

Analisis Sifat Dasar Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Ratu Jilbab (RJ) (Studi pada Pemimpin CV. Lyana Eka Pratama)

Fat'Chatus Chanifa Jikhan^{1*}, Bambang Hermanto², Pratami Wulan Tresna³, Fityah Hunafa Tajdida⁴

¹ Program Magister Administrasi Bisnis FISIP Universitas Padjadjaran, Bandung, Jawa Barat, Indonesia

^{2,3} Departemen Ilmu Administrasi Bisnis FISIP Universitas Padjadjaran, Bandung, Jawa Barat, Indonesia

⁴ CV. Lyana Eka Pratama, Kota Serang, Banten, Indonesia

Email : fatchatus22001@mail.unpad.ac.id, b.hermanto@unpad.ac.id, pratami@unpad.ac.id, fityahhunafatajdida@gmail.com

ABSTRAK : Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sifat dasar kepemimpinan dan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin Ratu Jilbab (RJ) dalam industri kreatif subsektor fashion. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin Ratu Jilbab (RJ) memiliki sifat dasar kepemimpinan seperti *motivation*, *empathy*, *self-esteem*, *decision making*, *commitment* dan *interpersonal awareness*. Selain itu, pemimpin Ratu Jilbab (RJ) juga menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan empat dimensi yang dijelaskan dalam teori Bass (1985), yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Pemimpin Ratu Jilbab (RJ) memiliki sifat dasar kepemimpinan dan seluruh indikator untuk keempat dimensi tersebut dipenuhi.

Kata kunci: Kepemimpinan; Sifat dasar; Gaya transformasional

ABSTRACT : This research aims to analyse the nature of leadership and transformational leadership style applied by Ratu Jilbab (RJ) leaders in the creative industry fashion subsector. The research method used is qualitative with descriptive analysis. The results showed that Ratu Jilbab (RJ) leaders have basic leadership traits such as *motivation*, *empathy*, *self-esteem*, *decision making*, *commitment* and *interpersonal awareness*. In addition, Ratu Jilbab (RJ) leaders also apply a transformational leadership style with four dimensions described in Bass' (1985) theory, namely *idealised influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, and *individualised consideration*. Ratu Jilbab (RJ) leaders have basic leadership traits and all indicators for all four dimensions are fulfilled.

Keywords: Leadership; Traits; Transformational style

I. Pendahuluan

Bidang industri yang berkembang dengan pesat yaitu industri kreatif dalam bidang fashion (Arista, 2010). Subsektor dari industri kreatif yaitu bidang fashion karena merupakan salah satu bidang yang membutuhkan kreativitas di semua bagian rantai nilai (Bukantaitė & Sederevičiūtė-Pačiauskienė, 2021). Keterampilan dalam industri kreatif dapat ditingkatkan dengan beberapa persyaratan, salah satunya adalah dengan meningkatkan kinerja yang berkelanjutan pada sektor kepemimpinan (Dodd, 2012).

Menurut Badan Ekonomi Kreatif Indonesia (2019) dalam Pamungkas dkk. (2022) bahwa tujuan dari pembangunan industri kreatif di Indonesia yaitu menjadikan industri kreatif sebagai tumpuan dalam perekonomian nasional untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat dan kemajuan. Kontribusi industri fashion pada PDB di Tahun 2016 sebesar 18,01% dengan nilai yang dihasilkan hingga Rp. 166,1 triliun kemudian meningkat 2,78% dari tahun 2015. Pada tahun 2016 diketahui sebanyak 1.123.988 usaha yang bergerak di bidang fashion (Ekonomi Kreatif & Outlook dalam Mustikarani & Irwansyah, 2019). Dari sisi penyerapan jumlah tenaga kerja di industri kreatif dalam rentang waktu 2015-2018 berjumlah 16.984.070 tenaga kerja sementara subsektor fashion sendiri pada tahun 2016 mencapai 4.130.000 tenaga kerja yang dapat diserap (Badan Ekonomi Kreatif Indonesia, 2019; Ekonomi Kreatif & Outlook, 2019).

