

TESIS

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI PERUMDA AIR MINUM DANUM TAKA KABUPATEN PENAJAM PASER UTARA



**A R M A N
2230232072**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS PASCA SARJANA
UNIVERSITAS FAJAR
2023**

TESIS

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI PERUMDA AIR MINUM DANUM TAKA KABUPATEN PENAJAM PASER UTARA

Disusun dan diajukan oleh

ARMAN
2230232072

Telah dipertahankan didepan Panitia Ujian Tesis Pada Tanggal **1 Desember 2023**
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui,

Ketua

Anggota



Dr. Ir. Mujahid, SE., MM



Dr. Sri Adrianti Muin, SE., M.Si

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program Studi

Dekan Fakultas Pascasarjana



Dr. Nurmadhani Fitri Suyuthi, SE., M.Si



Dr. Ir. Mujahid, SE., MM

TESIS

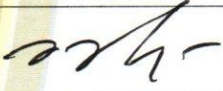
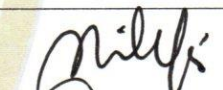
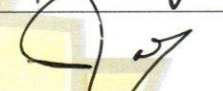
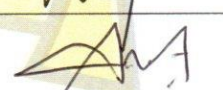
ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI PERUMDA AIR MINUM DANUM TAKA KABUPATEN PENAJAM PASER UTARA

Disusun dan diajukan oleh

Arman
2230232072

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
Pada tanggal **1 Desember 2023** dan
Dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui
Dewan Penguji,

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Dr. Ir. Mujahid, SE., MM	Ketua	
2	Dr. Sri Adrianti Muin, SE., M.Si	Sekretaris	
3	Dr. Abdul Samad A, SE, M.Si	Anggota	
4	Dr. Nurmadhani Fitri Suyuthi, SE., M.Si	Anggota	
5	Dr. H. Syamsuddin Bidol, MM	Anggota	

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Pascasarjana
Universitas Fajar


Dr. Nurmadhani Fitri Suyuthi, SE., M.Si

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini ;

Nama : Arman
Nomor Induk Mahasiswa : 2230232072
Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan, atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis/disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 1 Desember 2023

Yang menyatakan,



Arman

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan tesis yang Berjudul **"Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Di Perumda Air Minum Danum Taka Kabupaten Penajam Paser Utara"** tidak lupa pula, shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa cahaya kebenaran bagi seluruh umat manusia.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan oleh karena itu saran-saran dari semua pihak yang sifatnya membangun untuk meningkatkan mutu dari Penulisan ini sangat Penulis harapkan.

Pada kesempatan ini Penulis tidak lupa pula menghaturkan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada kedua orang tuaku tercinta yang telah mendo'akan dan mendukung selama mengikuti pendidikan di Universitas Fajar sampai selesai.

Tak lupa pula Penulis haturkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Fajar Bapak Dr. Mulyadi Hamid, SE., M.Si. yang selalu memberikan motivasi dan dorongan kepada mahasiswanya.
2. Bapak Dr. Ir. Mujahid, S.E., M.M selaku Pembimbing I dan Dekan Fakultas Pasca Sarjana Universitas Fajar.
3. Ibu Dr. Nurmadhani Suyuti, S.E., M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen.
4. Ibu Dr. Sri Adrianti Muin, S.E., M.Si, selaku Pembimbing II

5. Para Tim Penguji (Ibu Dr.Nurmadhani Fitri S.E.,M.M selaku Penguji I, Bapak Dr. Abd. Samad.,S.E.,M.Si selaku Penguji II dan Bapak Dr. Syamsuddin Bidol selaku Penguji III).
6. Bapak/Ibu Dosen pengajar dan staf/karyawan Universitas Fajar yang telah banyak membantu penulis semasa pendidikan.
7. Direktur Perumda Air Minum Danum Taka sudah memberikan izin kepada Penulis untuk melaksanakan penelitian.
8. Istriku tercinta Ns. Sri Wahyuni.,S.Kep.,M,Kes(C)P.hD, .Anak-Anakku (Muhammad Afkar Fadhil Arman, Dan Muhammad Apta Ubaitullah Arman) serta keluarga besarku atas dukungan, dan do'a nya baik moril maupun material selama penulis mengikuti pendidikan di Universitas Fajar.
9. Seluruh teman-teman seperjuangan Program Pascasarjana Magister Manajemen, atas supportnya kepada penulis hingga tesis ini bisa selesai dengan baik.

Akhir kata, Penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat dan sumbangan ilmiah yang bermanfaat bagi pengembangan Ilmu Pengetahuan, Manajemen, serta pelayanan publik. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan taufik dan hidayah-Nya dalam perjalanan kita menuju pengetahuan yang lebih baik.

Makassar, November 2023

Arman

ABSTRAK

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI PERUMDA AIR MINUM DANUM TAKA KABUPATEN PENAJAM PASER UTARA

ARMAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan transformasional di perumda Air Minum danum Taka, untuk mengetahui dan menganalisis peran gaya kepemimpinan transformasional pada perkembangan Perumda Air Minum Taka di Kabupaten Penajam Paser Utara Provinsi Kalimantan Timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan melakukan observasi dan wawancara mendalam terhadap 5 informan kunci yang berasal dari Perumda air minum danum taka kabupaten penajam paser utara. penelitian ini telah dilaksanakan pada bulan September sampai bulan Oktober 2023. Hasil penelitian menunjukkan pemimpin selalu memberikan dukungan, motivasi dan semangat dalam pekerjaan yang telah dibebankan kepada karyawan, gaya kepemimpinan transformasional sangat berperan penting dalam melakukan perubahan, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan diri dengan mengikuti pelatihan-pelatihan terkait peningkatan sumber daya manusia.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan *Transformasional, Perumda Air Minum Danum Taka

ABSTRACT

ANALYSIS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE IN PERUMDA DANUM TAKA DRINKING WATER PENAJAM PASER UTARA DISTRICT

ARMAN

The purpose of this study was to determine and analyze the transformational leadership style in Perumda Air Minum danum Taka, to determine and analyze the role of transformational leadership style in the development of Perumda Air Minum Taka in Penajam Paser Utara Regency, East Kalimantan Province. This research uses a qualitative approach by conducting observations and in-depth interviews with 5 key informants from Perumda air minum danum taka penajam paser utara district. this research was conducted from September to October 2023. The results showed that leaders always provide support, motivation and enthusiasm in the work that has been charged to employees, transformational leadership style plays an important role in making changes, providing opportunities for employees to develop themselves by including trainings related to improving human resources.

Keywords: Transformational Leadership Style, Perumda Danum Taka Drinking Water Penajam Paser Utara District.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Fokus Penelitian atau Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Kegunaan Penelitian	8
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 10
2.1. Tinjauan Konsep dan Teori	10
2.2. Tinjauan Hasil Penelitian	26
2.3. Kerangka Konseptual	30
2.4. Definisi Operasional	30
 BAB III METODE PENELITIAN	 32
3.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian	32
3.2. Pengelolaan Peran Peneliti	32
3.3. Lokasi dan Waktu Penelitian	32
3.4. Sumber Data	33
3.5. Teknik Pengumpulan Data	33
3.6. Teknik Analisis Data	35
3.7. Pengecekan Validitas Temuan/Kesimpulan	37
3.8. Tahap-Tahap Penelitian dan Jadwalnya	38
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	 41

4.1. Gambaran Umum Perumda Air minum Danum Taka.....	41
4.2. Hasil Penelitian	50
4.3. Pembahasan.....	58
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	66
5.1 Kesimpulan	66
5.2 Saran.....	66
DAFTAR PUSTAKA	68
LAMPIRAN-LAMPIRAN	72

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Definisi Operasional Variabel	31
--	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual	30
Gambar 3. 1 Langkah-langkah Analisis Kualitatif	37
Gambar 4. 1 Lokasi Perumda Air Minum Danum Taka	42

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara.....	72
Lampiran 2 Lembar Observasi.....	99

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi saat ini, pengelolaan sumber daya manusia Perusahaan merupakan komponen penting. Proses pengelolaan SDM sendiri merupakan upaya untuk mendapatkan tenaga kerja handal yang dapat mengerjakan tugasnya dengan benar dan bertanggung jawab. Akibatnya, dapat meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Manajemen dan pengoptimalan sumber daya manusia terkait erat dengan kesuksesan organisasi.

Sama halnya dengan Organisasi Pemerintah harus menumbuhkan kinerja Pegawai yang kuat untuk perluasan layanan publik. Organisasi Pemerintahan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di lingkungannya. Keberhasilan Organisasi Pemerintahan tersebut dipengaruhi oleh beberapa variabel, antara lain sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah individu yang dapat menggunakan sumber daya milik Pemerintah lainnya di semua tingkat perencanaan dan penilaian. Suatu Organisasi yang dijalankan oleh pemerintah harus memiliki sumber daya manusia. Untuk menghasilkan hasil pekerjaan yang terbaik, setiap sumber daya manusia yang tersedia untuk Organisasi Pemerintah harus menyadari potensinya sepenuhnya.

Karena masalah internal dan eksternal yang rumit yang dihadapi organisasi saat ini, sangat penting bagi unit organisasi untuk mengelola talenta agar organisasi tetap beroperasi secara efisien. Pegawai dan Pemimpin terjalin berdasarkan kekuatan pribadi.

Kemampuan dan kaliber kepemimpinan suatu perusahaan menentukan apakah perusahaan tersebut akan berhasil atau gagal dalam memenuhi tujuannya sebagai entitas komersial. Pendekatan dan teknik yang digunakan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi organisasi menentukan keterampilan yang harus ditunjukkan oleh seorang pemimpin. Hal ini mencakup, misalnya, buruknya kinerja PDAM, yang rata-rata evaluasi kinerjanya mengalami penurunan di seluruh negeri pada tahun 2020 (<https://perpamsi.or.id>), sebuah perusahaan penyedia dan distribusi air bersih milik pemerintah daerah.

Posisi pemimpin dalam organisasi apa pun, baik itu bisnis atau badan pemerintah, sangatlah penting. Hal ini karena seorang pemimpin bertindak sebagai otak organisasi, membuat pilihan, membuat strategi fundamental, dan menetapkan tujuan organisasi terus-menerus. Kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi dan menginspirasi timnya merupakan faktor kunci dalam keberhasilan organisasi. Seorang pemimpin biasanya menggunakan berbagai filosofi kepemimpinan saat mengelola timnya.

Membangun hubungan seorang pemimpin dan kemampuan untuk membujuk anggota timnya untuk berkolaborasi secara bebas pada tugas-tugas yang relevan untuk mencapai tujuan pemimpin disebut sebagai gaya kepemimpinan mereka. Itu selalu menarik untuk membahas gaya kepemimpinan sebagai komponen kunci dari topik kepemimpinan. Ini sebagian disebabkan oleh luas dan kompleksitas topik, yang berkembang pesat seiring dengan tren lingkungan yang terjadi pada skala dunia yang secara luas memengaruhi semua aspek kehidupan. Sebuah perusahaan tidak

akan pernah dapat mewujudkan potensinya dan mencapai tujuannya tanpa kepemimpinan yang kuat.

Seorang pemimpin organisasi pemerintah dapat menerapkan beberapa perilaku, termasuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang tepat, untuk mewujudkan aktivitas tugas pegawai yang baik. Pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan yang efektif guna meningkatkan kinerja pegawai dan membantu organisasi mencapai tujuannya menjadi organisasi pelayanan publik. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan yang dianggap paling efektif dalam pengaturan bisnis, organisasi, atau pemerintahan. Jadi, cara terbaik untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan mempertimbangkan gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan memiliki makna yaitu sekumpulan ciri ataupun pola perilaku yang dipakai oleh seorang pemimpin dalam sesuatu organisasi untuk mempengaruhi bawahan dalam mencapai sasaran (Rivai, 2018). Gaya kepemimpinan di setiap organisasi berbeda-beda yang mana dipengaruhi oleh sistem organisasi, tujuan organisasi, dan jumlah pegawai. Para peneliti mengusulkan agar pemimpin organisasi memperhatikan empat komponen gaya kepemimpinan transformasional (mengidealkan pengaruh, stimulasi intelektual, pertimbangan individual, dan motivasi yang menginspirasi) (Eyamba, 2020).

Dampak yang diidealkan adalah kemampuan pemimpin untuk membangkitkan kebanggaan, keimanan, dan rasa hormat (Sladjana, 2017). Kepemimpinan transformasional adalah komponen perubahan, dan kekuatan yang diidealkan terdiri dari atribut yang diidealkan dan tindakan yang diidealkan (Budur & Demir, 2019). Kepemimpinan transformasional

didasarkan pada menginspirasi orang dan memotivasi mereka melalui kemampuan komunikasi transformatif yang memposisikan pemimpin sebagai ikon yang menginspirasi pengikut (Prabowo et al., 2018).

Sebagai seorang pemimpin, harus dapat membuat pegawai tersebut merasa nyaman bekerja untuk perusahaan dengan memiliki gaya kepemimpinan yang kuat, memotivasi anggota tim untuk bekerja lebih keras, dan mendengarkan keluhan mereka tentang tugas yang diberikan kepada mereka. Dalam skenario ini, diharapkan kinerja pegawai akan meningkat. Dengan demikian gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan riset yang telah dilakukan oleh Lagowska, et.al., (2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional vertikal memperkuat hubungan langsung antara kepemimpinan bersama dan pemberdayaan tim serta hubungan langsung antara kepemimpinan bersama dan kinerja.

Selanjutnya Dhanhani & Abdullah (2022) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan. Temuan Alamanda, et.al., (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai. Senada dengan Aferi et.al., (2023) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Perumda air minum Danum Taka di Kabupaten Penajam Paser Utara adalah salah satu perusahaan daerah yang bertanggung jawab atas penyediaan air minum bagi masyarakat. dalam rangka menghadapi tuntutan globalisasi dan perubahan lingkungan yang dinamis, penting bagi perusahaan seperti ini untuk memiliki kepemimpinan yang mampu menggerakkan

perubahan dan beradaptasi dengan cepat. Gaya kepemimpinan transformasional dapat menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi. Selain itu dalam rangka mendukung pembangunan berkelanjutan, Perumda Air Minum Danum Taka sebagai penyedia air minum harus memiliki fokus pada efisiensi operasional dan pelayanan yang berkualitas. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki potensi untuk memberikan dampak positif yang luas, tidak hanya dalam meningkatkan kinerja pegawai dan efisiensi perusahaan, tetapi juga dalam rangka mendorong kolaborasi dengan pemerintah daerah dan sektor lainnya untuk mendukung perkembangan daerah secara keseluruhan.

Direktur berupaya mengubah pendekatan dan Transformasi Kepemimpinannya selama masa jabatannya sebagai Direktur dalam upaya mengatasi sejumlah permasalahan yang tidak dapat diatasi oleh Direktur sebelumnya. Perusahaan air minum Danum Taka di Kabupaten Penajam Paser Utara telah mengalami berbagai perubahan. Pertama, akan dilaksanakan program layanan respon cepat (LCT) untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Kedua, bagi mereka yang tinggal di daerah terpencil, penggunaan sistem pembayaran door-to-door menjadi pilihan yang tepat. Ketiga, bekerja sama dengan agen keuangan seperti layanan pos, bank, dan lainnya untuk memfasilitasi pembayaran online. Yang terakhir, terapkan program unik bernama *employee gathering* untuk menumbuhkan rasa kebersamaan di antara para pekerja.

Kajian empiris terkait kepemimpinan transformasional oleh Prasetyaningtyas dkk (2020) Ada beberapa faktor antecedent dari kinerja, salah satunya adalah kepemimpinan transformasional yang merupakan sikap dari

pimpinan untuk menunjukkan sesuatu yang menarik sehingga bawahan ataupun rekan-rekan kerja selalu mengamati, mendengarkan dan merasakan perilaku pemimpin. Kepemimpinan transformasional mengubah perilaku pengikut dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai, serta dapat mempengaruhi komitmen, produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Juhro (2020), dari sudut pandang kepemimpinan, perubahan merupakan tanda bahwa seorang pemimpin mewujudkan visinya melalui tindakan yang efektif. Dengan menerapkan transformasi kepemimpinan, Sanjaya (2016) menunjukkan komponen strategis dalam menentukan tujuan organisasi. Menurut penelitian Ahmad dkk. (2020), menjadi teladan, mendapatkan rasa hormat dan penghargaan dari bawahan, menumbuhkan rasa kekeluargaan dalam lingkungan kerja yang positif, dan mendukung pengembangan dan kemajuan individu dalam organisasi merupakan contoh kepemimpinan transformasional yang sukses. Menurut penelitian Qori dkk. (2013), seorang pemimpin dapat dikatakan transformasional jika ia mampu melakukan penyesuaian tidak hanya untuk mengatasi permasalahan organisasi, namun juga mampu mengubah nilai-nilai yang dimilikinya terhadap bawahannya agar konsisten dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

Hasil studi pendahuluan dan observasi awal terlihat bahwa dilingkungan perumda air minum danum taka ,terdapat beragam gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pihak manajemen maupun pimpinan utama seperti lebih menekankan pada ketaatan terhadap aturan dan perintah yang telah ditetapkan, interaksi dan komunikasi cenderung bersifat satu arah yang dapat menghambat kreativitas, inovasi dan partisipasi aktif dari para Pegawai Perumda Air Minum Danum Taka dalam observasi awal ini juga

mengungkapkan bahwa implementasi gaya kepemimpinan transformasional masih perlu dipahami para karyawan. oleh sebab itu semua bagian organisasi perlu menyadari pentingnya kepemimpinan transformasional untuk mencapai tujuan, visi dan misi perusahaan.

Studi pendahuluan ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Aferi et.al., (2023) *The Effect Of Transformational Leadership Style on Organizational Commitment, Employee Engagement, and Employee Performance*. PLN (Persero) Up3 Bukittinggi bahwa, Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Employee Engagement dan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai **“ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI PERUMDA AIR MINUM DANUM TAKA KAB. PENAJAM PASER UTARA”**.

1.2 Fokus Penelitian atau Rumusan Masalah

1. Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Fokus penelitian yang dimaksud dalam penelitian kualitatif adalah gejala suatu objek itu bersifat holistik (menyeluruh, tidak dapat dipisahkan-dipisahkan) sehingga peneliti kualitatif tidak akan menentukan penelitiannya hanya berdasarkan variabel penelitian, tetapi keseluruhan situasi sosial yang diteliti yang meliputi aspek tempat, aktor, dan aktifitas yang berinteraksi secara sinergis. Adapun fokus

penelitian yang dibahas adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Perumda Air Minum Danum Taka Kab. Penajam Paser Utara

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana gaya kepemimpinan transformasional di Perumda Air Minum Danum Taka Kabupaten Penajam Paser Utara?
- b. Bagaimana Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional pada perkembangan Perumda Air Minum Danum Taka Kabupaten Penajam Paser Utara?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Gaya kepemimpinan transformasional di Perumda Air Minum Danum Taka Kabupaten Penajam Paser Utara.
2. Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional pada perkembangan Perumda Air Minum Danum Taka Kabupaten Penajam Paser Utara.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kegunaan yaitu sebagai berikut:

1. Aspek Akademis
Supaya dapat menjadi rujukan bagi pengembangan ilmu manajemen, serta menjadi referensi untuk mahasiswa melakukan penelitian mengenai tentang gaya Kepemimpinan transformasional.

