karakteristik dari pemimpin transformasional, namun kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan masih harus terus dimaksimalkan agar perusahaan dan karyawan dapat terus berkembang.¹² Berdasarkan dari hasil pembahasan dan analisis dari bab 4 penerapan kepemimpinan transformasional yang dilakukan Vicko septhian adalah dengan cara menata perusahaan menjadi lebih baik dengan menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif dengan cara membenahi kantor agar lebih nyaman bagi karyawan, menciptakan lingkungan organisasi yang menyenangkan yaitu dimulai dengan membiasakan karyawan saling bertegur sapa yang satu dengan yang lain sehingga karyawan tidak mengalami stress dalam bekerja. Vicko mulai melakukan perubahan-perubahan pada organisasi yaitu mulai membangun visi strategis perusahaan secara lisan dan tertulis. Vicko Melakukan sejumlah perubahan kebijakan, baik kebijakan secara keseluruhan untuk karyawan maupun pada divisi tertentu. Vicko juga

¹²Novi Trisnawati Sudarji *Analisis Peneapan Kepemimpinan Transformasional Pada PT. Wonojoyo Prima Mandiri Tulungagung* Vol 4. No 2. AGORA (2018), hal.78-80

menerapkan cara kepemimpinan yang berbeda dengan kepemimpinan ayahnya Koesyanto.¹³ Kepemimpinan Vicko bersifat lebih mengayomi, kepemimpinan yang mengayomi akan memberikan dampak pada karyawan untuk dapat lebih terbuka kepada Vicko. Sedangkan kepemimpinan Koesyanto adalah otoriter dan lebih diktator, hal ini memberikan dampak karyawan menjadi segan namun hubungan dengan Koesyanto cenderung formal. Tindakan Vicko telah menunjukkan elemen kepemimpinan transformasional mulai dari membangun visi strategis, mengkomunikasikan visi, merealisasikan visi. Membangun komitmen terhadap visi. Karakteristik kepemimpinan transformasional Vicko di tunjukan dengan kharisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian individual.

Berdasarkan deskripsi wawancara dengan ketiga informan kepemimpinan transformasional subjek BS pada PT. Media Digital Gemilang didapatkan analisis sebagai berikut :

BS merupakan pemimpin yang memberikan panutan, dan dihormati bagi karyawannya. Sebagai contohnya Budi Suhanto selalu datang dan pulang tepat waktu ke kantor, dan selalu memperhatikan kerapiannya dalam berpakaian, memimpin tidak dengan diktator namun lebih mengayomi menghilangkan gap antara pemimpin dengan karyawan. Sikap menunjukkan keyakinan diri yang kuat ditunjukan melalui bagaimana Budi

¹³Novi Trisnawati Sudarji *Analisis Peneapan Kepemimpinan Transformasional Pada PT. Wonoyo Prima Mandiri Tulungagung* Vol 4. No 2. AGORA (2018), hal.78-80

bertanggungjawab terhadap visi perusahaan. Contohnya yaitu dengan yakin terhadap diri sendiri terlebih dahulu, seperti kutipan berikut :

“Harus saya mulai dari diri saya sendiri dahulu, yaitu saya harus yakin, karena saya yang merumuskan visi tapi kalau saya sendiri tidak yakin ,bagaimana para karyawan ini bisa yakin dengan visi perusahaan, jadi ya harus saya sendiri, saya mulai dari diri saya sendiri. saya yang memiliki tanggung jawab paling besar untuk bisa mewujudkan visi tersebut. Jadi harus yakin dan diwujudkan”.