Hubungan yang baik dengan karyawan sangat penting agar fashion dapat berkembang secara optimal (Amalia, 2021). Menurut Unsworth (2018) teori-teori kepemimpinan yang ada saat ini dapat membantu dalam memahami hubungan pemimpin dan karyawan. Oleh sebab itu, teori kepemimpinan berperan dalam menjaga hubungan antara pemimpin dan karyawan secara berkelanjutan salah satunya di bidang fashion.

Definisi kepemimpinan secara umum

sebagai kesiapan seseorang sebagai kemampuan yang dimiliki untuk dapat mendorong, menggerakkan, mempengaruhi, membimbing, mengajak, mengarahkan dan jika diperlukan bahkan memaksa orang atau kelompok (Alfatiha, 2022). Dalam menganalisis lebih dalam mengenai sifat dasar kepemimpinan maka penelitian ini berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu seperti : (1) *Motivation* (Rosch & Villanueva, 2016; Jensen & Bro, 2018; Mukhtar dkk., 2019; Rino dkk., 2023); (2) *Empathy* (Maamari & Majdalani, 2017; Jit dkk., 2017; Petrovskaya & Mirakyan 2018); (3) *Self-Esteem* (Kammeyer-Mueller dkk., 2008; Li dkk., 2011; Barling dkk., 2022; Ali dkk., 2022); (4) *Decision Making* (Melé, 2010; Bazerman & Moore, 2012; Crossan dkk., 2017; Rajagopal & Davila, 2021); (5) *Commitment* (Chalofsky & Krishna, 2009; Sharma dkk., 2021; Frémeaux & Pavageau, 2022; Erena dkk., 2023); (6) *Interpersonal Awareness* (Goleman, 1998; Brown & Moshavi, 2005; Vella dkk., 2010).

Kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan (Usat, 2019). Seorang pemimpin mempunyai otoritas untuk menentukan gaya kepemimpinan (Igbaekemen, 2014). Karyawan akan terdorong untuk efektif dan efisien dalam bekerja ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan secara tepat (Amalia, 2021). Gaya kepemimpinan sering kali menjanjikan tidak hanya untuk menyediakan sarana yang efisien untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga untuk membantu menentukan jenis tujuan apa yang dianggap penting sejak awal (Heifetz, 1994; Selznick, 2006).

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif dibandingkan macam-macam gaya kepemimpinan lainnya (Bass, 1999; Leithwood, 1992; Mesu, Sanders, & Riemsdijk, 2015; Giddens, 2018 dalam Nur, 2021). Prinsip utama dari teori kepemimpinan transformasional adalah bahwa para pemimpin mampu membuat individu dalam kelompok untuk secara kolektif melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan

kelompok (Avolio & Bass, 1995). Menurut Rawung (2013) motivasi kerja karyawan dapat ditentukan oleh seorang pimpinan. Dalam penelitian Amalia (2021) yang dilakukan pada industri fashion bahwa karyawan dapat dimotivasi oleh pimpinan agar memiliki kinerja yang optimal. Salah satu indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu motivasi (Bass, 1985:49 dalam Nur dkk., 2021).

Studi ini bertujuan untuk mengetahui implementasi sifat dasar kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dengan melihat penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada industri kreatif subsektor fashion.

II. Metode Penelitian

Lokasi penelitian merupakan lokasi yang menjadi objek penelitian. Penulis melakukan penelitian pada Ratu Jilbab (RJ). Ratu Jilbab berlokasi di Jalan Syeh Nawawi Al Bantani No. 1, Kampung Benda, Kecamatan Cipocok Jaya, Serang Banten. Ratu Jilbab yang bergerak dibidang fashion terletak satu lokasi bersama Ratu Jati yang bergerak dibidang furniture dari CV. Lyana Eka Pratama.

Narasumber yaitu pemilik Ratu Jilbab (RJ). Pemilik Ratu Jilbab (RJ) langsung berhubungan dengan para karyawan dalam menjalankan dan memimpin seluruh aktivitas didalam Ratu Jilbab (RJ). Narasumber memiliki kuasa penuh atas kebijakan-kebijakan dalam menentukan arah bisnis yang sedang dijalani.