2. Aspek Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Seluruh tahapan penelitian yang diperoleh dapat memperluas wawasan serta pengetahuan mengenai ilmu manajemen yang mengenai tentang gaya Kepemimpinan transformasional.

3. Aspek Praktis

Hasil penelitian ini menjadi bahan pertimbangan dalam penyelenggaraan gaya Kepemimpinan transformasional.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Konsep dan Teori

1. *Grand Theory*

Pada tahun 1960an, munculnya manajemen sumber daya manusia sebagai isu baru; sebelumnya, manajemen personalia mendominasi, kira-kira pada tahun 1940-an. Ada perbedaan cakupan dan tingkat yang jelas di antara keduanya. Meskipun manajemen personalia terutama berkaitan dengan pengelolaan manusia di dalam bisnis, atau "sektor modern", manajemen sumber daya manusia mencakup permasalahan yang berkaitan dengan penciptaan, penggunaan, dan perlindungan manusia. Tujuan dari manajemen personalia adalah untuk meneliti dan menciptakan strategi agar orang-orang dapat berhasil dimasukkan ke dalam berbagai organisasi (Almasri, 2021).

Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengaturan merupakan bagian dari manajemen umum, termasuk manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah kumpulan sistematis dari beragam pengalaman dan temuan penelitian di bidang sumber daya manusia (SDM), yang dianggap memainkan peran yang semakin penting dalam mencapai tujuan. Kata "manajemen" mengacu pada sekumpulan informasi mengenai bagaimana sumber daya manusia harus ditangani (Almasri, 2021).

2. Pengertian Kepemimpinan

Terdapat banyak ragam pandangan tentang pengertian kepemimpinan, *leadership*. Antara lain Robbins (2003: 314) memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pada pencapaian tujuan. Sumber. dari pengaruh mungkin bersifat formal, seperti yang diberikan pada jabatan manajerial dalam organisasi. Adapun Greenberg dan Baron (Wibowo, 2016:3) memberikan definisi kepemimpinan sebagai proses di mana satu individu memengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian tujuan kelompok atau organisasional yang didefinisikan, sedangkan pemimpin adalah individu dalam kelompok atau organisasi yang paling berpengaruh terhadap orang lain.

Kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi individu dan usaha kolektif untuk menyelesaikan sasaran bersama. (Yukl, 2010:26). Dalam definisi ini termasuk usaha tidak hanya mempengaruhi dan memfasilitasi pekerjaan sekarang dari kelompok atau organisasi, tetapi juga untuk memastikan bahwa dipersiapkan menghadapi tantangan masa depan, pengaruh dapat berbentuk langsung maupun tidak langsung. Proses mempengaruhi hanya dapat menyangkut pemimpin tunggal atau banyak pemimpin.

Kepemimpinan merupakan proses pemimpin mempengaruhi pengikut untuk menginterpretasikan keadaan/lingkungan organisasi, pemilihan tujuan organisasi, pengorganisasian kerja dan memotivasi

pengikut untuk mencapai tujuan organisasi, mempertahankan Kerjasama dan tim kerja, mengorganisir dukungan serta Kerjasama orang dari luar organisasi.

3. Fungsi Pemimpin

Salah satu kriteria dalam menilai keberhasilan kepemimpinan adalah kemampuannya dalam mengambil keputusan. Tetapi kriteria itu saja tidaklah cukup, masih ada kriteria lain yang penting untuk diperhatikan dalam menilai efektifitas kepemimpinan seseorang. Kriteria yang dimaksud adalah kemampuan seseorang menjalankan berbagai fungsi-fungsi kepemimpinan, seperti dibawah ini:

a) Fungsi Penentu Arah

Setiap organisasi, baik yang berskala besar, menengah, ataupun kecil semuanya pasti dibentuk dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan itu bisa bersifat jangka Panjang, jangka menengah, dan jangka pendek yang harus dicapai dengan melalui kerjasama yang dipimpin oleh seorang pemimpin. Keterbatasan sumberdaya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelolanya dengan efektif, dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang ada. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang diusung oleh pimpinan dalam organisasi.

b) Fungsi Sebagai Juru Bicara

Fungsi ini mengharuskan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang

berkepentingan seperti pemilik saham, pemasok, penyalur, Lembaga keuangan, dan instansi pemerintah yang terkait. Peran ini sangat penting karena disadari bersama bahwa tidak ada satupun organisasi yang dapat hidup tanpa bantuan dari pihak lain. Konsekuensi logis dari fungsi ini adalah bahwa seseorang pemimpin harus mengetahui bukan saja bagaimana merumuskan kebijaksanaan strategik, akan tetapi juga berbagai keputusan yang lain yang telah diambil oleh level pimpinan yang lebih rendah. Bahkan lebih dari itu dituntut pula pengetahuan yang memadai tentang berbagai kegiatan yang berlangsung dalam organisasi. Pengetahuan demikian akan memungkinkannya memberikan penjelasan yang diperlukan sedemikian rupa sehingga berbagai sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai.

c) Fungsi Sebagai Komunikator

Berkomunikasi pada hakikatnya adalah mengalihkan suatu pesan dari satu pihak ke pihak lain. Suatu komunikasi dapat dikatakan berlangsung dengan efektif apabila pesan yang ingin disampaikan oleh sumber pesan tersebut diterima dan diartikan oleh sasaran komunikasi (penerima pesan). Fungsi pemimpin sebagai komunikator disini lebih ditekankan pada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi dan Tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

d) Fungsi Sebagai Mediator

Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seseorang

pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Kiranya sangat mudah membayangkan bahwa tidak akan ada seseorang pemimpin yang akan membiarkan situasi demikian berlangsung dalam organisasi yang dipimpinnya dan akan segera berusaha untuk menanggulangnya. Sikap yang demikian pasti diambil oleh seseorang pemimpin, sebab jika tidak, citranya sebagai seorang pemimpin akan rusak, kepercayaan terhadap kepemimpinan akan merosot dan bahkan mungkin hilang. Jadi kemampuan menjalankan fungsi kepemimpinan selaku mediator yang rasional, objektif dan netral merupakan salah satu indikator efektifitas kepemimpinan seseorang.

4. Kepemimpinan dan Perannya dalam Organisasi

a. Kepemimpinan dan Organisasi

Kepemimpinan yang efektif tak hanya terwujud dalam keharmonisan hubungan antar pribadi dan hubungan sosial di antara mereka, melainkan juga termanifestasi dalam kemampuannya untuk mengintegrasikan tugas sesuai dengan bakat, keterampilan dan potensinya para bawahan. Tanggung jawab pemimpin menurut Belasco (2003) adalah membuat kreasi visi dan budaya organisasi, sehingga para pekerja mampu meraih sukses melalui upaya mereka sendiri bukan karena upaya pihak atasan semata. Kotter (1990) menyebutkan tugas kepemimpinan antara lain memberi motivasi dan inspirasi kepada pengikut, mendorong perubahan ke arah visi yang ingin dicapai. Pemimpin menciptakan kekuatan nilai yang bisa mempengaruhi perilaku kreatif, inisiatif dan gagasan yang berkembang untuk menghasilkan kreatifitas para individu.

Sebenarnya para pakar telah sepakat dalam mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses untuk mempengaruhi orang lain, namun arti dari pengaruh (*influence*) itu sendiri telah membawa pemahaman yang berbeda-beda sejak dari pemikiran awal hingga pemikiran yang terus berkembang dimasa kini. Pemikiran awal yang dimaksud terutama berupa pendekatan pada sifat-sifat pemimpin yang efektif yang kemudian disusul dengan pendekatan pada aspek perilaku dan pendekatan kontigensi dalam kepemimpinan. Sedangkan pemikiran dimasa kiniterutama Ketika para pakar mencoba memahami pimpinan sebagai konsep perubahan yang mengarah kepada kemampuan membangkitkan kepercayaan, mendorong perubahan dan menyelaraskan visi.

b. Kepemimpinan Dalam Hubungan Pribadi, Hubungan Sosial dan Hubungan Dalam Tugas

Pergeseran makna kepemimpinan mengiringi perkembangan teori dan konsep pemikiran yang sedemikian intens menjadi perhatian para peneliti. Pada masa pencarian awal para peneliti cenderung memfokuskan perhatian pada peran pemimpin sebagai pusat kekuatan dalam aktivitas kelompok. Untuk memiliki peran tersebut berarti seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat yang unggul. Jago (Amirullah, 2015:45) setelah melakukan review terhadap teori pemnelitian yang ada menyajikan sebuah daftar tentang karakteristik pemimpin yang efektif yang meliputi factor fisik/jasmaniah, kecakapan, kepercayaan, pengetahuan, kompetensi Teknik, semangat, pencapaian, ambisi, adaptabilitas, agresivitas, keseimbangan emosi, keterbukaan, inisiatif, integritas, tanggung jawab, percaya diri dan tingkat toleransi yang tinggi. Perkembangan teori

kepemimpinan tidak hanya melihat kepemimpinan sebagai pemusatan usaha dalam satu orang sebagai suatu ekspresi dari semua kekuatan, melainkan juga terkait dengan tugas kelompok.

c. Mendorong Perubahan, Berbagi Visi dan Memberdayakan bawahan

Untuk mengetahui realita tentang apa yang sesungguhnya dilakukan para pemimpin *Kotter at. Al.*, (Amirullah, 2016:49) mencoba membedakan anatar kepemimpinan dengan manajemen. Secara garis besar bahwa manajemen lebih terkait dengan upaya untuk menangani kompleksitas dalam organisasi, sedangkan kepemimpinan diperlukan dalam rangka menangani perubahan lingkungan dalam organisasi. Manajemen lebih menekankan pada perencanaan dan anggaran, pengorganisasian dan penempatan, serta pengawasan dan pemecahan masalah. Sedangkan kepemimpinan adalah memberikan arah, penyelarasan wawasan, serta pemberian motivasi dan inspirasi kepada pengikut. Penentuan arah bagiperubahan merupakan hal yang amat mendasar bagi kepemimpinan. Pemberian arah tidak sama dengan perencanaan yang dirancang untuk menentukan hasil tertentu yang diinginkan. Arah yang yang tepat yang menjadi visi organisasi yang memperjelas keterkaitan antara aktivitas bisnis dan budaya perusahaan dengan apa yang terjadi dimasa depan. Visi yang efektif berisikan gagasan yang sebenarnya diketahui secara umum, namun kombinasidan pola gagasannyayang baru, sehingga nampakseberapa besar kontribusi bagi kepentingan stakeholders.

Amirullh (2016:50) menyatakan bahwa penyelarasan wawasan yang diperlukan karena dalam karakteristik organisasi modern mencerminkan adanya kesalingtergantungan karyawan dal pekerjaan, teknologi, system

manajemen, dan hirarki. Keterkaitan tersebut menimbulkan tantangan khususnya Ketika organisasi berusaha melakukan perubahan. Penyalarsan lebih merupakan tantangan komunikasi hubungan antar stakeholders, tantangan komunikasi dalam memahami visi, tantangan komunikasi dalam kredibilitas pemimpin dalam membuat orang mempercayai pesan visi yang disampaikan, serta tantangan dan proses disentralisasi kekuasaan dalam rangka memberdayakan bawahan.

Pemberian motivasi dan inspirasi kepada pengikut diperlukan untuk mengatasi adanya hambatan dalam perubahan. Dengan pemberian inspirasi dan motivasi membuat perilaku dengan energi yang tinggi, memberikan kekuatan kepada orang sehingga kebutuhan dasarnya terpuaskan, mengakui prestasi dan memberikan penghargaan, memberikan kesempatan untuk mandiri dan beraktualisasi diri. Dengan pemberian motivasi dan inspirasi para pemimpin bukan mendorong orang untuk mencapai sasaran tertentu melainkan membuat orang tertarik untuk melakukan sesuatu yang lebih bermakna.

5. Teori Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seseorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan Davis dan Newstrom (1989) dalam Moehriyono (2012:386-388) keduanya menyatakan bahwa pola Tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacuh oleh bawahan

tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dari seseorang pemimpin, pada dasarnya dapat dijelaskan melalui aliran tiga teori berikut ini;

a. Teori Genetis (Keturunan)

Inti teori ini menyatakan bahwa *leader are born and not made* (pemimpin itu dilahirkan bakat, bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini mengatakan pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin. Sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fatalitas dan determinitas.

b. Teori Sosial

Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrem pada satu sisi, maka teori ini pun merupakan ekstrem pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial bahwa *leader are made and not born* (pemimpin itu dibuat atau dididik, bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan dari teori genetika. Para penganut teori ini menentang pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan Pendidikan dan pengalaman yang cukup.

c. Teori Ekologis

Kedua teori diatas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ke tiga, teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya kan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui Pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua cara terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran. Namun demikian penelitian yang jauh lebih mendalam msih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti ada saja fakto yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik.

6. Gaya Kepemimpinan Tranformasional

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Tranformasional

Kepemimpinan transformasional adalah metode mendorong perubahan penting dalam perspektif dan anggapan anggota tim dan membuat mereka berkomitmen untuk tujuan atau tujuan tim (Yukl, 2013). Pemimpin transformasional menggabungkan teladan, menciptakan ikatan khusus dengan anggota tim, memotivasi mereka, mendorong mereka untuk melakukan brainstorming dan juga observasi aktif untuk mencapai eselon tertinggi (Singh & Krishnan, 2007; Somboonpakom, 2014).

Pemimpin transformasional memiliki pengaruh yang besar terhadap inovasi dan orisinalitas tim dalam bekerja, beberapa di antaranya adalah visi, kemandirian terpisah, penghargaan, inspirasi, dan tantangan. Pemimpin transformasional adalah orang yang proaktif; dia mendorong ide-

ide unik dan cerdas, menginspirasi dan membebaskan tim untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dengan mengintegrasikan wawasan dan kode etik baru. Pemimpin transformasional memastikan perubahan etologis yang optimis yang dapat dilihat dalam hal peningkatan efisiensi dan inovasi tim di antara individu dalam organisasi mana pun (Gumusluoglu & Isev, 2007; Bacha, 2014).

Pemimpin transformasional memiliki seni meyakinkan, menginspirasi, dan merangsang anggota tim untuk berpikir kreatif (Fernet, 2015). Seorang pemimpin sejati sekarang harus dapat meningkatkan kinerja pengikut, menanamkan kepercayaan diri, membuat visi kerja menjadi jelas dan sederhana, dan kemudian mengarahkan mereka untuk mencapai visi dan tujuan organisasi (Chawla & Lenka 2015). Seorang pemimpin transformatif menginspirasi orang lain untuk mencapai hasil yang luar biasa (Azizah 2016).

Gaya kepemimpinan transformasional efektif untuk merangsang perilaku karyawan (Bass, 2015). Lebih lanjut Bass (2015) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan untuk memotivasi pengikut untuk melakukan lebih dari apa yang biasanya dia harapkan.

Pemimpin transformasional berbagi visi mereka dengan karyawan, memberikan bimbingan dan bimbingan yang meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional didefinisikan dalam kaitannya dengan efek pemimpin pada pengikut mereka, di mana pengikut mereka merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap mantan dan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan pada awalnya (Avolio et al., 2016).

Menurut Eliyana et.al., (2019:145), pemimpin transformasional merangsang bawahan untuk membuat persepsi kepemimpinan dengan perspektif baru karena ada stimulasi intelektual. Pemimpin mampu membuat persepsi sebagai individu yang dapat mendukung dan memberikan perhatian kepada bawahan dengan pertimbangan individual, melalui inspirasi motivasi dan karisma.

b. Konsep Kepemimpinan

Dalam konteks ilmiah, "kepemimpinan" seringkali menjadi istilah yang rumit untuk didefinisikan dengan tepat. Bahkan, pada satu waktu tertentu adalah mungkin untuk menemukan ratusan definisi akademis individual tentang "kepemimpinan" dan parameter yang harus dipelajari. Dengan mengingat hal ini, merupakan bagian integral untuk mempersempit pencarian menjadi istilah-istilah dasar dan gamblang, serta bagaimana konsep ini cocok dengan dunia bisnis. Dalam istilah dasar yang paling absolut, seseorang dapat mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk membuat banyak orang lain melakukan sesuatu yang spesifik (Ciulla, 2020).

Kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris yaitu leader yang berarti pemimpin, selanjutnya leadership berarti sebagai pimpinan. Sedangkan kepemimpinan adalah kegiatan atau tugasnya sebagai pemimpin (Djafri, 2016:1). Kepemimpinan merupakan aktivitas seseorang untuk memengaruhi individu, kelompok, dan organisasi sebagai satu kesatuan sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok dan organisasi agar bersedia

melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan kelompok dan organisasi (Situmeang, 2016:72).

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi, sedangkan pimpinan adalah jabatan atau posisi seseorang di dalam sebuah organisasi baik organisasi formal maupun organisasi non formal (Farida & Hartono, 2016:48).

Kepemimpinan telah diakui sebagai kemampuan manajer untuk mendorong tenaga kerja untuk bekerja efektif dengan keyakinan yang menguntungkan seluruh organisasi. Mereka mendapatkan motivasi untuk bekerja secara efektif melalui bimbingan dan dukungan yang tepat dari manajemen puncak (Vecchiotti, 2018).

c. Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Transformasional

Mempertimbangkan semua aspek kepemimpinan transformasional, Northouse (dalam Storr, 2017) menggambarkan kualitas berikut dari seorang pemimpin transformasional yang sukses:

- 1) Memberdayakan pengikut untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi.
- 2) Merupakan panutan yang kuat dengan nilai-nilai tinggi.
- 3) Mendengarkan semua sudut pandang untuk mengembangkan semangat kerja sama.
- 4) Menciptakan visi, menggunakan orang-orang dalam organisasi.
- 5) Bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi dengan memberi contoh bagaimana memulai dan menerapkan perubahan.

- 6) Membantu organisasi dengan cara membantu orang lain berkontribusi pada organisasi. Oleh karena itu, integritas karakter dalam hubungan transformasi antara pemimpin dan pengikut ini sangat penting dan terkait dengan kepemimpinan yang sukses

d. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Susan (2014), ada lima komponen utama kepemimpinan transformasional: (1) pengaruh ideal; (2) karisma atributif; (3) pertimbangan individu; (4) motivasi inspiratif; dan (5) stimulasi intelektual.

Beberapa indikator kepemimpinan transformasional, yaitu sebagai berikut (Idris et.al., 2022):

1) *Ideal influence* (Pengaruh yang ideal)

Pengaruh ideal dianggap sebagai kombinasi pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi pada kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan penuh semangat.

Pemimpin transformasional bertindak dengan cara yang memungkinkan mereka dihormati, dihormati, dan dipercaya oleh para pengikutnya. Para pemimpin beruntung memiliki pengikut dengan bakat, ketekunan, dan keteguhan hati yang luar biasa. Oleh karena itu, ada dua komponen pengaruh yang diidealkan: tindakan pemimpin dan sifat-sifat yang melekat pada pemimpin tersebut. "Pemimpin meyakinkan orang lain bahwa hambatan akan diatasi" adalah elemen pengaruh sempurna yang diberikan kepada pengikut. Selain itu, pemimpin adalah pemimpin yang konsisten, tidak sewenang-wenang, dapat diandalkan untuk melakukan hal yang

benar, dan menunjukkan perilaku etis dan moral. Mereka juga siap mengambil risiko (Harsoyo, 2022).