Sikap pemimpin dalam menghadirkan diri ketika karyawan mengalami kesulitan dicontohkan dengan pemimpin mengadakan pertemuan rapat dengan karyawan, pada rapat tersebut karyawan dapat mengutarakan apa yang menjadi kesulitannya sehingga kesulitan tersebut dapat ditanggung secara bersama dan mendapatkan jalan keluar yang terbaik. Hal ini sejalan dengan teori karakteristik kepemimpinan yaitu pengaruh ideal atau kharisma, yang menyatakan bahwa pemimpin dapat memberikn panutan, dihormati, mempunyai visi misi yang jelas, menunjukkan keyakinan diri yang kuat dan dapat menghadirkan diri dalam saat-saat yang sulit.

Cara subjek BS memotivasi dan menginspirasi bawahan agar mereka dapat bekerja dengan baik dicontohkan dengan tidak segan memberikan pujian, mengapresiasi kinerjanya, karena kadang karyawan tidak menyadari akan potensinya sendiri. Budi lebih mementingkan tujuan organisasi dibandingkan tujuan individunya, karena menurutnya ada yang lebih ingin diraih dari sekedar profit semata, namun mewujudkan visi dengan memperhatikan organisasi terlebih dahulu, ketika kinerja karyawan baik, maka tujuan individu seperti profit akan terpenuhi dengan sendirinya. Cara Budi ketika memandang permasalahan adalah seperti kutipan dibawah

ini “*Jangan di jadikan seperti beban ya, jadi masalah pasti ada, kalau kita menganggap itu beban ya kita gak akan lepas dari itu, akan kepikiran terus, tapi kita harus berpikir sebaliknya, dari masalah ini kita bisa belajar sesuatu yang baru, kita bisa terus berkembang dari masalah tersebut, kalau tidak ada masalah kita tidak akan berkembang,*” Berdasarkan paparan tersebut hal ini sejalan dengan teori karakteristik kepemimpinan menurut Bass yaitu motivasi yang inspirasi, yang menyatakan bahwa pemimpin yang inspirasional bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan dengan menggunakan kata-kata yang membangkitkan semangat, menyeleraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi, memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan belajar.

Sosok perhatian individual Budi ditunjukkan dengan sebatas kedekatan karyawan pada saat berada di kantor contohnya seperti makan siang bersama sedangkan kedekatan diluar kantor intensitasnya jarang contohnya sebatas karyawan telfon terkait pekerjaan atau izin berhalangan tidak dapat hadir ke kantor. Budi memandang karyawan sebagai asset perusahaan bukan sebagai pesuruh atau bawahan, dan memperlakukan karyawan seperti memperlakukan dirinya sendiri. Mengidentifikasi kemampuan bawahan dicontohkan dengan cara Budi menentukan jobdesk bagi setiap karyawan dengan mempertimbangkan dari berbagai aspek mulai dari latar belakang pendidikan, minat, dan pengalaman. Budi juga memberikan kesempatan belajar bagi karyawannya dicontohkan pada supervisor dengan diberikan tugas untuk menggantikan tugas pemimpin seperti memimpin brifing, kemudian di berikan kesempatan untuk

mempelajari bidang editor lebih mendalam dari itu karyawan di berikan kesempatan belajar untuk dapat mempersiapkan.

Kepemimpinan yang dilakukan BS lebih bersifat mengayomi kepada karyawan. Sehingga karyawan merasa nyaman, tidak sungkan, dan tidak terlalu formal kepada pimpinan. Lingkungan organisasi yang terjalin menjadi kondusif, karyawan lebih leluasa dalam berbicara. BS juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dapat berkembang contohnya dengan memberikan delegasi wewenang khusus kepada supervisor untuk presentasi produk pada klien, dan mengganti tugas pemimpin apabila Budi berhalangan. Sejumlah perubahan-perubahan yang dilakukan oleh Budi telah sejalan dengan teori definisi kepemimpinan transformasional yang menyatakan bahwa bagaimana pemimpin dapat mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan visi dan berusaha mencapai visi tersebut. Kemudian pemimpin transformasional adalah tentang memimpin dan mengubah strategi dan budaya organisasi, sehingga mengarahkan perusahaan pada arah yang lebih baik serta terorganisir dengan kebijakan yang tertata.