Jenis penelitian menggunakan penelitian kualitatif yang bersifat analisis deskriptif. Dalam penelitian analisis deskriptif ini menggunakan beberapa pengumpulan data yaitu: (1) Studi Lapangan (*Field research*), data yang diperoleh dari hasil wawancara langsung dari narasumber yaitu pemilik Ratu Jilbab yang dilakukan secara berkala, melakukan pengamatan langsung pada objek penelitian (Observasi) serta dokumentasi seperti rekaman wawancara dan foto yang diperlukan untuk menunjang penelitian; (2) Studi Kepustakaan, studi kepustakaan dilakukan dengan mengumpulkan data dari

berbagai sumber seperti artikel ilmiah, jurnal dan buku-buku yang relevan dengan topik penelitian.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini dengan melakukan triangulasi waktu melalui jawaban dari narasumber secara berulang kali dengan pertanyaan yang sama dalam waktu yang berbeda. Triangulasi waktu menunjukkan pengumpulan data pada waktu yang berbeda untuk menentukan apakah temuan yang sama terjadi (Kimchi dkk., 1991). Hasil wawancara yang diperoleh akan dilakukan perbandingan dengan teori yang terkait sifat dasar kepemimpinan dan gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Ratu Jilbab (RJ).

Dalam penelitian ini operasionalisasi konsep untuk memperdalam analisis seputar gaya kepemimpinan transformasional diperoleh beberapa dimensi yang relevan digunakan teori transformational leadership dari Bass (1985). Adapun beberapa dimensi yang dimaksud disajikan pada Tabel 1, sekaligus dengan indikator-indikator yang digunakan untuk proses wawancara serta analisis data.

Tabel 1. Pengukuran Kepemimpinan Transformasional

No	Dimensi (Kluster)	Indikator
1	Pengaruh Idealis (<i>Idealized influence</i>)	Pemimpin yang dihormati
		Etika, moral dan integritas
		Bekerja sesuai visi misi institusi
		Sosok Panutan
2	Motivasi yang memberi inspirasi (<i>Inspirational Motivation</i>)	Memotivasi
		Inspiratif dan komunikatif
		Antusias dan optimis
		Menjalin komunikasi
3	Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>)	Berpikir kritis
		Sudut pandang baru
		Menstimulasi inovasi
4	Pertimbangan Individu (<i>Individual Consideration</i>)	Mendengarkan aspirasi dan keluhan
		Mendorong potensi anggotanya

sumber : Bass (1985:49) dalam Nur dkk., (2021)

III. Hasil dan Pembahasan

Hasil wawancara yang akan dibahas merupakan hasil diskusi dengan narasumber. Hasil wawancara mengenai sifat dasar kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin Ratu Jilbab (RJ) dan Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Ratu Jilbab (RJ) dijelaskan pada sub bab pembahasan.

Sifat Dasar Kepemimpinan yang dimiliki Pemimpin Ratu Jilbab (RJ)

Guna menganalisis lebih mendalam mengenai sifat dasar kepemimpinan, rujukan untuk memperoleh informasi yaitu menggunakan proses wawancara yang mengacu pada sifat-sifat yang tertera pada penelitian-penelitian terdahulu. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut:

(1) *Motivation*, pemimpin Ratu Jilbab (RJ) mampu memberikan motivasi kepada karyawan dengan memahami karakteristik dari para karyawan sehingga proses memotivasi dapat berjalan secara tepat. Setiap pagi pemimpin mengadakan *briefing* sekaligus memberikan motivasi ke karyawan sebelum memulai pekerjaan. Karyawan yang ditempatkan pada pekerjaan tertentu sesuai dengan passionnya tercermin ketika terdapat karyawan yang pandai berkomunikasi (komunikatif) ditempatkan pada pekerjaan yang berhubungan langsung dengan konsumen dibagian melayani konsumen. Selain itu, pemimpin juga menerapkan motivasi negatif agar tidak terjadi demotivasi. Hal ini tercermin ketika narasumber menetapkan kebijakan potongan gaji ketika tidak mencapai target sedangkan ketika target tercapai maka potongan tersebut tidak akan dilakukan. Situasi yang terjadi tersebut sejalan dengan penelitian Cantarelli dkk. (2016) yang mengungkapkan bahwa menumbuhkan motivasi kerja merupakan hal yang penting karena motivasi kerja telah

dikaitkan dengan kepuasan kerja. Selain itu, motivasi kerja juga penting karena berkaitan dengan kinerja (Andersen dkk., 2014; Bellé, 2013).