2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)

Motivasi inspirasional menggambarkan pemimpin yang bersemangat dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau menggunakan simbol-simbol yang dimaksudkan untuk merangsang semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan pentingnya visi dan misi organisasi sehingga semua bawahan terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini mendorong bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang secara optimis. Sehingga pemimpin tidak hanya membangkitkan semangat individu tetapi juga semangat tim.

Pemimpin transformasional menunjukkan perilaku yang mendorong kerja tim, kegembiraan, dan optimisme pada orang-orang di sekitar mereka. Pemimpin ingin pengikutnya terlibat dan berdedikasi pada visi dan tujuan bersama dengan mengartikulasikan visi yang menarik dan optimisme untuk masa depan (Harsoyo, 2022).

3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara baru. Pemimpin berusaha mendorong perhatian dan kesadaran bawahan terhadap masalah yang dihadapi. Pemimpin kemudian mencoba mengembangkan kemampuan bawahan untuk memecahkan masalah dengan pendekatan atau perspektif baru.

Pemimpin transformasional mendorong karyawannya untuk berpikir kreatif dan inovatif, menyusun ulang permasalahan, dan menangani permasalahan dari sudut pandang yang baru. Kesalahan yang dilakukan oleh anggota tertentu tidak dikritisi secara terbuka. Pengikut diminta untuk memberikan ide-ide segar dan solusi orisinal terhadap masalah. Pengikut didorong untuk bereksperimen, dan gagasan mereka tidak diremehkan di depan umum hanya karena menyimpang dari sudut pandang pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin mendorong masyarakat untuk mendekati permasalahan dari berbagai sudut pandang (Harsoyo, 2022).

4) *Individual Considerations* (Pertimbangan Individu)

Perhatian individu menggambarkan bahwa pemimpin selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasihati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli terhadap kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan pada pengembangan kekuatan pribadi.

Pemimpin transformasional menampilkan diri mereka di hadapan pengikutnya sebagai pelatih atau mentor yang dapat membantu mereka mencapai tujuan dan memiliki kemampuan untuk berkembang. Pemimpin menciptakan lingkungan yang membantu di mana orang dapat mempelajari hal-hal baru. Cara seorang pemimpin berperilaku menunjukkan penerimaan terhadap keberagaman individu dengan membina hubungan pribadi dengan pengikut dan memperlakukan setiap orang sebagai pribadi seutuhnya, bukan hanya sebagai karyawan. Sebagai strategi untuk memaksimalkan

potensi pengikutnya, pemimpin memberikan tugas. Pengikut tugas yang didelegasikan diamati untuk menentukan apakah mereka memerlukan bimbingan atau bantuan lebih lanjut dan untuk mengukur kemajuan mereka. Dengan cara ini, pengikut tidak akan merasa sedang diawasi atau diawasi (Harsoyo, 2022).

2.2 Tinjauan Hasil Penelitian

Berikut ini merupakan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya dengan tema yang serupa.

1. **Lagowska, et.al., (2021) *Joint Effects Of Shared And Transformational Leadership on Performance in Street-Level Bureaucracies: Evidence From The Educational Sector***

Teori terbaru administrasi publik menekankan pentingnya kepemimpinan sebagai milik bersama. Penelitian ini berfokus pada peran interaksi antara kepemimpinan vertikal dan bersama dalam mempromosikan kinerja agensi. Secara khusus, itu meneliti efek bersama kepemimpinan bersama dan kepemimpinan transformasional pada pemberdayaan tim dan kinerja dalam pengaturan publik. Berdasarkan data studi lapangan dikumpulkan dari 74 birokrasi tingkat jalanan dan 423 pegawai negeri di Brasil, kami menemukan bukti bahwa kepemimpinan transformasional vertikal memperkuat hubungan langsung antara kepemimpinan bersama dan pemberdayaan tim serta hubungan langsung antara kepemimpinan bersama dan kinerja sekolah melalui pemberdayaan tim (model mediasi termoderasi).

2. **Tamini & Sopiah (2022) *The Influence of Leadership Style on Employee Performance: A Systematic Literature Review***

Metodologi/pendekatan—Studi ini disusun dengan menggunakan Item Pelaporan Pilihan untuk Tinjauan Sistematis dan Analisis Meta dari penelitian terkait pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Metode pengumpulan data menggunakan Populasi, Metode Intervensi, Perbandingan, dan Outcome menggunakan 2 akses, yaitu Google Scholar dan Wiley Online Library. Sebanyak 259 data disaring menggunakan kriteria inklusi data sehingga diperoleh 30 data yang telah memenuhi standar kelayakan. Temuan - ditemukan bahwa ada adalah empat puluh lima (45) hipotesis yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Berdasarkan efek dan fungsi data variabel tersebut dikelompokkan menjadi 4 (empat) yaitu positif signifikan pengaruh, variabel tidak berpengaruh dan mediasi, dan variabel moderasi. Kebaruan/nilai – Dari sekian banyak jenis gaya kepemimpinan dan beragam jenis organisasi, maka perlu dilakukan pengklasifikasian berbagai kajian yang terkait terhadap gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dalam 5 tahun terakhir mulai tahun 2017 sampai dengan tahun 2022.

3. Dhanhani & Abdullah (2022) *The Relationship Between Transformational Leadership Behaviour, Organization's Mission and Employees Job Performance of Abu Dhabi National Company.*

Tujuan dari riset ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara perilaku kepemimpinan transformasional dan prestasi kerja karyawan dengan berfokus pada Perusahaan Minyak Nasional Abu Dhabi sebagai studi kasus untuk penyelidikan. Berdasarkan tujuan penelitian, digunakan pendekatan kuantitatif. Lebih khusus lagi, desain korelasional penjelas digunakan dalam penelitian ini dengan sampel yang dipilih secara acak dari

450 karyawan ADNOC pada posisi manajerial. Validitas dan reliabilitas pengukuran dan model struktural ditemukan. Oleh karena itu, Pemodelan Persamaan Struktural Kuadrat Terkecil Parsial digunakan untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada efek mediasi substansial dari misi organisasi dalam hubungan antara perilaku kepemimpinan dan kinerja karyawan. Juga, temuan mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap misi. Demikian juga, misi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan.

4. Alamanda, et.al., (2022). *Eadership Styles on Employee Performance With Work Satisfaction and Organizational Commitment As Intervening Variables.*

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner kepada 120 karyawan PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara. Lalu datanya dianalisis dengan menggunakan Partial Least Square (PLS). Penelitian ini mengkaji secara langsung dan tidak langsung efek. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi peningkatan organisasi komitmen. Gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pekerjaan kepuasan tidak dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Organisasi komitmen dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan tidak bisa memberi pengaruh tidak langsung dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Kepemimpinan

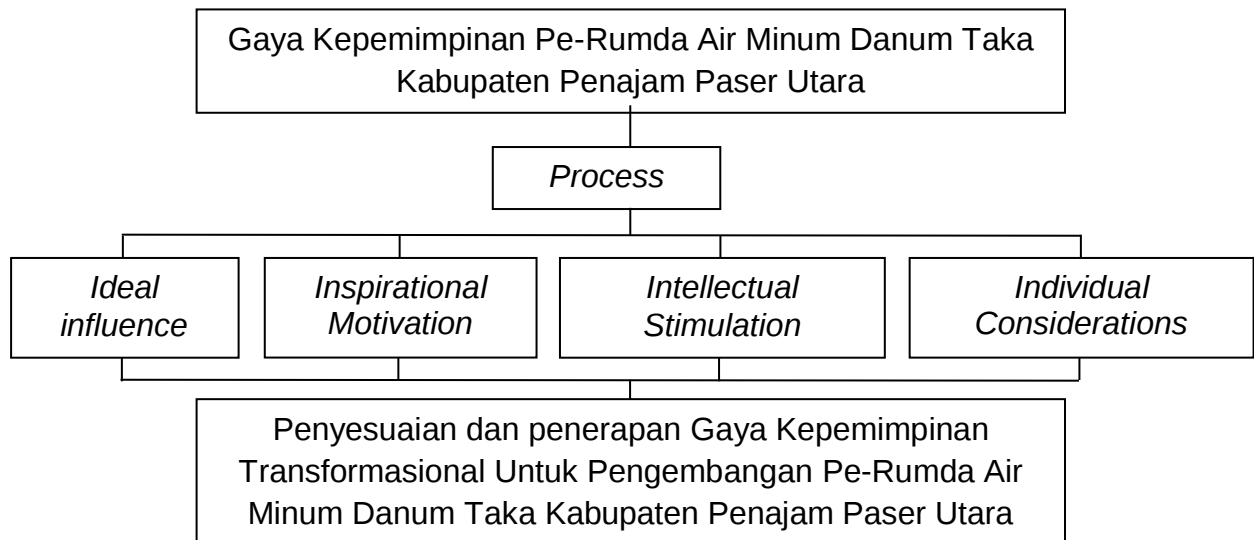
gaya dapat memiliki pengaruh tidak langsung pada peningkatan kinerja karyawan melalui organisasi komitmen nasional.

5. Aferi et.al., (2023) *The Effect Of Transformational Leadership Style on Organizational Commitment, Employee Engagement, and Employee Performance*. PLN (Persero) Up3 Bukittinggi

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi, menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dan menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Karyawan di PT PLN (Persero) UP3 Bukittinggi. Sampel yang digunakan menurut karakteristik tersebut adalah 53 sampel yang sesuai dengan sampel yang dapat diterima untuk analisis parametrik ($30 < x < 500$). Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Employee Engagement dan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2. 1
Kerangka Konseptual
Sumber: Peneliti, 2023

2.4 Definisi Operasional

Variabel penelitian menjadi satu bagian penting dalam penelitian. Variabel adalah sebuah konsep yang dioperasionalkan. Lebih tepatnya operasional properti dari sebuah objek. Oleh karena itu, variabel-variabel yang terkait dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 1
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1.	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Gaya Kepemimpinan transformasional yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan pimpinan perumda air minum danum taka dalam memberikan arahan yang jelas, menggerakkan, menginspirasi, membangkitkan semangat karyawan diperumda air minum danum taka seperti pemberian insentif materiil sebagai imbalan atas pencapaian hasil yang diinginkan.	1. <i>Ideal influence</i> (Pengaruh yang ideal) 2. <i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspiratif) 3. <i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual) 4. <i>Individual Considerations</i> (Pertimbangan Individu) (Idris et.al., 2022).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Istilah deskriptif berasal dari bahasa Inggris *to describe* yang berarti memaparkan atau menggambarkan sesuatu hal (Arikunto, 2016:3). Menurut Kirk & Miller (dalam Moleong, 2016:4) mengemukakan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung dari pengamatan pada manusia baik dalam kawasannya maupun dalam peristilahannya.

3.2 Pengelolaan Peran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama (Moleong, 2016). Sesuai pendapat tersebut, peran peneliti dalam penelitian kualitatif ini sebagai perencana, pengumpul data, penganalisis, serta sebagai pencetus penelitian. Oleh sebab itu, peneliti merupakan hal kunci untuk melakukan penelitian. Sebagai dukungan untuk mengumpulkan data di lapangan, penulis menggunakan buku tulis dan bolpoin sebagai alat pencatat data.

3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian di Perumda Air Minum Danum Taka Jl.Propinsi KM.1,5 RT.03 penajam,Kabupaten Penajam Paser Utara,Provinsi Kalimantan Timur. Untuk waktu penelitian sudah dilaksanakan pada bulan Agustus - September tahun 2023.

3.4 Sumber Data

Terdapat 2 (dua) jenis data yang digunakan dalam penelitian sosial, yaitu data berbentuk kuantitatif dan kualitatif. Sedangkan untuk sumber data terdapat dua jenis yaitu sumber data primer dan sekunder. Pada penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif, adapun sumber data diperoleh sebagai berikut:

1. Data Primer

Menurut Kriyantono (2016:41) data primer merupakan sumber data pertama dimana sebuah data dihasilkan. Pada penelitian ini, data akan diperoleh dari *informan kunci* yang berasal dari pegawai Perumda Air minum Danum Taka yang merupakan bagian dari manajemen berjumlah 3 orang (Sistem Pengawas Internal, Kepala Bagian Teknik dan Kepala Cabang) berdasarkan subjek yang ditentukan dalam penelitian.

2. Data Sekunder

Menurut Kriyantono (2016:42) data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber kedua. Data yang dihasilkan dari sumber data ini adalah sumber data sekunder. Pada penelitian kali ini, yang termasuk dalam data sekunder adalah studi pustaka dari literatur yang menunjang atau berkaitan dengan penelitian ini. Dimana data sekunder ini digunakan untuk membantu menganalisis data primer yang didapatkan di lapangan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Pada penelitian kali ini peneliti memilih jenis penelitian kualitatif maka data yang diperoleh haruslah mendalam, jelas dan spesifik. Menurut Sugiyono (2017:225) pengumpulan

data dapat diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan/ triangulasi. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara observasi, dokumentasi, dan wawancara

1. Teknik Observasi

Observasi adalah pengamatan yang dilakukan secara sengaja, sistematis, mengenai fenomena sosial dengan gejala-gejala psikis untuk kemudian dilakukan pencatatan (Subagyo, 2011). Teknik ini dilakukan untuk mengetahui gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai perumda air minum danum taka kab. Penajam paser utara.

2. Teknik Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2016). Teknik ini dilakukan untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Danum Taka Kab. Penajam Paser Utara.

3. Teknik Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang (Sugiyono, 2017). Dokumen yang ditunjukkan dalam hal ini adalah dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian.

3.6 Teknik Analisis Data

Miles & Huberman (2009:16-19) mengemukakan bahwa terdapat langkah-langkah dalam analisis data adalah reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan. Adapun penjabaran dari masing-masing langkah adalah sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data 'kasar' yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Selama pengumpulan data berlangsung terjadi tahapan reduksi sebelumnya seperti membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, membuat partisi, dan menulis memo. Reduksi data atau proses transformasi data ini berlanjut terus sesudah penelitian di lapangan, sampai laporan akhir lengkap tersusun. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.

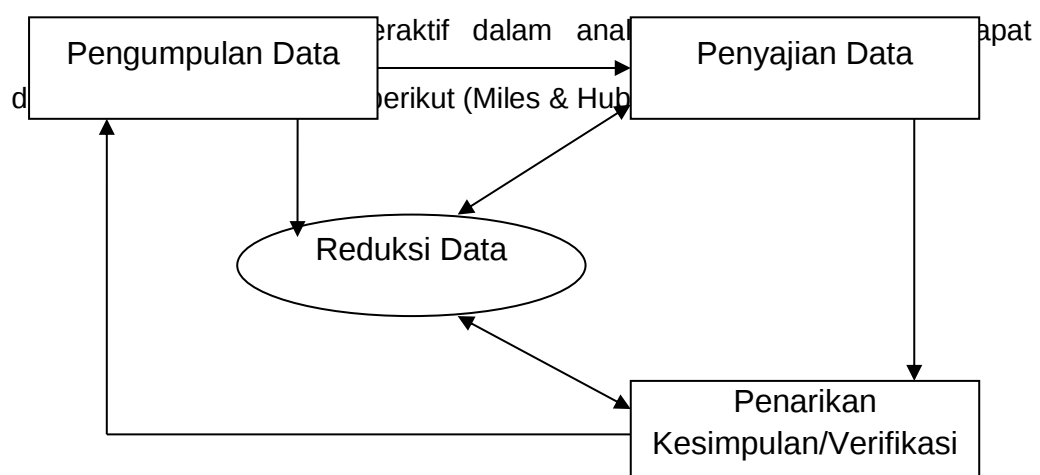
2. Penyajian Data

Penyajian data dibatasi sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat penyajian-penyajian data akan dapat dipahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan berdasarkan atas pemahaman yang didapat dari penyajian-penyajian tersebut. Penyajian data merupakan suatu cara yang utama bagi analisis kualitatif yang valid. Penyajian dapat dilakukan dalam berbagai jenis seperti matriks, grafik,

jaringan, dan bagan. Semuanya dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dengan demikian seorang penganalisis dapat melihat apa yang sedang terjadi dan menentukan apakah menarik kesimpulan yang benar ataukah terus melangkah melakukan analisis yang menurut saran yang dikiasikan oleh penyajian sebagai sesuatu yang mungkin berguna.

3. Menarik Kesimpulan dan Verifikasi

Kegiatan analisis selanjutnya adalah menarik kesimpulan. Dari permulaan pengumpulan data, seseorang penganalisis kualitatif mulai mencari 'arti' benda-benda mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi. Penelitian yang kompeten akan menangani kesimpulan-kesimpulan itu dengan longgar, tetap terbuka dan skeptis, tetapi kesimpulan sudah disediakan, mula-mula belum jelas, namun kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mengakar dengan kokoh.



Gambar 3. 1
Langkah-langkah Analisis Kualitatif

3.7 Pengecekan Validitas Temuan/Kesimpulan

Penelitian kualitatif harus mengungkap kebenaran yang objektif. Karena itu keabsahan data dalam sebuah penelitian kualitatif sangat penting. Melalui keabsahan data kredibilitas (kepercayaan) penelitian kualitatif dapat tercapai. Dalam penelitian ini untuk mendapatkan keabsahan data dilakukan dengan triangulasi. Moleong (2016:330-331) mengemukakan bahwa triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Hal tersebut dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi.
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.

4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan.
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Kelima butir tersebut tidak semuanya digunakan, dalam penelitian ini hanya menggunakan butir a dan butir c, yaitu membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, serta membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.

3.8 Tahap-Tahap Penelitian dan Jadwalnya

Riset adalah aktivitas ilmiah yang sistematis, terarah dan bertujuan. Prosedur atau langkah yang ditempuh dalam penelitian ini, secara garis besar dilaksanakan melalui beberapa tahapan yang mengacu pada pendapat Moleong (2016:126) menjelaskan bahwa tahapan penelitian kualitatif menyajikan 3 tahapan yaitu:

1. Tahap Pralapangan

Sebelum mengumpulkan data, peneliti terlibat dalam apa yang dikenal sebagai tahap pra-lapangan. Langkah ini dimulai dengan penilaian lapangan untuk mengidentifikasi isu atau area yang diminati untuk penelitian. Secara khusus, fase-fase ini mencakup pengembangan desain lapangan, pemilihan bidang penelitian, mendapatkan izin, evaluasi dan evaluasi lapangan, pemilihan dan penggunaan informasi, penyiapan peralatan penelitian, dan penanganan kesulitan etika dalam penelitian.

2. Tahap Pekerjaan Lapangan

Tahap kerja lapangan memerlukan melakukan penelitian di lokasi studi. Peneliti mengumpulkan data pada tahap implementasi ini sesuai dengan titik fokus masalah dan tujuan penelitian. Observasi, wawancara, dan studi dokumentasi digunakan untuk memperoleh data. Peneliti menyiapkan peralatan yang diperlukan untuk pengumpulan data ini, antara lain formulir wawancara, kamera, dan perekam suara. Dalam penelitian ini, informan diwawancarai oleh peneliti secara langsung.