(2) *Empathy*, pemimpin Ratu Jilbab (RJ) memiliki empati yang besar terhadap para karyawannya. Hal ini tercermin ketika karyawan tidak mencapai target tidak dimarahi secara langsung melainkan memahami kesulitan karyawan dengan melakukan evaluasi untuk mencari solusi bersama dan melakukan inovasi seperti mengubah model-model jilbab yang sedang tren di pasar serta memperbanyak produksi gamis dibandingkan jilbab karena daya beli lebih banyak gamis dibandingkan jilbab. Selain itu, pemimpin juga melakukan kegiatan amal bersama karyawan agar menumbuhkan empati dari sisi sosial. Kegiatan amal tersebut salah satunya dilakukan pada pondok pesantren yang ditempati oleh salah satu anak dari karyawan. Situasi yang terjadi tersebut sejalan dengan Momeni (2009) yang mengungkapkan bahwa pemimpin yang cerdas secara emosional dapat mengontrol lebih baik melalui manajemen diri, memahami lebih banyak karyawannya karena empatinya dan meningkatkan suasana hati orang lain dengan menggunakan keterampilan sosialnya yang tajam.

(3) *Self-Esteem*, pemimpin Ratu Jilbab (RJ) yakin kepada dirinya sendiri bahwa mampu menyelesaikan semua hambatan. Menurut Bass & Bass (2008:190) bahwa *self-esteem* pemimpin salah satunya terkait dengan “untuk fokus pada saat ini”. Hal ini tercermin ketika kondisi COVID-19 lalu yang menyebabkan pendapatan Ratu Jilbab (RJ) turun secara signifikan, pemimpin meyakini bahwa Ratu Jilbab (RJ) pada saat itu mampu melewati hambatan tersebut. Salah satu yang diterapkan yaitu melakukan meeting untuk menekan modal dengan harga jual yang rendah agar pendapatan tetap ada walaupun keuntungan yang dihasilkan lebih sedikit. Hal tersebut sejalan dengan Gist & Mitchell, (1992) dan Rosenberg (1989) yang

mengungkapkan bahwa *self-esteem* menunjukkan evaluasi umum orang terhadap diri mereka sendiri dan persepsi mereka tentang *self-esteem* dalam berbagai situasi, yang berbeda dengan efikasi diri yang mengacu pada keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk menghadapi situasi tertentu. Oleh sebab itu, karyawan akan percaya bahwa mereka mampu melewati hambatan ditambah motivasi dari pemimpin bahwa mereka bersama dapat melewati hambatan tersebut.

(4) **Decision making**, pemimpin Ratu Jilbab (RJ) memiliki intuisi untuk melakukan pengambilan keputusan secara tepat. Kemampuan pengambilan risiko pemimpin diimbangi dengan adanya saran-saran dari sesama pebisnis dan juga dari orang tua sebagai *role model* pemimpin yang telah lama terjun dalam dunia bisnis. Akan tetapi, dalam pengambilan keputusan pemimpin tidak langsung mengambil saran-saran tersebut melainkan mencerna terlebih dahulu saran-saran yang telah terkumpul. Situasi yang terjadi tersebut sejalan dengan Tichy & Bennis (2007) yang mengungkapkan bahwa peran terpenting setiap pemimpin dalam organisasi manapun adalah membuat penilaian yang baik – keputusan yang tepat dan bijaksana yang menghasilkan hasil yang diinginkan.

(5) **Commitment**, pemimpin Ratu Jilbab (RJ) memiliki komitmen yang tinggi dalam memajukan bisnis. Hal ini tercermin ketika kondisi bisnis yang sedang tidak stabil, pemimpin tetap mencari solusi dan meyakini bahwa pekerjaan yang digeluti tersebut mencari keberkahan. Selain itu, pemimpin juga sabar dan memberikan pengertian kepada karyawan sehingga tidak pantang menyerah dan tidak mudah kecewa ketika terjadi suatu hal yang buruk tetapi terus mempertahankan bisnisnya. Hal itu sesuai dengan konsep komitmen pada penelitian Frémeaux & Pavageau (2022) bahwa komitmen kerja bersama mencakup komitmen pribadi terhadap pekerjaan dan keinginan untuk menstimulasi komitmen

karyawan terhadap pekerjaan mereka.

(6) **Interpersonal Awareness**, pemimpin Ratu Jilbab (RJ) memiliki kesadaran bahwa narasumber mampu berkembang bersama untuk menjalankan bisnis tersebut. Menurut Vella dkk. (2010) salah satu hal yang sangat penting dalam setiap definisi kepemimpinan adalah keterampilan dan perilaku yang diperlukan untuk membangun dan mempertahankan *interpersonal awareness*. Pemimpin memiliki kesadaran untuk melakukan komunikasi agar membangun relasi yang baik kepada karyawan. Hal tersebut tercermin ketika pemimpin berkomunikasi dengan karyawan tidak hanya membahas mengenai pekerjaan saja melainkan perlu memahami kapan meminta tolong pekerjaan kepada karyawan dan kapan memberi *reward* kepada karyawan. Salah satunya dengan kegiatan makan siang bersama atau sebutan daerah yaitu '*bacakan*' yang sering kali dilakukan bersama karyawan agar karyawan lebih leluasa untuk berkomunikasi kepada pemimpin sehingga karyawan lebih mempercayai pemimpin tersebut.

Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Ratu Jilbab (RJ)

Pemimpin Ratu Jilbab (RJ) menerapkan gaya kepemimpinan Transformasional dimana pemimpin dapat memotivasi karyawan dengan menciptakan budaya inovasi dan kreativitas serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru sehingga karyawan merasa dihargai, dipercaya dan menghargai pimpinan. Dari hasil wawancara ditemukan bahwa pemimpin masih menerapkan aturan-aturan yang sama dengan bisnis orang tuanya yaitu Ratu Jati yang bergerak dalam bidang manufaktur furnitur. Sejalan dengan penelitian Canterino dkk. (2013) yang menyatakan bahwa ketika terjadi transformasi bisnis keluarga di industri fashion maka pemimpin transformasional cenderung menjadi unsur penting karena memiliki basis pengetahuan dan keterampilan

yang diperlukan.

Selain itu, lokasi Ratu Jilbab (RJ) berada dalam satu tempat yang sama dengan Ratu Jati dibawah naungan CV. Lyana Eka Pratama dan sudah tercipta budaya organisasi sehingga gaya kepemimpinan terhadap karyawan yang condong kepada gaya kepemimpinan transformasional yang sudah berlaku di Ratu Jati juga diterapkan pada Ratu Jilbab (RJ). Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa industri manufaktur menerapkan gaya kepemimpinan transformasional seperti penelitian Chan dkk. (2019), Li & Wu (2020) Goestjahjanti dkk. (2022) dan Ibrahim dkk. (2022). Berdasarkan wawancara didapatkan hasil bahwa pemimpin Ratu Jilbab (RJ) menerapkan beberapa dimensi kepemimpinan transformasional beserta indikator yang dijelaskan berikut ini:

1. Pengaruh Idealis (Idealized influence).

Dimensi pertama ialah pengaruh idealis. Menurut Avolio dkk. (1999) dalam Canterino dkk. (2013) pengaruh idealis yaitu pemimpin transformasional berperilaku dengan cara-cara yang memungkinkan mereka menjadi panutan bagi para pengikutnya; mereka dikagumi, dihormati, dan dipercaya; mereka menekankan pentingnya memiliki rasa misi kolektif, dan meyakinkan orang lain bahwa tantangan akan diatasi. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Bass (1985:49) dalam Nur dkk. (2021) yang mengungkapkan bahwa pengaruh idealis memiliki beberapa indikator yang akan dijelaskan beserta hasil wawancara dengan narasumber sebagai berikut:

Pemimpin yang dihormati, suatu upaya baik yang disengaja maupun tidak sengaja yang dirasa dapat menimbulkan penghargaan terhadap pimpinan atau yang menimbulkan *respect* dari para karyawan. Upaya yang dilakukan pemimpin Ratu Jilbab (RJ) yaitu memberikan *feedback* kepada karyawan dengan pujian maupun kritik. Pemimpin juga bersikap tegas tetapi di lain waktu dapat mencairkan suasana. Situasi

yang terjadi tersebut sejalan dengan penelitian Mansor, & Mohd Hamzah (2015) bahwa pemimpin perlu memiliki sifat kepribadian yang tegas tetapi dapat mempertimbangkan rasa. Selain itu, pemimpin memiliki keramahan kepada karyawan bahkan pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan dengan kemudahan untuk menghubungi pemimpin secara personal agar karyawan merasa nyaman dalam mengajukan pertanyaan atau memberikan saran.

Etika, Moral, dan Integritas, dalam menjalankan bisnis nilai atau kepercayaan yang dipegang pemimpin Ratu Jilbab (RJ) yaitu nilai kepercayaan. Pemimpin menanamkan nilai kejujuran kepada karyawan seperti kejujuran dalam pelayanan kepada konsumen dengan memberikan harga yang sesuai ketentuan sehingga tidak melebihi-lebihkan atau mengurangi harga. Menurut Maulana dkk. (2018) karyawan harus memiliki sikap kejujuran sehingga sejalan dengan nilai kejujuran yang ditanamkan oleh narasumber kepada karyawan. Terciptanya integritas juga dibutuhkan kejujuran (Wisesa, 2011). Dari sisi integritas, pemimpin senantiasa menjalankan kewajiban kepada karyawan dengan memberikan hal yang sesuai seperti memberikan gaji tepat waktu, memberikan waktu libur dan dispensasi ketika sakit.

Bekerja sesuai visi misi institusi, pemimpin Ratu Jilbab (RJ) meningkatkan keterampilan dan melakukan inovasi secara berkelanjutan dengan mempertimbangkan kondisi pasar serta gencar melakukan promosi baik langsung seperti *word of mouth* ataupun secara online seperti iklan instagram dan radio sehingga visi misi dapat tercapai yaitu menjadi bisnis *fashion* yang lebih dikenal di kancah nasional dan dapat membuka cabang di Kota lain. Kondisi tersebut sesuai dengan Wright dkk. (2012) bahwa pemimpin transformasional mengarahkan dan menginspirasi upaya karyawan dengan mengartikulasikan visi yang meningkatkan kesadaran dan

pemahaman karyawan akan pentingnya nilai, misi, dan hasil organisasi. Oleh sebab itu, pemimpin dapat bekerja sesuai dengan visi misi institusi.

Sosok panutan, pemimpin Ratu Jilbab (RJ) memberikan contoh yang baik agar menjadi sosok panutan bagi karyawan seperti datang ke Toko lebih pagi dibandingkan karyawan dan memperhatikan kondisi karyawan dengan memastikan bahwa karyawan dalam kondisi sehat atau tidak ada masalah bahkan tak segan untuk membantu karyawan jika mengalami kendala dalam pekerjaan untuk mencari solusi bersama. Selain itu, narasumber juga memberikan bonus kepada karyawan ketika ketika mendapatkan *profit* yang lebih. Situasi ini sesuai dengan Pradana (2018) bahwa pemimpin menjadi contoh yang baik bagi karyawan tergolong dalam kepemimpinan transformasional sehingga bahwa bawahan akan merasa dipercaya, dihargai dan bawahan akan lebih menghargai piminannya ketika menerapkan kepemimpinan transformasional.