Seperti yang diketahui, analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan selama dan setelah penelitian lapangan, sehingga setelah peneliti mengumpulkan data yang diperlukan, tahap selanjutnya adalah pengolahan data penelitian. Tugas yang terlibat mengumpulkan materi dan data yang dikumpulkan, kemudian mengadaptasinya untuk proyek penelitian ini. Selain itu, informasi yang telah terkumpul dari lapangan kemudian ditelaah secara menyeluruh dengan menggunakan teori-teori dan dari sejumlah pakar pendidikan yang dihadirkan dalam kajian teori tersebut untuk kemudian disimpulkan dan diberikan rekomendasi kepada pihak-pihak terkait agar dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam menjalankan kegiatan organisasinya agar lebih produktif, efektif, dan efisien.

3. Tahapan Analisis Data

Dasar-dasar, tema, dan pemecahan masalah tercakup dalam diskusi tentang prinsip-prinsip utama analisis data ini. Sebelum melakukan analisis terhadap data apa pun yang dikumpulkan selama kerja lapangan atau studi lain, peneliti terlebih dahulu akan menentukan apakah data tersebut

kredibel. Tindakan yang akan dilakukan peneliti untuk menentukan apakah data tersebut kredibel meliputi:

a) Member Check

Tahap memetik dan memahami suatu data adalah kegiatan ini. Setiap informasi yang dikumpulkan selalu diverifikasi dan dilacak kembali ke sumber aslinya, yaitu informan penelitian. Selain itu, data yang telah divalidasi akan dianalisis dan diinterpretasikan. Prosedur ini diikuti di seluruh proyek penelitian sampai dianggap selesai.

b) Triangulasi Data

Triangulasi adalah metode pengumpulan data yang memadukan berbagai metode pengumpulan data dan sumber data yang tersedia (Sugiyono, 2017).

c) Kerahasiaan

Kegiatan ini dilakukan sebagai upaya untuk menjaga kerahasiaan informasi informan penelitian dan tersedia secara eksklusif bagi peneliti. Responden lain tidak diperlihatkan data atau informasi apa pun yang diberikan oleh seorang informan. Kerahasiaan yang disebutkan dalam survei ini lebih bersifat pribadi, artinya hanya peneliti yang mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan masalah pribadi responden yang diungkapkan dalam penelitian ini.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

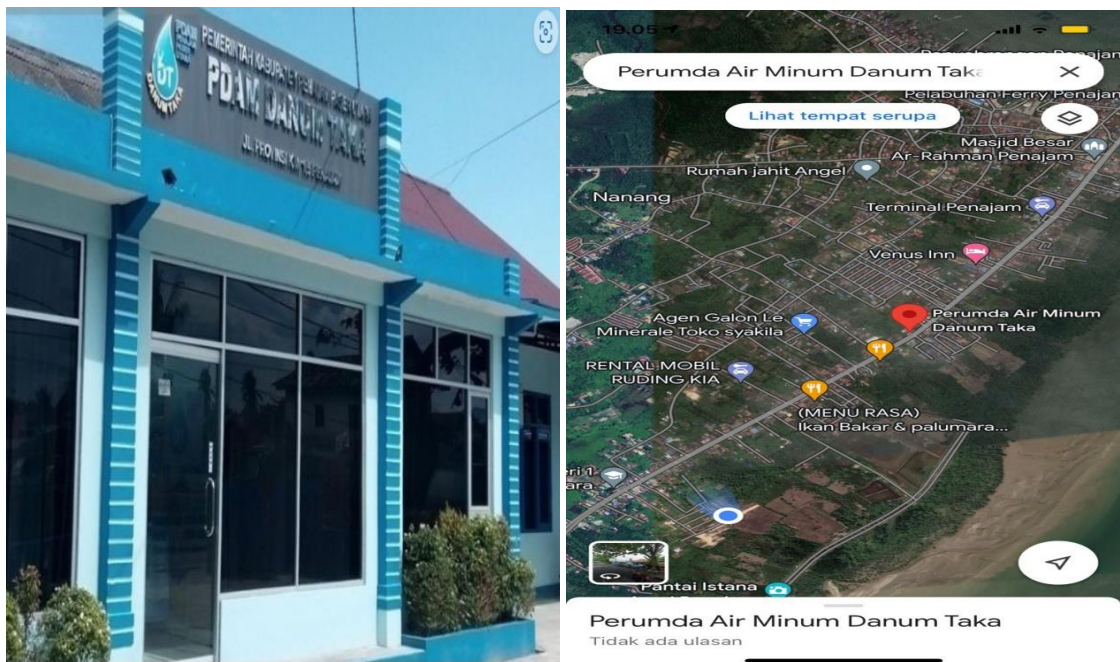
4.1 Gambaran Umum Perumda Air minum Danum Taka

1. Sejarah

Perusahaan Umum Daerah Air Minum (Perumda Air Minum) Danum Taka Kabupaten Penajam Paser Utara merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) milik Pemerintah Kabupaten Penajam Paser Utara yang didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2005 tanggal 22 Desember 2005 tentang Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Penajam Paser Utara. PDAM Kabupaten Penajam Paser Utara merupakan realisasi peralihan kegiatan operasional dari Perumda Kabupaten Paser Cabang Penajam yang diserahkan terimakan oleh Perumda Kabupaten Paser kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara berdasarkan Berita Acara No.061/01/Perumda/2004 tanggal 05 Januari 2004.

Mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD maka dilakukan perubahan bentuk hukum dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Penajam Paser Utara menjadi Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Air Minum Danum Taka Kabupaten Penajam Paser Utara melalui Peraturan Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara Nomor 3 Tahun 2020 tanggal 14 April 2020.

PDAM Penajam Paser Utara mempunyai tugas pokok dan fungsi penyelenggara Pengelolaan Air Minum yang bersih serta memenuhi syarat untuk dikonsumsi oleh pelanggan guna meningkatkan kesejahteraan Masyarakat pada aspek Kesehatan, sosial dan Pelayanan Umum.



Gambar 4. 1
Lokasi Perumda Air Minum Danum Taka

2. Maksud dan Tujuan Pendirian Perusahaan

Maksud didirikannya Perumda Air Minum Danum Taka Kabupaten Penajam Paser Utara adalah mencukupi kebutuhan masyarakat akan air bersih, meliputi penyediaan, pengembangan pelayanan sarana dan prasarana serta distribusi air bersih, sedang tujuan lainnya adalah ikut serta mengembangkan perekonomian guna menunjang pembangunan daerah dengan memperluas lapangan pekerjaan,serta mencari laba sebagai sumber utama pembiayaan bagi daerah.

Perumda Air Minum sebagai salah satu BUMD diharapkan mampu memberikan kontribusi yang memadai sebagai pelayan masyarakat dan diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Tujuan pendirian Perumda Air Minum Danum Taka Kabupaten Penajam Paser Utara adalah meningkatkan kepuasan pelanggan dalam

penyediaan air minum melalui peningkatan kualitas pelayanan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien, serta dapat berperan dalam pembangunan Kabupaten Kabupaten Panajam Paser Utara.

Fungsi ganda sebagai *Non Profit Business* dan sekaligus *For Profit Business*, menyebabkan Perumda Air Minum tidak bersifat *Pure Non Profit Organization* melainkan bersifat *Quasi Profit Organization*. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu.

3. Kondisi Perumda Air Minum Danum Taka

Pelayanan air bersih di wilayah Kabupaten Panajam Paser Utara dimulai sejak Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) ini didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Panajam Paser Utara Nomor 5 Tahun 2005 tanggal 22 Desember 2005 tentang Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Panajam Paser Utara. PDAM Kabupaten Panajam Paser Utara merupakan realisasi peralihan kegiatan operasional dari Perumda Kabupaten Paser Cabang Panajam yang diserahkan terimakan oleh PDAM Kabupaten Paser kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Panajam Paser Utara berdasarkan Berita Acara No.061/01/Perumda/2004 tanggal 05 Januari 2004

Mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD maka dilakukan perubahan bentuk hukum dari Perusahaan Daerah Air Minum (PERUMDA AIR MINUM) Kabupaten Panajam Paser Utara menjadi Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Air Minum Danum

Taka Kabupaten Panajam Paser Utara melalui Peraturan Daerah Kabupaten Panajam Paser Utara Nomor 3 Tahun 2020 tanggal 14 April 2020

Unit Pelayanan Air Bersih sebanyak 6 Unit terdiri dari:

a. Wilayah Kecamatan Panajam:

- 1) Unit Lawe-Lawe
- 2) Unit Sotek

b. Wilayah Kecamatan Sepaku:

- 1) Unit Sepaku
- 2) Unit Marinda

c. Wilayah Kecamatan Waru:

- 1) Unit Waru

d. Wilayah Kecamatan Babulu:

- 1) Unit Babulu

4. Visi, Misi Perumda Air Minum Danum Taka

a) Visi

Visi dari Perumda Air Minum Danum Taka Kabupaten Panajam Paser Utara adalah “Pembangunan dan Meningkatnya Sarana Air Bersih yang Murah, Berkualitas dan Terjamin Guna Mendukung Pembangunan PPU yang Maju, Modern dan Religius”

b) Misi

- 1) Optimalisasi sistem produksi dan distribusi dalam rangka mewujudkan pelayanan air minum yang memenuhi syarat kualitas dan kuantitas serta kontuitas bagi seluruh masyarakat Kabupaten Panajam Paser Utara;

- 2) Meningkatkan kemampuan keuangan melalui efisiensi biaya dan peningkatan pendapatan Perusahaan sehingga berdampak positif terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara;
- 3) Menciptakan sumber daya manusia yang handal, profesional, memiliki daya saing dan sejahtera dengan penerapan Tata Kelola yang Baik (Good Corporate Governance/GCG) dengan prinsip Transparansi, Akuntabel, Responsibel, Independen dan Adil;
- 4) Meningkatkan cakupan pelayanan dan kerjasama yang harmonis dengan pemangku kepentingan (stakeholders) di Kabupaten Penajam Paser Utara serta meningkatkan kualitas, kuantitas, kontinuitas, kecepatan dan keramahan (K5) dalam pelayanan sebagai upaya nyata dalam memberikan pelayanan prima dan kepuasan pelanggan.

5. Kegiatan Umum Perumda Air Minum Danum Taka

Secara kelembagaan Perumda Air Minum Danum Taka berkedudukan sebagai badan usaha milik Daerah dan merupakan suatu kelengkapan otonomi Daerah yang bergerak dibidang pengelolaan air minum dan/atau air bersih serta penjualan air baku dengan diselenggarakan atas dasar prinsip ekonomi perusahaan. Perumda Air Minum Danum Taka dipimpin oleh seorang Direktur yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Dewan Pengawas.

Perumda Air Minum Danum Taka mempunyai tugas menyelenggarakan pengelolaan air minum dan/atau air bersih kepada pelanggan serta pendistribusian/penjualan air baku di dalam dan keluar Daerah dalam rangka peningkatan derajat kesehatan masyarakat.

a. Satuan Pengawas Internal

Kepala Satuan Pengawas Internal mempunyai uraian tugas:

- 1) Menyusun seluruh rencana kerja Satuan Pengawas Internal, baik kegiatan tahunan yang dituangkan dalam program kerja tahunan dan anggaran Perumda Air Minum Danum Taka maupun rencana program harian sebagai penjabaran program tahunan;
- 2) Mengoordinasikan dengan unit kerja dilingkungan Perumda Air Minum Danum Taka maupun instansi terkait di luar Perumda Air Minum Danum Taka sebagai bahan pemeriksaan dan penilaian agar laporan hasil kegiatan pemeriksaan dapat menyajikan gambaran tepat;
- 3) Menyelenggarakan kegiatan pengawasan dan pembinaan kegiatan Perumda Air Minum Danum Taka baik bidang administrasi dan keuangan, bidang teknik maupun bidang hubungan pelanggan yang bersifat reguler maupun insidentil agar sistem pengendalian manajemen dapat berjalan dengan baik;
- 4) Membantu Direktur dalam melaksanakan pemeriksaan operasional dan keuangan Perusahaan, menilai pengendalian, pengelolaan dan pelaksanaannya pada Perusahaan;
- 5) Memberikan saran perbaikan serta pertimbangan kepada Direktur sesuai bidang tugasnya untuk penyelesaian masalah Perumda Air Minum Danum Taka;

- 6) Mendampingi dan membantu kelancaran eksternal audit didalam pemeriksaan dan penilaian Perumda Air Minum Danum Taka;
- 7) Memberikan keterangan tentang hasil pemeriksaan atau hasil pelaksanaan tugas Satuan Pengawas Internal kepada Direktur;
- 8) Memonitor tindak lanjut atas hasil pemeriksaan yang telah dilaporkan;
- 9) Memberikan laporan atas hasil pelaksanaan tugas kepada Direktur dengan tembusan kepada Dewan Pengawas; dan
- 10) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Direktur.

b. Manajer Hubungan Langganan Dan Tekhnik

Membantu Direktur dalam pelaksanaan tugasnya

- 1) Merencanakan dan mengoordinasikan administrasi pelanggan, pengelolaan rekening air minum dan pembinaan pelanggan serta pemasaran/peluasan wilayah pelayanan untuk mencapai target cakupan yang dituangkan dalam program kerja tahunan dan anggaran Perumda Air Minum Danum Taka;
- 2) Mendistribusikan tugas dan memberikan petunjuk kerja kepada bawahan sesuai bidang tugasnya
- 3) Melaksanakan kegiatan secara terpadu pada Bagian Hubungan Langganan dan Teknik dengan menyelaraskan kegiatan pelayanan terpadu untuk mencapai kepuasan pelanggan

- 4) Menyelenggarakan kegiatan administrasi pelanggan yang mencakup mengenai laporan pengaduan dan pencatatan data pelanggan serta kegiatan pembinaan pelanggan
- 5) Melaksanakan koordinasi dengan dinas instansi terkait dalam menunjang pelaksanaan penyuluhan dan hubungan masyarakat;
- 6) Menyelenggarakan tertib administrasi dalam pengelolaan piutang pelanggan;
- 7) Menyajikan laporan dan pemberian saran pertimbangan kepada Direktur dalam bidang tugasnya;
- 8) Menjamin dan menjaga kualitas, kuantitas dan kontinuitas serta kelancaran produksi air bersih dari instalasi pengolahan/*treatment plan*;
- 9) Menjaga dan memelihara bangunan dan peralatan instalasi serta menjaga kebersihan lingkungan instalasi;
- 10) Melaksanakan pembinaan, pengendalian dan evaluasi kegiatan dimasing-masing instalasi pengolahan yang menjadi tanggung jawabnya;
- 11) Mengawasi dan memelihara asset perusahaan yang berada dimasing-masing instalasi pengolahan air;
- 12) Membina hubungan yang baik dengan masyarakat sekitar guna pengamanan asset perusahaan; dan
- 13) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Direktur.

c) Manajer Cabang

- 1) Menyusun rencana dan program kerja Kantor Cabang;

- 2) Melaksanakan kebijakan teknis, pelayanan air minum diseluruh wilayah kerjanya, meliputi pemasangan sambungan rumah baru, keluhan pelanggan, sosialisasi produk Perumda Air Minum Danum Taka dan berbagai aktivitas terkait pelayanan air minum;
- 3) Mengkoordinir pelaksanaan semua pekerjaan perbaikan diseluruh wilayah kerjanya;
- 4) Melakukan efisiensi serta mempertanggungjawabkan seluruh biaya operasional dan pemeliharaan di Kantor Cabang;
- 5) Monitoring efisiensi penerimaan dan pendapatan diseluruh wilayah Kantor Cabang Perumda Air Minum Danum Taka;
- 6) Melakukan koordinasi dengan Supervisor Pemeliharaan untuk meningkatkan pelayanan air minum;
- 7) Memonitor hasil kerja staf;
- 8) Membuat laporan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan;
- 9) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Direktur;
- 10) Melakukan koordinasi dengan Direktur dan Manager di Kantor Pusat.

d) Kepala unit/supervisor

- 1) Membantu Manager Cabang dibidang tugasnya;
- 2) Melaksanakan kegiatan yang bertujuan agar pengaliran air dari sumber ke pelanggan tidak mengalami gangguan di wilayah cabang pompa transmisi dan distribusi masing-masing tugasnya;

- 3) Memastikan pipa transmisi dan distribusi agar tidak terjadi kebocoran yang mengakibatkan terganggunya pendistribusian di wilayah cabang pompa transmisi distribusi masing-masing;
- 4) Memastikan keadaan bak pelepas tekan, ventil udara dan katup pada jaringan pipa transmisi dan distribusi dalam keadaan baik di wilayah cabang pompa transmisi dan distribusi masing-masing tugasnya; dan
- 5) Menyusun laporan serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

4.2 Hasil Penelitian

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional di Perumda Air Minum Danum Taka Kabupaten Penajam Paser Utara

Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada orang atau berorientasi pada orang, kepemimpinan transaksional dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada tugas (Koeslag-Kreunen, Van den Bossche, Hoven, Van der Klink, & Gijssels, 2018). Pemimpin transformasional melampaui kepentingan pribadi dan menunjukkan rangsangan intelektual, pengaruh ideal (karisma), motivasi inspirasional, dan pertimbangan individual. Para pemimpin ini mengorbankan kepentingan mereka sendiri demi kemajuan tim, menciptakan dan berbagi visi mereka, dan merangsang kapasitas intelektual para pengikutnya.

Salah satu faktor perilaku penting bagi efektivitas organisasi mempengaruhi perilaku para karyawan antara lain adalah komitmen mereka terhadap organisasi atau *organizational commitment* (OC). Dalam

studi ini komitmen organisasi diartikan sebagai kekuatan relatif dari keberpihakan dan keterlibatan individual dengan organisasi tertentu

Teori komitmen organisasional sebagai bentuk hubungan antara individu dengan organisasinya yang mempertimbangkan kontrak kerja maupun berbagai keuntungan yang diterimanya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional adalah karyawan yang tetap bersama dengan organisasi tempat mereka bekerja, sedangkan karyawan yang meninggalkan organisasi dianggap kurang memiliki komitmen organisasional karena tidak mempertimbangkan kerugian yang ditimbulkan setelah meninggalkan organisasi.

Pada hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada Bapak Ruly Palangrangi selaku Manajer Teknik dan Hublang menjelaskan mengenai pemimpin dalam membangun komitmen pada bawahan yaitu:

"Pemimpin melalui bidang personalia membuat fakta integritas bagi karyawan dalam menjalankan tugas masing-masing"

Didukung oleh hasil wawancara dari Bapak Sadar Budiyo selaku Manajer Cabang Sepaku mengungkapkan bahwa:

"Terciptanya lingkungan kerja yang baik dapat membuat pegawai berkomitmen dalam bekerja"

Jawaban yang senada diungkapkan oleh Bapak Jumansyah selaku Kepala Unit Sotek yang menjelaskan bahwa:

"Salah satu yang membuat saya berkomitmen untuk tetap bekerja disini yaitu lingkungan kerja yang nyaman, baik kebersihan lingkungan maupun rekan kerja dilingkungan perusahaan ini"

Didukung oleh hasil wawancara dari Bapak Muh.Jamil selaku Kepala Unit Lawe-Lawe menjelaskan bahwa:

"Menurut saya komitmen itu timbul secara bertahap ya. Setidaknya saya telah berusaha untuk memberikan fasilitas atau tunjangan yang terbaik untuk para pegawai"

Bpk.Sudarsono selaku Sistem Pengawas Internal juga memberikan jawaban akan wawancara yang dilakukan peneliti sebagai berikut:

"Pimpinan dapat memberikan kenyamanan kepada karyawan saat bekerja sehingga terbangun komitmen pada karyawan"

Keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam aktivitas-aktivitas keorganisasian juga penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan karyawan adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Sebagai pimpinan harus dapat menjadi teladan atau memberikan contoh perilaku kepada setiap karyawannya, seperti yang dijelaskan oleh Bpk. Ruly Palarangi selaku Manajer Teknik dan Hublang menjelaskan bahwa:

"Pimpinan segera melakukannya sendiri ketika mengetahui ada yang kurang tepat tanpa menyuruh pegawainya"

Didukung akan hasil wawancara dari Bpk.Sadar Budiyoto selaku Manajer Cabang Sepaku yang mengungkapkan bahwa

"Contoh kecil seperti datang selalu tepat waktu, begitu cara pimpinan memberikan contoh perilaku kepada karyawannya"

Jawaban serupa diungkapkan oleh Bpk.Muh Jamil selaku Kepala Unit Lawe-Lawe yang menjelaskan sebagai berikut:

"Ya yang pasti kita harus ikut terlibat dalam hal tersebut, dengan begitu nanti yang lain akan mengikuti perilaku tersebut"

Begitu juga jawaban dari Bpk.Sudarsono selaku Sistem Pengawas Internal mengungkapkan bahwa:

"Seperti halnya saat datang ke kantor selalu tepat waktu, selalu menjaga kebersihan lingkungan"

Kepercayaan diri merupakan sikap positif seorang individu yang memungkinkan dirinya untuk mengembangkan penilaian positif baik terhadap diri sendiri maupun terhadap lingkungan atau situasi yang dihadapinya. Menyadari bahwa setiap individu memiliki potensi dan kemampuan yang dapat dikembangkan secara optimal, maka sangat disayangkan apabila karyawan tidak berusaha untuk mengembangkan diri agar dapat berdaya guna secara optimal. Kepercayaan diri menuntut karyawan untuk mampu belajar terhadap segala aspek kelebihan yang dimiliki guna mencapai tujuan organisasi, salah satunya dengan pengembangan diri.

Kurangnya rasa kepercayaan diri akan menghambat hubungan interpersonal, pengungkapan diri yang berpengaruh pada aktivitas atau kinerja individu. Akibat nya hubungan atau kinerja akan berlangsung secara dangkal atau kurang mendalam.

Bpk.Ruly Palangrangi selaku Manajer Teknik dan Hublang menjelaskan mengenai cara pimpinan membangkitkan rasa percaya diri pegawai yaitu sebagai berikut:

"Pimpinan sering membahas pentingnya mengenali kekurangan dan kelebihan yang ada dalam diri sendiri, hal tersebut ditujukan untuk mengurangi rasa minder dan takut ketika melakukan suatu hal"

Selain itu Sadar Bpk.Budiyoto selaku Manajer Cabang Sepaku juga menjelaskan bahwa:

"Menurut saya ya terus beri dukungan untuk pegawai, tidak membanding-bandingkan dengan rekan kerja"

Begitu juga dengan jawaban dari Bpk. Jumansyah selaku Kepala Unit Sotek juga menjelaskan bahwa:

"Selalu berikan dukungan untuk para pegawai, dan membangun pola pikir yang positif"

Bpk.Sudarsono selaku Sistem Pengawas Internal juga mengungkapkan bahwa:

"Pimpinan tidak pernah membanding-bandingkan dengan setiap karyawan, dan selalu memberikan motivasi yang terbaik untuk karyawannya"

Bpk.Ruly Palarangi selaku Manajer Teknik dan Hublang juga menjelaskan mengenai kegiatan apa saja yang biasanya dilakukan dalam mengembangkan bakat karyawan, yaitu:

"Sampai saat ini yang saya ketahui masih Kegiatan Pelatihan Public Speaking, Pelatihan Serifikasi Kompetensi bidang air minum Ahli muda, Madya dan Utama yang di selenggarakan PERPAMSI".

Jawaban yang sama diungkapkan Bpk.Jumansyah selaku Kepala Unit Sosok yang menjelaskan bahwa:

"Kegiatan Pelatihan Public Speaking, Pelatihan Serifikasi Kompetensi bidang air minum Ahli muda, Madya dan Utama yang di selenggarakan PERPAMSI".

Para pendiri perusahaan memiliki tujuan dan impian jangka panjang yang akan dicapai. Target sebagai sebuah visi kedepan. Visi akan

memberikan wawasan yang menjadi tolak ukur pertumbuhan bisnis, memberikan gambaran usaha dimasa mendatang, akan memberikan kontribusi dalam memberntuk besar dan kecilnya usaha yang akan dijalankan dan menjadi imajinasi mengenai posisi usaha dan kemana bisnis yang sedang dibangun akan dibawa. Dalam hal ini dijelaskan, menurut Bpk.Sadar Budiyoto selaku Manajer Cabang Sepaku mengungkapkan cara pimpinan dalam merumuskan sebuah visi yaitu:

"Memiliki fokus untuk menatap masa depan terutama dalam menghadapi rintangan dalam pekerjaan"

Hal yang demikian juga diungkapkan oleh Bpk.Muh Jamil selaku Kepala Unit Lawe-Lawe menjelaskan bahwa:

"Ya yang utama harus mengerti dan paham target perusahaan yang akan dicapai saat ini hingga mana, yang pasti kita harus berpikir jauh kedepan"

Begitu juga dengan jawaban dari Bpk.Sudarsono selaku Sistem Pengawas Internal yang menjelaskan bahwa:

"Pimpinan selalu mengajarkan untuk focus kepada tujuan organisasi"

Tugas pemimpin bukan hanya mengatur dan mempengaruhi orang-orang dalam perusahaan, tapi juga menangani konflik yang terjadi dalam perusahaan tersebut. Diantara penyebab timbulnya konflik adalah adanya penolakan terhadap perubahan, adanya perbedaan-perbedaan kodrati masing-masing individu dan kelompok, dan sebagainya.

Dalam suatu perusahaan yang menjalankan aktivitas secara baik dikarenakan unsur-unsur pendukung bekerja secara terpadu, dimungkinkan terjadinya konflik, karena di dalam suatu perusahaan terdapat berbagai perilaku orang yang berbeda-beda. Konflik yang terjadi

pada suatu perusahaan karena perilaku manusia sebagai sumberdaya manusia akan berpengaruh pada efektivitas organisasi, karena itu, setiap konflik yang terjadi diharapkan dapat diselesaikan melalui manajemen konflik. Disinilah tugas pemimpin, bukan hanya menciptakan harmoni/keselarasan yang statis dalam perusahaan, akan tetapi untuk mencapai sasaran perusahaan atau sasaran bersama secara efektif.

Berikut merupakan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada Bpk.Ruly Palarangi selaku Manajer Teknik dan Hublang mengenai bagaimana tindakan yang dilakukan oleh pimpinan apabila terdapat masalah dalam perusahaan:

"Pimpinan selalu melibatkan manajer untuk berdiskusi"

Jawaban serupa diungkapkan oleh Bpk.Jumansyah selaku Kepala Unit Sotek yang menjelaskan bahwa:

"Selama ini beliau tidak langsung memutuskan tetapi melakukan rapat internal dengan management dan memutuskan secara Bersama berdasarkan hasil rapat"

Begitu juga dengan jawaban dari Bpk.Muh Jamil selaku Kepala Unit Lawe-Lawe mengungkapkan bahwa:

"Ya saya bicarakan baik baik saya diskusikan dengan yang bersangkutan, bagaimana bisa terjadi, seperti apa kronologinya yang nantinya dapat diputuskan bersama"

Didukung dengan jawaban dari Bpk.Sudarsono selaku Sistem

Pengawas Internal yang menjelaskan bahwa:

"Pimpinan selalu mendiskusikan permasalahan yang ada agar permasalahan dapat terselesaikan dengan baik dan tidak semakin rumit".

Kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar, melainkan sebuah kelahiran dari proses panjang perubahan dalam diri seseorang. Ketika

seseorang menemukan visi dan misi hidupnya, ketika terjadi kedamaian dalam diri (*inner peace*) dan membentuk bangunan karakter yang kokoh, ketika setiap ucapan dan tindakannya mulai memberikan pengaruh kepada lingkungannya, dan ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasinya, pada saat itulah seseorang lahir menjadi pemimpin sejati. Jadi pemimpin bukan sekedar gelar atau jabatan yang diberikan dari luar melainkan sesuatu yang tumbuh dan berkembang dari dalam diri seseorang.

Aktivitas kepemimpinan perusahaan pada umumnya sekalipun telah melalui perancangan dan persiapan yang meliputi penataan struktur dan proses manajemen selalu tidak luput adanya konflik. Konflik pada kenyataannya memang ada yang bersifat positif dan ada kalanya justru dalam memperbaiki kinerja perusahaan konflik diciptakan oleh pemimpin. Untuk itu perlu ditangani secara serius bagaimana meminimalkan sebuah konflik agar tidak menghambat performance kepemimpinan bahkan tujuan perusahaan.

Berdasarkan pertanyaan wawancara dari peneliti mengenai masalah terberat apakah yang pernah ditemui selama menjadi pimpinan dan memimpin perusahaan, Bpk.Jumansyah selaku Kepala Unit Sotek menjelaskan bahwa:

"Pada saat adanya pemeriksaan atau audit dari APH yang sebenarnya tidak menjadi temuan tapi terkadang dijadikan sebagai bahan/dasar untuk memeriksa Perusahaan"

Jawaban berbeda diungkapkan oleh Bpk. Muh. Jamil selaku Kepala Unit Lawe-Lawe mengungkapkan:

"Kegagalan dalam komunikasi biasanya yang sering terjadi, terkadang masih sering missskomunikasi dengan pegawai, sehingga malah membuat pekerjaan rancu"

Kepemimpinan dapat dipergunakan oleh setiap orang dalam segala tingkatan di dalam organisasi. Hal ini berarti setiap pimpinan unit dalam organisasi atau lembaga mulai dari pimpinan tertinggi sampai dengan pimpinan unit terendah diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi para bawahannya. Dengan demikian kepemimpinan menuntut suatu transformasi dari dalam hati dan perubahan karakter. Kepemimpinan sejati dimulai dari dalam dan kemudian bergerak ke luar untuk melayani mereka yang dipimpinnya.

4.3 Pembahasan

1. Transformasional di Perumda Air Minum Danum Taka Kabupaten Penajam Paser Utara

Pemimpin yang efektif memainkan peran fasilitator dan mentor dalam model hubungan manusia, yang bertujuan untuk mendorong interaksi sosial. Fasilitator menekankan keharmonisan dan konsensus kelompok, dan memperkuat hubungan antar pribadi untuk meminimalkan konflik dan mendorong partisipasi karyawan dalam pemecahan masalah dan memperbesar sumber daya organisasi. Manajer sebagai mentor membantu bawahan untuk mengembangkan kompetensi terkait pekerjaan dengan empati dan pertimbangan. Mereka juga memainkan peran penting dalam membina suasana kerja yang sehat bagi bawahannya.

Peran pemimpin di dalam perusahaan adalah memberikan motivasi kepada karyawan dengan tujuan untuk memberikan dan menumbuhkan semangat kerja. Pemimpin sangatlah penting untuk memberikan motivasi

kepada karyawan, karena sangat berpengaruh positif bagi dalam meningkatkan produktivitas dan perkembangan suatu perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional di Perumda Air Minum Danum Taka bahwa pimpinan membuat komitmen secara bersama dan terbuka kepada seluruh karyawan dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif, salah satu faktor yang membuat karyawan termotivasi adalah lingkungan kerja yang nyaman, baik kebersihan lingkungan maupun rekan kerja di lingkungan perumda Air Minum Danum Taka, selain itu pimpinan tidak membanding-bandingkan karyawan dan selalu memberikan motivasi serta membangun pola pikir yang positif, peran gaya kepemimpinan transformasional di Perumda Air Minum Danum Taka dimana pemimpin atau Direktur selalu memotivasi dan menginspirasi karyawan agar berorientasi pada tugas yang telah dibebankan, kemudian pemimpin juga memperhatikan potensi karyawan, mendorong karyawan untuk melakukan pencapaian kinerja yang maksimal serta menerapkan standar etika dan moralitas kepemimpinan yang tinggi dengan cara menjadi contoh dan tauladan dengan karakter yang baik dan berintegritas.

Direktur Perumda Air Minum Danum Taka menyadari bahwa kesuksesan yang diraih perusahaan tentunya tidak lepas dari peran para karyawan dalam menjalankan Tupoksi untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama, dimana perusahaan harus mampu menghadapi tantangan yang ada guna mencapai target yang diinginkan oleh perusahaan, untuk itu pimpinan atau direktur selalu mendiskusikan

masalah yang ada agar permasalahan dapat terselesaikan dengan baik dan tidak semakin rumit serta memberi ruang kepada karyawan untuk mengembangkan diri.

Hal ini sejalan dengan penelitian Alamanda 2022 menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, peningkatan komitmen organisasi sehingga pencapaian kinerja perusahaan dapat terwujud. Penelitian ini didukung oleh teori Northouse 2017 yang menyatakan bahwa seorang pemimpin transformasional memberdayakan pengikut untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi, menjadi panutan yang kuat dengan nilai tinggi, mendengarkan semua sudut pandang untuk mengembangkan semangat Kerjasama, bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi dengan memberi contoh bagaimana memulai dan menerapkan perubahan dan membantu organisasi dengan cara membantu orang lain berkontribusi pada organisasi.

2. Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Perkembangan Perumda Air Minum Danum Taka Kabupaten Penajam Paser Utara.

Peran gaya kepemimpinan transformasional untuk pengembangan di Perumda Air Minum Danum Taka yaitu mendukung aktivitas karyawan, membimbing dan memotivasi serta mentransformasi gaya kepemimpinannya, mendorong karyawan untuk dapat berpikir dengan harapan melakukan pekerjaan dengan baik, hal ini dilakukan agar karyawan menyadari dan menilai tingkat kinerja dengan tujuan untuk meningkatkan manajemen dirinya dan menjadi loyal terhadap organisasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa peran gaya kepemimpinan dalam melakukan pengembangan di Perumda Air Minum Danum Taka Kabupaten Paser Penajam Paser Utara adalah pemimpin memberikan kegiatan pengembangan melalui pelatihan public speaking, mengikutkan karyawan dalam pelatihan kompetensi bidang air minum ahli muda, ahli madya dan ahli utama, selanjutnya pemimpin mengarahkan kepada karyawan untuk fokus menatap masa depan terutama menghadapi rintangan dan tantangan dalam menghadapi pekerjaan, karyawan diberikan pemahaman dan pengertian bahwa target perusahaan harus tercapai dimasa yang akan datang sesuai dengan visi-misi perusahaan.

Hal lain yang dilakukan adalah upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar organisasi.

Metode Analisa kepemimpinan transformasional adalah merupakan pendekatan terbaru, dimana teori ini mencoba memahami sesuatu situasi atau peristiwa yang ditingkatkan dengan mengetahui hubungan sebab akibat atau kausal.

Disadari bahwa pemimpin bukan hanya mengatur dan mempengaruhi orang-orang dalam perusahaan, tapi juga mengenai konflik yang terjadi dalam perusahaan tersebut, diantara penyebab timbulnya konflik yang terjadi dalam perusahaan adalah penolakan terhadap perubahan, adanya perbedaan-perbedaan kodrati masing-masing individu dan kelompok, maka langkah-langkah yang diambil oleh pemimpin

Perumda Air Minum danum Taka dalam rangka mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan masalah yang muncul yaitu pemimpin selalu mengajak karyawan untuk berdiskusi dalam menyelesaikan masalah, juga selama ini pemimpin tidak langsung memutuskan sebuah keputusan tetapi melakukan rapat internal terlebih dahulu, turut serta dalam berbagai kegiatan perusahaan di tengah-tengah karyawan dan masyarakat dan tak kalah pentingnya adalah tekad dan komitmen untuk memajukan perusahaan.

Gaya kepemimpinan Transformasional di Perumda Air Minim Danum Taka hadir dalam membentuk kultur/ budaya organisasi dengan dengan seperangkat nilai-nilai keyakinan. dan norma perilaku terhadap bagaimana karyawan berinteraksi dan beroperasi dan juga menciptakan lingkungan dalam perusahaan dengan komitmen untuk mencapai tujuan bersama.

Proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok, menjadi tugas utama dalam mengorganizing sumber daya manusia atau orang-orang yang ada di dalamnya. Untuk itu efektivitas implementasi peran pemimpin harus disertai dengan rancangan proses manajemen dan struktur organisasi sampai pada terciptanya budaya organisasi yang kondusif, sehingga kualitas orang-orang di dalamnya juga akan mempengaruhi keberhasilan yang akan dicapai. Gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu mempengaruhi kinerja karyawan untuk mau mempelajari sistem baru yang diterapkan oleh perusahaan. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai sikap dan tindakan yang dilakukan pemimpin dalam menghadapi bawahan, mengatur suatu sistem operasional organisasi, menjalankan dan

mengawal kebijakan dan menyelesaikan masalah baik internal maupun eksternal.

Peran pimpinan dalam suatu perusahaan sangat menentukan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Berbagai upaya dilakukan seorang pimpinan untuk mempengaruhi karyawan agar dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan konsep yang telah ditentukan, diantaranya dengan memberikan pujian, memberikan penghargaan, memberikan motivasi dan dengan memberikan tekanan terhadap karyawan.

Dengan kepemimpinan transformasional maka tidak ada jarak hubungan antara pemimpin dengan bawahan, pemimpin akan selalu mendengarkan masukan dari bawahan sehingga akan tercipta kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada perilaku kerja yang diindikasikan dengan meningkatnya kinerja individu dan kinerja unit itu sendiri, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Hasil ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Bacha (2014) bahwa pemimpin transformasional memiliki pengaruh yang besar terhadap inovasi dan orsinilitas tim kerja, beberapa diantaranya adalah visi, kemandirian terpisah penghargaan, inspirasi dan tantangan. Pemimpin transformasional adalah orang yang proaktif yang mendorong ide-ide yang cerdas, menginspirasi dan membebaskan tim untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dengan mengintegrasikan wawasan. Pemimpin transformasional memastikan perubahan etologis yang optimis

yang dapat dilihat dalam hal peningkatan efesiensi dan inovasi tim dianatra individu dalam organisasi.

Jurnal terkait dengan penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan transional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Federal International finance, artinya jika pemimpin memiliki kepemimpinan transformasional yang baik maka kinerja akan ikut meningkat. Dari pernyataan tersebut dapat dinyatakan bahwa pemimpin memiliki peran atau pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Dalam melaksanakan kerjanya, karyawan menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan berbagai kemungkinan misalnya target/sasaran, kriteria yang telah ditentukan terlebih dahuludan disepakati bersama. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika (Ahmad Rivai, 2020).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Adapun kesimpulan yang ada dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional di Perumda Air Minum Danum Taka Kabupaten Penajam Paser Utara.

Pimpinan selalu memberikan dukungan, motivasi dan semangat dalam melaksanakan pekerjaan. Tidak hanya itu, pimpinan juga memberikan pelatihan untuk menunjang potensi karyawan menjadi lebih baik lagi.

2. Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Perkembangan Perumda Air Minum Danum Taka Kabupaten Penajam Paser Utara.

Gaya kepemimpinan transformasional sangatlah berperan penting dalam menciptakan perubahan positif, memberi ruang kepada karyawan untuk mengembangkan diri.

5.2 Saran

Adapun saran yang ada dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan dalam penerapan kepemimpinan transformasional dilakukan secara cermat, terukur dan transparan.
2. Bupati, Asisten II dan Kabag Ekonomi sebaiknya melakukan pemantauan dan evaluasi berkelanjutan terhadap peran gaya kepemimpinan transformasional. Melalui survei, wawancara, atau pertemuan berkala, manajemen dapat mengidentifikasi perubahan tren motivasi kerja dan mengambil tindakan perbaikan yang sesuai.
3. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan pendukung untuk penelitian selanjutnya yang membahas tema serupa

DAFTAR PUSTAKA

- Aferi, A., Amal, H., & Lukito, H. 2023. He Effect Of Transformational Leadership Style On Organizational Commitment, Employee Engagement, And Employee Performance. PLN (PERSERO) UP3 Bukittinggi. Journal of Business Studies and Management Review (JBSMR) Vol.6 No.2 June 2023.
- Ahmad, A., Azwa Ambad, S. N., & Nasir Syed Mohd, S. J. A. (2020). The Trend of Research on Transformational Leadership Literature: A Bibliometric Analysis. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(1), 1. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i1.18074>
- Alamanda, S., Setiawan, M., & Irawanto, D.W. 2022. Leadership Styles On Employee Performance With Work Satisfaction And Organizational Commitment Asintervening Variables. *Journal of Applied Management (JAM)* Volume 20 Number 1, March 2022.
- Almasri, Nazar. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Imlementasi Dalam Pendidikan Islam*. Kutubkhanah: Jurnal Penelitian sosial keagamaan, Vol.19, No.2.
- Arikunto, Suharsimi. 2016. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Avolio , B., Bass, B. & Jung, D. 2016. Reexamining the components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and organisational Psychology*.
- Azizah, F. 2016. *The Influence of Leadership Style Principal Transformational and Work Motivation Teachers against Teacher Performance at SMA Al-Islam 1 Surakarta*. Sebelas Maret University. Master's Thesis,
- Bacha, E. 2014. The Relationship Between Transformational Leadership, Task Performance And Job Characteristics. *Journal of Management Development*, Vol. 33 No. 4, pp. 410-420.
- Bass, B. 2015. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Budur, T., & Demir, A. 2019. Leadership Effects on Employee Perception about CSR in Kurdistan Region of Iraq. *International Journal of Social Sciences and Educational Studies*, Vol. 6, No. 1, Pp. 142-154.

- Çakır, A., & Gözoğlu, Ö.F. 2019. The Effect of Perceived Institutional Reputation on Job Performance and Intention to Leave: A Study on Hospitality Businesses in Şanlıurfa. *Harran Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(4), 46-71.
- Chawla, S., & Lenka, U. 2015. A Study On Learning Organizations In Indian Higher Educational Institutes. *Journal Of Workplace Learning*, Vol. 27, No. 2, Pp. 142–161.
- Ciulla, J.B. 2020. The importance of leadership in shaping business values. *The Search for Ethics in Leadership, Business, and Beyond*, 153–163.
- Dhanhani, A., & Abdullah, N.H. 2022. The Relationship Between Transformational Leadership Behaviour, Organization's Mission and Employees Job Performance of Abu Dhabi National Company. *Journal of Human Resources Management Research*. Vol. 2022.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. 2019. Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics* 25 (2019) 144-150.
- Eyamba, E.P. 2020. Effect of Transformational Leadership Style on Innovative Work Behaviour of Employees. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, vol. 22, no. 8, pp. 28-38.
- Fernet, C.T.S. 2015. Transformational Leadership And Optimal Functioning At Work: On The Mediating Role Of Employees' Perceived Job Characteristics And Motivation, Work and Stress, Vol. 29 No. 1, pp. 11-31.
- Harsoyo, Roni. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*. Vol 3 No. 2
- Idris, M., Maryadi., Saripudding., Firman, A., & Hidayat, M. 2022. THE Effect Of Transformational Leadership Style, Organizational Culture And Work Motivation Toward Employee Performance (Study On Developer Companies In Makassar. *Academy Of Strategic Management Journal*. Volume 21, Special Issue 1,
- Juhro, S.M. (Editor); 2020. Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan, dan Implikasi pada Pembangunan. Penerbit Bank Indonesia Institute, Jakarta
- Karaman, M., Yoldaş, A., & Kılıç, B. 2020. Investigation of the Effect of Organizational Exclusion on Job Performance and Intention to Leave.

- Journal of Selcuk University Vocational School of Social Sciences, 23(2), 479-496.
- Kriyantono, Rachmat. 2016. Public Relations & Crisis Management (Pendekatan Critical Public Relations Etnografi Kritis &Kualitatif). Jakarta: Kencana.
- Lagowska, U., Sobral, F., & Tavares, G. 2021. Joint effects of shared and transformational leadership on performance in street-level bureaucracies: Evidence from the educational sector. *Public Admin Rev.* 2022;82:1042–1059.
- Miles, M.B., & Huberman, M.A. 2009. Analisis Data Kualitatif. Jakarta: UI-Press.
- Moleong, Lexy. J. 2016. Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Prabowo, T.S., Noermijati, & Wirawan, D.I. 2018. The Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated By Job Satisfaction. *Journal of Applied Management (JAM)*, vol. 16, No. 1.
- Qori, Husrin, & I.L.A. (2013). Kepemimpinan Transaksional vs Kepemimpinan Transformasional. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.
- Rivai, Veithzal. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Sanjaya, R. (2016). Kepemimpinan Transformasional Yang Paling Baik ? (Sebuah Kajian Pustaka). Prosiding Seminar Nasional, November, 1–15.
- Sladjana, S. 2017. The Impact Of Dimensions Of TL On Post-Acquisition Performance Of Acquired Company. *Economic Horizons*, Vol. 19, No. 2, pp. 95-108.
- Somboonpakom, A. 2014. Shared Leadership And Shared Vision As Predictors For Team Learning Process, Synergy And Effectiveness In Healthcare Industry. *International Journal of Innovation and Learning*, Vol. 16 No. 4, pp. 78-91.
- Storr, I. 2017. Leading with integrity: a qualitative research study: *Journal of Health Organization and Management*.
- Subagyo. Joko. 2011. Metode Penelitian dalam Teori dan Praktik. Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: CV. Alfabeta.

Susan, K. 2014. Journal of Mission-Driven Followership And Civic Engagement: A Different Sustainable Energy. Leadership Education, Vol. 13 No. 14, pp. 76-87.

Tamimi, M., & Sopiah. 2022. The Influence of Leadership Style on Employee Performance: A Systematic Literature Review. International Journal of Entrepreneurship and Business Management. Vol.1, No.2.

Yukl, G.A. 2013. Leadership in Organizations, 8th ed. Pearson Education, UpperSaddle River, NJ.

M. Koeslag-Kreunen, P. Van den Bossche, M. Hoven, M. Van der Klink, W. Gijssels When leadership powers team learning: a meta-analysis Small Group Research, 49 (4) (2018), pp. 475-513.

Nama	: Arman, S.Sos
Tempat dan Tanggal Lahir	: Takalar, 06 – 02 - 1982
Jenis Kelamin	: Laki - Laki
Status Perkawinan	: Menikah
Agama	: Islam
Institusi Tempat Bekerja	: Perumda Air minum Danum Taka
Telp./Faks.	: -
Alamat Rumah	: Perumahan Pelangi Ridha Jaya Rt. 1 Kel. Penajam Blok C.3
Telp./HP	: 085389763797
Alamat e-mail	: arman45651982@gmail.com

No	Nama Sekolah	Tahun	Jurusan/ Program Studi
1.	Smp Neg. 2 Takalar	1998	
2.	Smu Negeri 3 Takalar	2001	IPA
3.	Universitas Lakidende	2013	Ilmu Administrasi Negara

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara

PEDOMAN WAWANCARA Untuk Pimpinan Perumda air minum DanumTaka Kabupaten Penajam Paser Utara

No. responden (di isi oleh peneliti):

Inisial responden :

Alamat :

Lokasi wawancara :

Hari/tanggal wawancara :

A. Contex

1. Tujuan

- a. Jelaskan tujuan pelaksanaan Model kepemimpinan Transformasional!

2. Manfaat

- a. Jelaskan manfaat pelaksanaan Model kepemimpinan Transformasional!

3. Sasaran

- a. Jelaskan yang menjadi sasaran pelaksanaan Model kepemimpinan Transformasional!

B. Input

1. Rencana

- a. pada mulanya bagaimana rencana pelaksanaan model kepemimpinan transformasional yang dilakukan dikantor?

2. SDM

a. Jelaskan, siapa sajakah yang menjadi SDM pendukung terlaksananya kepemimpinan transformasional?

3. Pendanaan

a. Saat dilaksanakannya kepemimpinan transformasional apakah terdapat pendanaan sebagai penopang?

C. Process

1. *Ideal Influence* (Pengaruh Ideal)

- a. apakah pemimpin menjadi teladan yang baik bagi karyawan?
- b. Bagaimana pemimpin membangun komitmen bawahan di kantor?
- c. Bagaimana cara pimpinan memberikan contoh perilaku?
- d. Bagaimana pimpinan di kantor membangkitkan rasa percaya diri?
- e. Kegiatan apasajakah yang biasanya dilakukan dalam mengembangkan bakat karyawan?
- f. Bagaimana pimpinan merumuskan sebuah visi?
- g. Bagaimana cara pimpinan menyeimbangkan visi dan misi?
- h. Jika terdapat masalah Tindakan seperti apa yang dilakukan oleh pimpinan?
- i. Jam berapa pimpinan hadir di kantor? Apakah tepat waktu?
- j. Jam berapakah biasanya pimpinan meninggalkan kantor?
- k. Bagaimana pola hubungan komunikasi pimpinan dengan karyawan?

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)

- a. jelaskan kegiatan seperti apakah yang mampu membangun motivasi kerja di kantor?
- b. Jelaskan bagaimana cara pimpinan dalam memberikan motivasi pada bawahannya?
- c. Jelaskan bagaimana bentuk semangat dan Tindakan yang biasanya diberikan

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

- a. Selama menjadi pimpinan penghargaan yang sering diraih dilingkup kantor apakah ada?
- b. Pernakah pimpinan di kantor menjadi atau dijadikan sebagai role model karyawan?
- c. Jelaskan masalah terberat apakah yang pernah ditemui selama menjadi pimpinan dan memimpin di kantor!
- d. Bagaimana cara pimpinan mendiskusikan masalah?
- e. Bagaimana sikap pimpinan terhadap kritikan?
- f. Bagaimana sikap pimpinan dalam mengelola ide baru untuk sumber daya manusia di kantor?
- g. Cara apakah yang dilakukan untuk meninggikan bawahan?
- h. Apakah anda termasuk pimpinan yang setuju dengan moto atau budaya berani bawahan?

4. *Individual Considerations*

- a. Bagaimana cara pimpinan melatih karyawan untuk selalu berprestasi?
- b. Jelaskan bagaimana cara dan bentuk pimpinan di kantor membangun komunikasi dua arah kepada karyawan dalam konteks kerja?
- c. Apakah pimpinan membangun interaksi personal kepada karyawan? Jika iya bentuk interaksi personal seperti apa yang biasanya dilakukan?
- d. Apakah pimpinan sering melakukan diskusi dalam hal mendelegasikan wewenang? Apakah cara tersebut dianggap sebagai pengembangan potensi karyawan?
- e. Apakah pimpinan selalu memberikan penghargaan pribadi bagi karyawan yang selalu berprestasi dalam pengembangan organisasi?
- f. Apakah pimpinan memiliki kepedulian sosial sebagai sesama manusia (bukan hanya bawahan dan atasan)?

D. Product

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak baik bagi perubahan setiap sistem yang ada di kantor?
2. Perkembangan apa saja yang diperoleh dari pihak kantor?
3. bagaimana peran gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kinerja karyawan?
4. bagaimana peran gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kinerja organisasi?
5. bagaimana peran gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kultur organisasi?

PEDOMAN WAWANCARA
Untuk Pegawai Perumda air minum DanumTaka
Kabupaten Penajam Paser Utara

No. responden (di isi oleh peneliti)	
Inisial Responden	: Sudarsono
Jabatan	: Sistem Pengawas Internal
Alamat	: Lawe-lawe RT 05 Kel. Penajam
Lokasi wawancara	: Kantor Pusat Perumdam DT
Hari/tanggal wawancara	: Selasa, 4, 6, 7 September 2023

A. Process

1. *Ideal Influence* (Pengaruh Ideal)
 - a. apakah pemimpin menjadi teladan yang baik bagi karyawan?
 - b. Bagaimana pemimpin membangun komitmen bawahan di kantor?
 - c. Bagaimana cara pimpinan memberikan contoh perilaku?
 - d. Bagaimana pimpinan di kantor membangkitkan rasa percaya diri?
 - e. Kegiatan apasajakah yang biasanya dilakukan dalam mengembangkan bakat karyawan?
 - f. Bagaimana pimpinan merumuskan sebuah visi?
 - g. Bagaimana cara pimpinan menyeimbangkan visi dan misi?
 - h. Jika terdapat masalah Tindakan seperti apa yang dilakukan oleh pimpinan?
 - i. Jam berapa pimpinan hadir dikantor? Apakah tepat waktu?
 - j. Jam berapakah biasanya pimpinan meninggalkan kantor?
 - k. Bagaimana pola hubungan komunikasi pimpinan dengan karyawan?
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)
 - a. jelaskan kegiatan seperti apakah yang mampu membangun motivasi kerja di kantor?

- b. Jelaskan bagaimana cara pimpinan dalam memberikan motivasi pada bawahannya?
- c. Jelaskan bagaimana bentuk semangat dan Tindakan yang biasanya diberikan?

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

- a. Selama menjadi pimpinan penghargaan yang sering diraih dilingkup kantor apakah ada?
- b. Pernahkah pimpinan di kantor menjadi atau dijadikan sebagai role model karyawan?
- c. Jelaskan masalah terberat apakah yang pernah ditemui selama menjadi pimpinan dan memimpin di kantor!
- d. Bagaimana cara pimpinan mendiskusikan masalah?
- e. Bagaimana sikap pimpinan terhadap kritikan?
- f. Bagaimana sikap pimpinan dalam mengelola ide baru untuk sumber daya manusia di kantor?
- g. Cara apakah yang dilakukan untuk meninggikan bawahan?
- h. Apakah anda termasuk pimpinan yang setuju dengan moto atau budaya berani bawahan?

4. *Individual Considerations*

- a. Bagaimana cara pimpinan melatih karyawan untuk selalu berprestasi?
- b. Jelaskan bagaimana cara dan bentuk pimpinan di kantor membangun komunikasi dua arah kepada karyawan dalam konteks kerja?
- c. Apakah pimpinan membangun interaksi personal kepada karyawan? Jika iya bentuk interaksi personal seperti apa yang biasanya dilakukan?
- d. Apakah pimpinan sering melakukan diskusi dalam hal mendelegasikan wewenang? Apakah cara tersebut dianggap sebagai pengembangan potensi karyawan?

- e. Apakah pimpinan selalu memberikan penghargaan pribadi bagi karyawan yang selalu berprestasi dalam pengembangan organisasi?
- f. Apakah pimpinan memiliki kepedulian sosial sebagai sesama manusia (bukan hanya bawahan dan atasan)?

B. Product

- 1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak baik bagi perubahan setiap sistem yang ada di kantor?
- 2. Perkembangan apa saja yang diperoleh dari pihak kantor?
- 3. bagaimana peran gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kinerja karyawan?
- 4. bagaimana peran gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kinerja organisasi?
- 5. bagaimana peran gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kultur organisasi?

PEDOMAN WAWANCARA
Untuk Pegawai Perumda air minum DanumTaka
Kabupaten Penajam Paser Utara

No. responden (di isi oleh peneliti):	
Inisial Responden	: Sudarsono
Jabatan	: Sistem Pengawas Internal
Alamat	: Lawe-lawe RT 05 Kel. Penajam
Lokasi wawancara	: Kantor Pusat Perumdam DT
Hari/tanggal wawancara	: Selasa, 4, 6, 7 September 2023

A. Process

1 *Ideal Influence* (Pengaruh Ideal)

- a. Apakah pemimpin menjadi teladan yang baik bagi karyawan?
ya pemimpin kami menjadi teladan beliau selalu memberikan motivasi dan sering turun di lapangan mendampingi apabila terjadi kebocoran atau persoalan terkait pelayanan.
- b. Bagaimana pemimpin membangun komitmen bawahan di kantor?
Salah satu yang membuat saya berkomitmen untuk tetap bekerja disini yaitu lingkungan kerja yang nyaman, baik kebersihan lingkungan maupun rekan kerja dilingkungan perusahaan ini.
- c. Bagaimana cara pimpinan memberikan contoh perilaku?
Sepengatahuan yang sering kami lihat beliau langsung mempraktekkan dengan melakukan kegiatan / aktivitas.
- d. Bagaimana pimpinan di kantor membangkitkan rasa percaya diri?
Selalu berikan dukungan untuk para pegawai, dan membangun pola pikir yang positif.
- e. Kegiatan apasajakah yang biasanya dilakukan dalam mengembangkan bakat karyawan?
Kegiatan Pelatihan Public Speaking, Pelatihan Serifikasi Kompetensi bidang air minum Ahli muda, Madya dan Utama yang di selenggarakan PERPAMSI
- f. bagaimana pimpinan merumuskan sebuah visi?
Dalam merumuskan visi pimpinan melibatkan management dan melakukan konsultasi dengan stakeholder
- g. Bagaimana cara pimpinan menyeimbangkan visi dan misi?

Sesuai yang kami lihat dan jalani di perusahaan beliau dengan melakukan komunikasi yang jelas untuk memberikan pemahaman terhadap peran masing-masing dalam mencapai tujuan.

- h. Jika terdapat masalah Tindakan seperti apa yang dilakukan oleh pimpinan?

Selama ini beliau tidak langsung memutuskan tetapi melakukan rapat internal dengan management dan memutuskan secara Bersama berdasarkan hasil rapat.

- i. Jam berapa pimpinan hadir dikantor? Apakah tepat waktu? Sesuai aturan kantor jam 08.00- 16.30 beliau hadir kadang jam 07.45, tapi kalau ada kegiatan beliau kadang telat masuk kantor

- j. Jam berapakah biasanya pimpinan meninggalkan kantor? Beliau memang kalau waktu pulang biasanya lewat jam 16.30

- k. Bagaimana pola hubungan komunikasi pimpinan dengan karyawan?

Baik, hubungan seperti atasan dan bawahan.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)

- a. jelaskan kegiatan seperti apakah yang mampu membangun motivasi kerja di kantor?

- b. Pemberian pengakuan dan Penghargaan dan promosi berdasarkan kinerja

- c. Jelaskan bagaimana cara pimpinan dalam memberikan motivasi pada bawahannya?

- d. Saya selalu melakukan pendekatan yang personal dengan berbicara dengan karyawan untuk memahami apa yang benar-benar memotivasi mereka saya juga memberikan peluang untuk pengembangan seperti mengikuti pelatihan untuk terus belajar dll

- e. Jelaskan bagaimana bentuk semangat dan Tindakan yang biasanya diberikan?

- f. Saya sering memanggil ke Ruangan kemudian mengajak untuk berbicara

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

- a. Selama menjadi pimpinan penghargaan yang sering diraih dilingkup kantor apakah ada?

Ada yaitu Hasil Audit Kinerja BPKP yang setiap tahun di lakukan perusahaan mendapat kategori, Predikat SEHAT

- b. Pernahkah pimpinan di kantor menjadi atau dijadikan sebagai role model karyawan?

Pernah, yaitu kreativitas dalam melakukan terobosan tata kelola administrasi perusahaan

- c. Jelaskan masalah terberat apakah yang pernah ditemui selama menjadi pimpinan dan memimpin dikantor!
Pada saat adanya pemeriksaan atau audit dari APH yang sebenarnya tidak menjadi temuan tapi terkadang dijadikan sebagai bahan/dasar untuk memeriksa Perusahaan
- d. Bagaimana cara pimpinan mendiskusikan masalah?
Dengan cara mengundang management
- e. Bagaimana sikap pimpinan terhadap kritikan?
- f. Bagaimana sikap pimpinan dalam mengelola ide baru untuk sumber daya manusia di kantor?
Beliau melakukan dengan berdiskusi Bersama management
- g. Cara apakah yang dilakukan untuk meninggikan bawahan?
- h. Apakah anda termasuk pimpinan yang setuju dengan moto atau budaya berani bawahan?
Tidak setuju

4. *Individual Considerations*

- a) Bagaimana cara pimpinan melatih karyawan untuk selalu berprestasi?
Beliau selalu mengarahkan untuk ikut pelatihan
- b) Jelaskan bagaimana cara dan bentuk pimpinan di kantor membangun komunikasi dua arah kepada karyawan dalam konteks kerja?
Beliau memanggil manajer bidang terkait kemudian memberikan tugas dan tanggung jawab
- c) Apakah pimpinan membangun interaksi personal kepada karyawan? Jika iya bentuk interaksi personal seperti apa yang biasanya dilakukan?
Ia beliau terkadang lakukan interaksi personal dengan mendatangi ruangan masing-masing bidang di perusahaan apabila ada hal yang ingin di diskusikan
- d) Apakah pimpinan sering melakukan diskusi dalam hal mendelegasikan wewenang? Apakah cara tersebut dianggap sebagai pengembangan potensi karyawan?
Ia beliau sering melakukan pendelegasaan wewenang dan itu bagian dari pengembangan potensi karyawan
- e) Apakah pimpinan selalu memberikan penghargaan pribadi bagi karyawan yang selalu berprestasi dalam pengembangan organisasi?
Tidak pernah
- f) Apakah pimpinan memiliki kepedulian sosial sebagai sesama manusia (bukan hanya bawahan dan atasan)?
Ia beliau memiliki kepedulian social

B. Product

- a. Apakah gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak baik bagi perubahan setiap sistem yang ada di kantor?
Ia sangat berdampak baik
- b. Perkembangan apa saja yang diperoleh dari pihak kantor?
Karyawan semakin aktif dan semangat untuk menjalankan tugasnya masing-masing, karyawan diberi kebebasan untuk berkreasi, membuat ide dan, gagasan
- c. Bagaimana peran gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kinerja karyawan?
Sebagai pimpinan mereka menjadikan sy sebagai sumber inspirasi, motivasi di dalam menjalankan visi dan misi perusahaan
- d. Bagaimana peran gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kinerja organisasi?
Gaya kepemimpinan transformasional ini sangat berperan dalam menciptakan perubahan positif, memotivasi anggota tim dan mencapai hasil yang lebih baik
- e. Bagaimana peran gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kultur organisasi?
peran gaya kepemimpinan transformasional hadir dalam membentuk kultur /budaya organisasi dengan sperangkat nilai-nilai keyakinan, dan norma perilaku terhadap bagaimana karyawan berinteraksi dan beroperasi dan juga menciptakan lingkungan dalam perusahaan dimana karyawan merasa dihargai, termotivaasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan Bersama.

PEDOMAN WAWANCARA
Untuk Pegawai Perumda air minum DanumTaka
Kabupaten Penajam Paser Utara

No. responden (di isi oleh peneliti):

Inisial Responden : Muh Jamil

Jabatan : Kepala Unit Lawe-Lawe

Alamat : Lawe-lawe, RT03 Kel. Lawe-lawe

Lokasi wawancara : Kantor Unit Lawe-Lawe

Hari/tanggal wawancara : Kamis , 8, 11 September 2023

A. Process

1. Ideal Influence (Pengaruh Ideal)

- a. Apakah pemimpin menjadi teladan yang baik bagi karyawan?
Iya saya rasa saya sudah cukup menjadi teladan untuk pegawai mulai dari perilaku yang saya lakukan untuk pegawai.
- b. Bagaimana pemimpin membangun komitmen bawahan di kantor?
Menurut saya komitmen itu timbul secara bertahap ya. Setidaknya saya telah berusaha untuk memberikan fasilitas atau tunjangan yang terbaik untuk para pegawai.
- c. Bagaimana cara pimpinan memberikan contoh perilaku? Ya yang pasti kita harus ikut terlibat dalam hal tersebut, dengan begitu nanti yang lain akan mengikuti perilaku tersebut.
- d. Bagaimana pimpinan di kantor membangkitkan rasa percaya diri?
Menurut saya ya terus beri dukungan untuk pegawai, tidak membanding-bandingkan dengan rekan kerja.
- e. Kegiatan apasajakah yang biasanya dilakukan dalam mengembangkan bakat karyawan?
Sampai saat ini yang selalu ada yaitu kegiatan Pelatihan Public Speaking, Pelatihan Serifikasi Kompetensi bidang air minum Ahli muda, Madya dan Utama yang di selenggarakan PERPAMSI.
- f. Bagaimana pimpinan merumuskan sebuah visi?
Ya yang utama harus mengerti dan paham target perusahaan yang akan dicapai saat ini hingga mana, yang pasti kita harus berpikir jauh kedepan.
- g. Bagaimana cara pimpinan menyeimbangkan visi dan misi?

Sesuai yang kami lihat dan jalani di perusahaan beliau dengan melakukan komunikasi yang jelas untuk memberikan pemahaman terhadap peran masing-masing dalam mencapai tujuan

- h. Jika terdapat masalah Tindakan seperti apa yang dilakukan oleh pimpinan?

Ya saya bicarakan baik baik saya diskusikan dengan yang bersangkutan, bagaimana bisa terjadi, seperti apa kronologinya yang nantinya dapat diputuskan bersama.

- i. Jam berapa pimpinan hadir dikantor? Apakah tepat waktu?

Sesuai aturan kantor jam 08.00- 16.30 beliau hadir kadang jam 07.45, tapi kalau ada kegiatan beliau kadang telat masuk kantor.

- j. Jam berapakah biasanya pimpinan meninggalkan kantor?

Beliau memang kalau waktu pulang biasanya lewat jam 16.30.

- k. Bagaimana pola hubungan komunikasi pimpinan dengan karyawan?

Hingga saat ini komunikasi selalu berjalan dengan baik, saya selalu mengadakan diskusi rutin setiap bulannya untuk evaluasi

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)

- a) Jelaskan kegiatan seperti apakah yang mampu membangun motivasi kerja dikantor?

Pemberian pengakuan dan Penghargaan dan promosi berdasarkan kinerja, selain itu juga menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.

- b) Jelaskan bagaimana cara pimpinan dalam memberikan motivasi pada bawahannya?

Terkadang saya ajak untuk berdiskusi, mengobrol ringan juga bisa.

- c) Jelaskan bagaimana bentuk semangat dan Tindakan yang biasanya diberikan?

Saya ajak untuk ngobrol santai yang dapat membuat karyawan tidak selalu tegang ketika bertemu dengan pimpinan

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

- a) Selama menjadi pimpinan penghargaan yang sering diraih dilingkup kantor apakah ada?

Ada yaitu Hasil Audit Kinerja BPKP yang setiap tahun di lakukan perusahaan mendapat kategori, Predikat SEHAT

- b) Pernahkah pimpinan di kantor menjadi atau dijadikan sebagai role model karyawan?

Pernah, yaitu kreativitas dalam melakukan terobosan tata kelola administrasi perusahaan

- c) Jelaskan masalah terberat apakah yang pernah ditemui selama menjadi pimpinan dan memimpin di kantor!
Kegagalan dalam komunikasi biasanya yang sering terjadi, terkadang masih sering missskomunikasi dengan pegawai, sehingga malah membuat pekerjaan rancu.
- d) Bagaimana cara pimpinan mendiskusikan masalah?
Ya saya kumpulkan dulu yang bersangkutan akan masalah yang telah terjadi, kemudian dibicarakan dengan baik bagaimana kelanjutannya dalam menemukan solusi.
- e) Bagaimana sikap pimpinan terhadap kritikan?
Saya cermati dulu kebenaran yang disampaikan kemudian perbaiki apabila ada kesalahan.
- f) Bagaimana sikap pimpinan dalam mengelola ide baru untuk sumber daya manusia di kantor?
Saya tampung dulu ide – ide yang ada, nanti apabila sudah barulah di diskusikan dengan manajer serta pegawai yang terlibat
- g) Cara apakah yang dilakukan untuk meninggikan bawahan?
Kenali dulu karakter dari pegawai, sesekali saya coba untuk berikan tugas dan saya evaluasi hasilnya serta berikan umpan balik kepada pegawai.
- h) Apakah anda termasuk pimpinan yang setuju dengan moto atau budaya berani bawahan?
Tidak setuju

4. *Individual Considerations*

- a. Bagaimana cara pimpinan melatih karyawan untuk selalu berprestasi?
Salah satu melatih pegawai ya kita fasilitasi untuk mengikuti pelatihan yang dapat mengembangkan kompetensi yang dimilikinya.
- b. Jelaskan bagaimana cara dan bentuk pimpinan di kantor membangun komunikasi dua arah kepada karyawan dalam konteks kerja?
Biasanya saya memberikan kritik kepada pegawai yang salah melakukan sesuatu, saya sampaikan dengan sopan dan bijak agar yang diberi kritik juga tidak canggung.
- c. Apakah pimpinan membangun interaksi personal kepada karyawan? Jika iya bentuk interaksi personal seperti apa yang biasanya dilakukan?

Iya terkadang saya melakukan hal tersebut ketika ada yang harus segera diselesaikan sehingga tidak ada miskomunikasi

- d. Apakah pimpinan sering melakukan diskusi dalam hal mendelegasikan wewenang? Apakah cara tersebut dianggap sebagai pengembangan potensi karyawan?

Sesekali pernah saya lakukan delegasi wewenang, agar pegawai juga bisa sambil mengembangkan potensinya.

- e. Apakah pimpinan selalu memberikan penghargaan pribadi bagi karyawan yang selalu berprestasi dalam pengembangan organisasi?

Pernah, tetapi tidak selalu,

- f. Apakah pimpinan memiliki kepedulian sosial sebagai sesama manusia (bukan hanya bawahan dan atasan)?

Ya namanya sesama manusia harus saling membantu satu sama lainnya

B. Product

- a) Apakah gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak baik bagi perubahan setiap sistem yang ada di kantor?

Iya menurut saya hal tersebut sangat memberikan dampak baik dalam sebuah organisasi atau perusahaan

- b) Perkembangan apa saja yang diperoleh dari pihak kantor?

Pegawai menjadi lebih disiplin, semangat kerjanya semakin tinggi dan hasil kerja maksimal

- c) Bagaimana peran gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kinerja karyawan?

Sebagai pimpinan saya harus memberikan contoh yang baik untuk karyawan saya, agar mereka juga dapat berperilaku baik dan bekerja dengan baik dalam setiap organisasi atau perusahaan

- d) bagaimana peran gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kinerja organisasi?

Gaya kepemimpinan transformasional ini sangat berperan dalam menciptakan perubahan positif, memotivasi anggota tim dan mencapai hasil yang lebih baik

- e) bagaimana peran gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kultur organisasi?

Dengan adanya kepemimpinan yang berdedikasi tinggi akan mempengaruhi kultur organisasi, karena pemimpin yang baik mampu mengarahkan anggotanya untuk menerapkan kultur organisasi yang baik pula

PEDOMAN WAWANCARA
Perumda air minum DanumTaka
Kabupaten Penajam Paser Utara

No. responden (di isi oleh peneliti):

Inisial Responden : Ruly Palarangi, ST

Jabatan : Manajer Teknik dan Hublang

Alamat : Jln AMD, Kel. Gunung Seteleng

Lokasi wawancara : Kantor Pusat Perumdam Danum Taka

Hari/tanggal wawancara : Selasa, Rabu & Kamis/ 13,14, 15

September 2023

A. Process

1. Ideal Influence (Pengaruh Ideal)

- a. Apakah pemimpin menjadi teladan yang baik bagi karyawan?
Pimpinan saya selalu memberikan teladan yang baik kepada kami, selalu menegur ketika ada sedikit kesalahan yang tidak sengaja kami buat.
- b. Bagaimana pemimpin membangun komitmen bawahan di kantor?
Pemimpin melalui bidang personalia mebuatkan fakta integritas bagi karyawan dalam menjalankan tugas masing-masing.
- c. Bagaimana cara pimpinan memberikan contoh perilaku?
Pimpinan segera melakukannya sendiri ketika mengetahui ada yang kurang tepat tanpa menyuruh pegawainya
- d. Bagaimana pimpinan di kantor membangkitkan rasa percaya diri pegawai?
Pimpinan sering membahas pentingnya mengenali kekurangan dan kelebihan yang ada dalam diri sendiri, hal tersebut ditujukan untuk mengurangi rasa minder dan takut ketika melakukan suatu hal.
- e. Kegiatan apasajakah yang biasanya dilakukan dalam mengembangkan bakat karyawan?
Sampai saat ini yang saya ketahui masih Kegiatan Pelatihan Public Speaking, Pelatihan Serifikasi Kompetensi bidang air minum Ahli muda, Madya dan Utama yang di selenggarakan PERPAMSI
- f. Bagaimana pimpinan merumuskan sebuah visi?
Biasanya pimpinan mengumpulkan tim manajemen untuk berdiskusi dan kemudian mengumumkannya pada pegawai

- g. Bagaimana cara pimpinan menyeimbangkan visi dan misi?
Beliau selalu mengontrol kegiatan atau pekerjaan yang kami kerjakan setiap harinya.
 - h. Jika terdapat masalah Tindakan seperti apa yang dilakukan oleh pimpinan?
Pimpinan selalu melibatkan manajer untuk berdiskusi
 - f) Jam berapa pimpinan hadir dikantor? Apakah tepat waktu?
Sesuai aturan kantor jam 08.00- 16.30 beliau hadir kadang jam 07.45, tapi kalau ada kegiatan beliau kadang telat masuk kantor
 - g) Jam berapakah biasanya pimpinan meninggalkan kantor?
Beliau memang kalau waktu pulang biasanya lewat jam 16.30
 - h) Bagaimana pola hubungan komunikasi pimpinan dengan karyawan?
Selama ini selalu merespon karyawan dengan baik
2. *Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif)*
- a) Jelaskan kegiatan seperti apakah yang mampu membangun motivasi kerja dikantor?
Mengadakan outing atau liburan bersama, selain itu juga memberikan jenjang karir yang jelas kepada karyawan
 - b) Jelaskan bagaimana cara pimpinan dalam memberikan motivasi pada bawahannya?
Biasanya pimpinan mengingatkan secara personal apabila ada kesalahan yang masih bisa teratasi
 - c) Jelaskan bagaimana bentuk semangat dan Tindakan yang biasanya diberikan?
Biasanya pimpinan selalu tegur salam sapa ketika bertemu dengan karyawannya
3. *Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)*
- a. Selama menjadi pimpinan penghargaan yang sering diraih dilingkup kantor apakah ada?
Ada yaitu Hasil Audit Kinerja BPKP yang setiap tahun dilakukan perusahaan mendapat kategori, Predikat SEHAT
 - b. Pernakah pimpinan di kantor menjadi atau dijadikan sebagai role model karyawan?
Pernah, yaitu kreativitas dalam melakukan terobosan tata kelola administrasi perusahaan
 - c. Jelaskan masalah terberat apakah yang pernah ditemui selama menjadi pimpinan dan memimpin dikantor!
Pada saat adanya pemeriksaan atau audit dari APH yang sebenarnya tidak menjadi temuan tapi terkadang dijadikan sebagai bahan/dasar untuk memeriksa Perusahaan
 - d) Bagaimana cara pimpinan mendiskusikan masalah?

Biasanya pimpinan mengumpulkan semua karyawan yang bersangkutan, kemudian membicarakannya dengan baik

- e) Bagaimana sikap pimpinan terhadap kritikan?
Saya melihat pimpinan memahami setiap menerima kritikan tanpa ada menyela pembicaraan.
- f) Bagaimana sikap pimpinan dalam mengelola ide baru untuk sumber daya manusia di kantor?
Memberikan label setalhy
Beliau melakukan dengan berdiskusi Bersama management
- g) Apakah anda termasuk pimpinan yang setuju dengan moto atau budaya berani bawahan?
Tidak setuju

4. *Individual Considerations*

- a. Bagaimana cara pimpinan melatih karyawan untuk selalu berprestasi?
Biasanya pimpinan memberikan fasilitas untuk mengikuti pelatihan
- b. Jelaskan bagaimana cara dan bentuk pimpinan di kantor membangun komunikasi dua arah kepada karyawan dalam konteks kerja?
Pimpinan memberikan tugas dan tanggungjawannya kepada karyawan, selain itu juga menanyakan mengenai pekerjaannya telah terselesaikan sampai mana.
- c. Apakah pimpinan membangun interaksi personal kepada karyawan? Jika iya bentuk interaksi personal seperti apa yang biasanya dilakukan?
Iya beliau terkadang lakukan interaksi personal dengan mendatangi ruangan masing-masing bidang di perusahaan apabila ada hal yang ingin di diskusikan
- d. Apakah pimpinan sering melakukan diskusi dalam hal mendelegasikan wewenang? Apakah cara tersebut dianggap sebagai pengembangan potensi karyawan?
Selama ini iya, pimpinan selalu melakukan diskusi dalam hal apapun
- e. Apakah pimpinan selalu memberikan penghargaan pribadi bagi karyawan yang selalu berprestasi dalam pengembangan organisasi?
Sebenarnya sebagai karyawan juga ada harapan seperti itu, akan tetapi sampai saat ini masih belum ada penghargaan dari pimpinan
- f. Apakah pimpinan memiliki kepedulian sosial sebagai sesama manusia (bukan hanya bawahan dan atasan)?

Setau saya iya benar, selama ini pimpinan selalu rendah hati kepada siapa pun.

b. Product

- a. Apakah gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak baik bagi perubahan setiap sistem yang ada di kantor?
Iya benar, dengan pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional sangat berdampak baik
- b. Perkembangan apa saja yang diperoleh dari pihak kantor?
Sampai saat ini sangat terlihat bahwa kinerja para pegawai semakin meningkat karena diberikan kebebasan untuk berkreasi.
- c. Bagaimana peran gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kinerja karyawan?
Pimpinan selalu mendorong hal positif dan budaya serta praktik sumber daya manusia yang mampu memotivasi karyawan untuk berpartisipasi
- d. bagaimana peran gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kinerja organisasi?
Sepertinya menurut saya pimpinan selalu membangun budaya organisasi dalam setiap orang sehingga akan saling membantu dalam usaha mencapai tujuan bersama
- e. bagaimana peran gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kultur organisasi?
peran gaya kepemimpinan transformasional hadir dalam membentuk kultur / budaya organisasi dengan sperangkat nilai-nilai keyakinan, dan norma perilaku terhadap bagaimana karyawan berinteraksi dan beroperasi dan juga menciptakan lingkungan dalam perusahaan dimana karyawan merasa dihargai, termotivaasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan Bersama

PEDOMAN WAWANCARA
Untuk Pegawai Perumda air minum DanumTaka
Kabupaten Penajam Paser Utara

No. responden (di isi oleh peneliti):

Inisial Responden	: Sadar Budiyoto, SH.MH
Jabatan	: Manajer Cabang Sepaku
Alamat	: BTN Nenang, RT 002 Kel. nenang
Lokasi wawancara	: Kantor Unit Sepaku
Hari/tanggal wawancara	: Senin, Selasa, Jum'at/18,19 & 22 September 2023

A. Process

1. *Ideal Influence* (Pengaruh Ideal)

- a. Apakah pemimpin menjadi teladan yang baik bagi karyawan?
Menurut saya pimpinan sudah menjadi teladan yang baik, seperti memberikan motivasi kepada karyawan, berkomunikasi baik dengan karyawan, tidak pernah berpihak atau berat sebelah.
- b. Bagaimana pemimpin membangun komitmen bawahan di kantor?
Terciptanya lingkungan kerja yang baik dapat membuat pegawai berkomitmen dalam bekerja
- c. Bagaimana cara pimpinan memberikan contoh perilaku?
Contoh kecil seperti datang selalu tepat waktu, begitu cara pimpinan memberikan contoh perilaku kepada karyawannya.
- d. Bagaimana pimpinan di kantor membangkitkan rasa percaya diri?
Menurut saya ya terus beri dukungan untuk pegawai, tidak membanding-bandingkan dengan rekan kerja.
- e. Kegiatan apasajakah yang biasanya dilakukan dalam mengembangkan bakat karyawan?
Sampai saat ini yang selalu ada yaitu kegiatan Pelatihan Public Speaking, Pelatihan Serifikasi Kompetensi bidang air minum Ahli muda, Madya dan Utama yang di selenggarakan PERPAMSI
- f. Bagaimana pimpinan merumuskan sebuah visi?
Memiliki focus untuk menatap masa depan terutama dalam menghadapi rintangan dalam pekerjaan.
- g. Bagaimana cara pimpinan menyeimbangkan visi dan misi?

Memiliki kesamaan pandang atau tujuan utama dengan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan

- h. Jika terdapat masalah Tindakan seperti apa yang dilakukan oleh pimpinan?

Biasanya didiskusikan dahulu untuk mencari bagaimana solusi terbaik untuk penyelesaian masalahnya

- i. Jam berapa pimpinan hadir dikantor? Apakah tepat waktu?
Sesuai aturan kantor jam 08.00- 16.30 beliau hadir kadang jam 07.45, tapi kalau ada kegiatan beliau kadang telat masuk kantor

- j. Jam berapakah biasanya pimpinan meninggalkan kantor?
Beliau memang kalau waktu pulang biasanya lewat jam 16.30

- k. Bagaimana pola hubungan komunikasi pimpinan dengan karyawan?

Komunikasi selalu berjalan dengan baik

1. Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif)

- a. Jelaskan kegiatan seperti apakah yang mampu membangun motivasi kerja dikantor?

Memberikan apresiasi atas prestasi itu sebenarnya sangat simple namun berkesan.

- b. Jelaskan bagaimana cara pimpinan dalam memberikan motivasi pada bawahannya?

Terkadang saya coba untuk memberi tanggungjawab lebih besar, saya lihat bagaimana caranya untuk menyelesaikan pekerjaan

- c. Jelaskan bagaimana bentuk semangat dan Tindakan yang biasanya diberikan?

Saling sapa setiap harinya, setiap ketemu, beri senyuman, beri semangat

2. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)

- a. Selama menjadi pimpinan penghargaan yang sering diraih dilingkup kantor apakah ada?

Ada yaitu Hasil Audit Kinerja BPKP yang setiap tahun dilakukan perusahaan mendapat kategori, Predikat SEHAT

- b. Pernakah pimpinan di kantor menjadi atau dijadikan sebagai role model karyawan?

Pernah, yaitu kreativitas dalam melakukan terobosan tata kelola administrasi perusahaan

- c. Jelaskan masalah terberat apakah yang pernah ditemui selama menjadi pimpinan dan memimpin dikantor!

Rendahnya pengetahuan mengenai akuntabilitas itu sangat berdampak besar kepada setiap instansi atau perusahaan

- d. Bagaimana cara pimpinan mendiskusikan masalah?

Tampung terlebih dahulu fakta-fakta yang ada dalam permasalahan, kemudian diskusi akan permasalahannya dimana untuk menemukan solusi terbaiknya.

- e. Bagaimana sikap pimpinan terhadap kritikan?
Saya cermati dulu kebenaran yang disampaikan kemudian perbaiki apabila ada kesalahan.
- f. Bagaimana sikap pimpinan dalam mengelola ide baru untuk sumber daya manusia di kantor?
Saya tampung dulu ide – ide yang ada, nanti apabila sudah barulah di diskusikan dengan manajer serta pegawai yang terlibat
- g. Cara apakah yang dilakukan untuk meninggikan bawahan?
Kenali dulu karakter dari pegawai, sesekali saya coba untuk berikan tugas dan saya evaluasi hasilnya serta berikan umpan balik kepada pegawai.
- h. Apakah anda termasuk pimpinan yang setuju dengan moto atau budaya berani bawahan?
Tidak setuju

f. Individual Considerations

- a. Bagaimana cara pimpinan melatih karyawan untuk selalu berprestasi?
Selalu berikan semangat serta motivasi, berikan fasilitas seperti pelatihan kerja untuk mengembangkan kompeteknTJ
- b. Jelaskan bagaimana cara dan bentuk pimpinan di kantor membangun komunikasi dua arah kepada karyawan dalam konteks kerja?
Komunikasi setiap harinya.
- c. Apakah pimpinan membangun interaksi personal kepada karyawan? Jika iya bentuk interaksi personal seperti apa yang biasanya dilakukan?
Iya, hal tersebut dapat lebih maksimal apabila saat digunakan untuk mengevaluasi kinerja
- d. Apakah pimpinan sering melakukan diskusi dalam hal mendelegasikan wewenang? Apakah cara tersebut dianggap sebagai pengembangan potensi karyawan?
Sesekali pernah saya lakukan delegasi wewenang, agar pegawai juga bisa sambil mengembangkan potensinya.
- e. Apakah pimpinan selalu memberikan penghargaan pribadi bagi karyawan yang selalu berprestasi dalam pengembangan organisasi?
Pernah, tetapi tidak selalu,
- f. Apakah pimpinan memiliki kepedulian sosial sebagai sesama manusia (bukan hanya bawahan dan atasan)?

Ya namanya sesama manusia harus saling membantu satu sama lain ya

g. Product

- a. Apakah gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak baik bagi perubahan setiap sistem yang ada di kantor?
Iya bener, sangat memberikan dampak pada setiap perusahaan
- b. Perkembangan apa saja yang diperoleh dari pihak kantor?
Pegawai menjadi lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan di kantor
- c. Bagaimana peran gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kinerja karyawan?
Sebisa mungkin saya tunjukkan perilaku yang baik kepada karyawan sebagai contoh untuk mereka juga.
- d. Bagaimana peran gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kinerja organisasi?
Gaya kepemimpinan transformasional ini sangat berperan dalam menciptakan perubahan positif, memotivasi anggota tim dan mencapai hasil yang lebih baik
- e. Bagaimana peran gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kultur organisasi?
Dengan adanya kepemimpinan yang berdedikasi tinggi akan mempengaruhi kultur organisasi, karena pemimpin yang baik mampu mengarahkan anggotanya untuk menerapkan kultur organisasi yang baik pula

PEDOMAN WAWANCARA
Untuk Pegawai Perumda air minum DanumTaka
Kabupaten Penajam Paser Utara

No. responden (di isi oleh peneliti):

Inisial Responden : Jumansyah

Jabatan : Kepala Unit Sotek

Alamat : Nenang, RT 03 Kel. Nenang

Lokasi wawancara : Kantor Unit Sotek

Hari/tanggal wawancara : Senin-Selasa/25-26 September 2023

A. Process

1. *Ideal Influence* (Pengaruh Ideal)

- a. Apakah pemimpin menjadi teladan yang baik bagi karyawan?
Menurut saya pimpinan sudah menjadi teladan yang baik, seperti memberikan motivasi kepada karyawan, berkomunikasi baik dengan karyawan, tidak pernah berpihak atau berat sebelah.
- b. Bagaimana pemimpin membangun komitmen bawahan di kantor?
Pimpinan dapat memberikan kenyamanan kepada karyawan saat bekerja sehingga terbangun komitmen pada karyawan
- c. Bagaimana cara pimpinan memberikan contoh perilaku?
Seperti halnya saat datang ke kantor selalu tepat waktu, selalu menjaga kebersihan lingkungan.
- d. Bagaimana pimpinan di kantor membangkitkan rasa percaya diri?
Pimpinan tidak pernah membanding-bandingkan dengan setiap karyawan, dan selalu memberikan motivasi yang terbaik untuk karyawannya
- e. Kegiatan apasajakah yang biasanya dilakukan dalam mengembangkan bakat karyawan?
Sampai saat ini yang selalu ada yaitu kegiatan Pelatihan Public Speaking, Pelatihan Serifikasi Kompetensi bidang air minum Ahli muda, Madya dan Utama yang di selenggarakan PERPAMSI
- f. Bagaimana pimpinan merumuskan sebuah visi?
Pimpinan selalu mengajarkan untuk focus kepada tujuan organisasi

- g. Bagaimana cara pimpinan menyeimbangkan visi dan misi?
Memiliki kesamaan pandang atau tujuan utama dengan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
 - h. Jika terdapat masalah Tindakan seperti apa yang dilakukan oleh pimpinan?
Pimpinan selalu mendiskusikan permasalahan yang ada agar permasalahan dapat terselesaikan dengan baik dan tidak semakin rumit
 - i. Jam berapa pimpinan hadir dikantor? Apakah tepat waktu?
Sesuai aturan kantor jam 08.00- 16.30 beliau hadir kadang jam 07.45, tapi kalau ada kegiatan beliau kadang telat masuk kantor
 - j. Jam berapakah biasanya pimpinan meninggalkan kantor?
Beliau memang kalau waktu pulang biasanya lewat jam 16.30
 - k. Bagaimana pola hubungan komunikasi pimpinan dengan karyawan?
Komunikasi selalu berjalan dengan baik
 - l. Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif)
 - m. Jelaskan kegiatan seperti apakah yang mampu membangun motivasi kerja dikantor?
Menciptakan suasana lingkungan kerja yang nyaman dan aman serta menyenangkan, selalu terbuka akan masukan dan juga memberikan reward kepada karyawan atas pencapaian kerja
 - n. Jelaskan bagaimana cara pimpinan dalam memberikan motivasi pada bawahannya?
Pimpinan memberikan kepercayaan lebih kepada karyawan, memberikan waktu kerja yang flexible dan juga selalu memberikan semangat dalam bekerja
 - o. Jelaskan bagaimana bentuk semangat dan Tindakan yang biasanya diberikan?
Pimpinan selalu bersikap humble kepada karyawan saja sudah membuat semangat karena tidak merasa tegang saat bertemu pimpinan dan dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa beban
2. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)
- a. Selama menjadi pimpinan penghargaan yang sering diraih dilingkup kantor apakah ada?
Ada yaitu Hasil Audit Kinerja BPKP yang setiap tahun dilakukan perusahaan mendapat kategori, Predikat SEHAT
 - b. Pernakah pimpinan di kantor menjadi atau dijadikan sebagai role model karyawan?
Pernah, yaitu kreativitas dalam melakukan terobosan tata kelola administrasi perusahaan

- c. Jelaskan masalah terberat apakah yang pernah ditemui selama menjadi pimpinan dan memimpin dikantor!
Sepertinya missskomunikasi yang sering menjadi masalah dalam penyelesaian perkerjaan ya,
- d. Bagaimana cara pimpinan mendiskusikan masalah?
Pimpinan selalu mengidentifikasi permasalahan yang ada, kemudian mencari bagaimana solusi terbaiknya.
- e. Bagaimana sikap pimpinan terhadap kritikan?
Pimpinan selalu menerima kritikan dengan baik.
- f. Bagaimana sikap pimpinan dalam mengelola ide baru untuk sumber daya manusia di kantor?
Pimpinan mengumpulkan saran-saran yang masuk sebagai bahan alternative yang kemudian dapat didiskusikan
- g. Cara apakah yang dilakukan untuk meninggikan bawahan?
Pimpinan selalu menghargai apa saja yang diutarakan oleh karyawan.
- h. Apakah anda termasuk pimpinan yang setuju dengan moto atau budaya berani bawahan?
Tidak setuju

3. *Individual Considerations*

- a. Bagaimana cara pimpinan melatih karyawan untuk selalu berprestasi?
Biasanya karyawan selalu diberikan fasilitas pelatihan untuk menunjang potensi karyawan.
- b. Jelaskan bagaimana cara dan bentuk pimpinan di kantor membangun komunikasi dua arah kepada karyawan dalam konteks kerja?
Komunikasi dengan baik setiap harinya, ataupun mengobrol santai gabung dengan karyawan
- c. Apakah pimpinan membangun interaksi personal kepada karyawan? Jika iya bentuk interaksi personal seperti apa yang biasanya dilakukan?
Iya biasanya ya membahas pekerjaan yang harus didiskusikan
- d. Apakah pimpinan sering melakukan diskusi dalam hal mendelegasikan wewenang? Apakah cara tersebut dianggap sebagai pengembangan potensi karyawan?
Iya pernah, mungkin seperti itu maksud pimpinan.
- e. Apakah pimpinan selalu memberikan penghargaan pribadi bagi karyawan yang selalu berprestasi dalam pengembangan organisasi?
Pernah, tetapi tidak selalu,
- f. Apakah pimpinan memiliki kepedulian sosial sebagai sesama manusia (bukan hanya bawahan dan atasan)?

Ya namanya sesame manusia harus saling membantu satu sama lain ya

B. Product

- a. Apakah gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak baik bagi perubahan setiap sistem yang ada di kantor?
Iya berner, apabila dilaksanakan dengan baik sepertinya juga akan berdampak baik juga
- b. Perkembangan apa saja yang diperoleh dari pihak kantor?
Ya karyawan dapat menjadi lebih baik
- c. Bagaimana peran gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kinerja karyawan?
Ketika pimpinan memberikan contoh perilaku yang baik kepada karyawan maka karyawan juga akan melakukan hal yang sama.
- d. Bagaimana peran gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kinerja organisasi?
Gaya kepemimpinan transformasional ini sangat berperan dalam menciptakan perubahan positif, memotivasi anggota tim dan mencapai hasil yang lebih baik
- e. Bagaimana peran gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk kultur organisasi?
Dengan adanya kepemimpinan yang berdedikasi tinggi akan mempengaruhi kultur organisasi, karena pemimpin yang baik mampu mengarahkan anggotanya untuk menerapkan kultur organisasi yang baik pula

Lampiran 2 Lembar Observasi

LEMBAR OBSERVASI

A. Tujuan Observasi

Untuk memperoleh informasi dan data baik mengenai kondisi fisik maupun non fisik Analisis Gaya Kepimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Danum Taka Kab. Penajam Paser Utara.

B. Aspek Yang Diamati

Adapun aspek yang diamati dalam kegiatan observasi ini adalah sebagai berikut:

1. Alamat/lokasi Perumda Air Minum Danum Taka Kab. Penajam Paser Utara
2. Lingkungan fisik dan non fisik Perumda Air Minum Danum Taka Kab. Penajam Paser Utara
3. Gaya kepemimpinan pimpinan Perumda Air Minum Danum Taka Kab. Penajam Paser Utara
4. Kinerja pegawai Perumda Air Minum Danum Taka Kab. Penajam Paser Utara.

DOKUMENTASI PENELITIAN



Wawancara dengan responden(SPI)



Wawancara dengan Manajer Hubungan langganan Dan Teknik



Wawancara dengan Manajer Cabang Sepaku



Wawancara dengan Kepala Unit Lawe-Lawe



Wawancara dengan Kepala Unit Sotek



Surat Balasan Persetujuan Penelitian

	PEMERINTAH KABUPATEN PENAJAM PASER UTARA PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM DANUM TAKA Jalan Provinsi KM 1,5 RT 03 Penajam Telp/Fax (0542) 720 1649 e-mail : pdam_ppu@yahoo.co.id	
Penajam, 5 September 2023		
Nomor : 690 /Itg.a.Um/Perumda AMDT/IX/2023 Lampiran : - Perihal : <u>Persetujuan Izin Penelitian</u>	Kepada Yth. : Dekan Fakultas Pascasarjana Universitas Fajar Di – Tempat	
Sehubungan dengan Surat dari Universitas Fajar nomor : 206/B/PASCA-UNIFA/IX/2023, perihal Izin Penelitian dengan identitas mahasiswa sebagai berikut : Nama : A R M A N Stambuk : 2230232072 Program Studi : Magister Manajemen Jenjang Program : Magister (S2) Konsentrasi : Strategi Organisasi Publik dan Nirlaba Judul Tesis : “Analisis Gaya kepemimpinan Transformasional di Perumda Air Minum Danum Taka Kab. Penajam Paser Utara” Maka dengan ini kami setuju dan memberikan izin untuk melaksanakan Penelitian/Pengumpulan data yang dibutuhkan pada Kantor Perumda Air Minum Danum Taka Kabupaten Penajam Paser Utara yang dilaksanakan mulai dari tanggal 04 September s/d 29 September 2023. Demikian Surat Persetujuan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.		
Perumda Air Minum Danum Taka Kabupaten Penajam Paser Utara Direktur   Abdul Rasid REST		
Tembusan : 1. Sistem Pengawas Internal 2. Arsip		