2. Motivasi yang memberi inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Dimensi kedua ialah motivasi yang memberi inspirasi. Menurut Avolio dkk. (1999) dalam Canterino dkk. (2013) motivasi inspirasional yaitu pemimpin transformasional berperilaku dengan cara-cara memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna, dan menantang pekerjaan dan kinerja pengikut mereka. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Bass (1985:49) dalam Nur dkk. (2021) yang mengungkapkan bahwa motivasi yang memberi inspirasi memiliki beberapa indikator yang akan dijelaskan beserta hasil wawancara dengan narasumber sebagai berikut:

Memotivasi, pemimpin Ratu Jilbab (RJ) berupaya untuk membuat karyawan bekerja lebih baik dengan cara memberikan motivasi berupa kata-kata yang dapat menumbuhkan semangat kerja dipagi hari sebelum memulai

pekerjaan. Akan tetapi, motivasi yang diberikan oleh pemimpin tidak hanya kata-kata melainkan juga dari sikap pemimpin dengan mengajak karyawan dalam kegiatan amal bersama dan kegiatan positif lainnya seperti *outbound training* agar karyawan dapat berkembang serta dapat mempererat hubungan satu sama lain antara pimpinan dengan karyawan atau sesama karyawan. Situasi tersebut sejalan dengan Kharis dkk. (2015) bahwa kepemimpinan transformasional prinsipnya dapat memberikan motivasi kepada karyawan agar lebih baik.

Inspiratif dan komunikatif, pemimpin Ratu Jilbab (RJ) mengizinkan karyawan untuk menghubungi melalui pesan (*chatting*) secara personal maupun telepon ketika kondisi tertentu. Menurut Putranto (2012) bahwa komunikasi dua arah penting. Komunikasi dua arah yang dimaksud yaitu komunikasi antara atasan dan karyawan. Selain itu, pemimpin senang berdiskusi karena meyakini bahwa ketika berdiskusi dengan karyawan akan menghasilkan ide-ide baru. Situasi tersebut sejalan dengan penelitian Permatasari dkk. (2017) mengenai kepemimpinan transformasional bahwa pemimpin harus bisa berdiskusi dengan karyawan.

Antusias dan optimis, pemimpin Ratu Jilbab (RJ) menanyakan kepada karyawan mengenai pekerjaan yang belum selesai agar karyawan tidak menunda pekerjaan dan segera menyelesaikan pekerjaan tersebut. Situasi tersebut sejalan dengan penelitian Prayudi (2020) mengenai gaya kepemimpinan transformasional bahwa seorang pemimpin dapat mendorong karyawan agar tugas yang diberikan dapat selesai. Selain itu, pemimpin juga memiliki sikap optimis dalam mencapai target agar memberikan energi positif berupa dorongan kepada karyawan. Dalam mencapai target pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dominan dengan sikap optimis (Oktora dkk.,2018).

Menjalin komunikasi, komunikasi yang terjalin dalam Ratu Jilbab (RJ) tidak hanya melalui *chat* personal tetapi pemimpin memiliki saluran-saluran yang tepat untuk berkomunikasi kepada para karyawan secara menyeluruh dengan memanfaatkan layanan *group chat*. Situasi tersebut sejalan dengan penelitian Darmawan dkk. (2021) bahwa pimpinan menggunakan *group chat* agar informasi yang disampaikan lebih efektif dan seluruh karyawan menerima informasi yang sama. Pemimpin juga dapat melakukan *monitoring* melalui *group chat* tersebut.

3. Stimulasi intelektual (Intellectual Stimulation)

Dimensi ketiga ialah stimulasi intelektual. Menurut Avolio dkk. (1999) dalam Canterino dkk. (2013) stimulasi intelektual yaitu pemimpin transformasional memberikan rangsangan kepada pengikutnya untuk menjadi kreatif dan inovatif dengan mempertanyakan asumsi dan membongkar ulang masalah dengan cara-cara baru. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Bass (1985:49) dalam Nur dkk. (2021) yang mengungkapkan bahwa stimulasi intelektual memiliki beberapa indikator yang akan dijelaskan beserta hasil wawancara dengan narasumber sebagai berikut:

Berpikir kritis, pemimpin Ratu Jilbab (RJ) memiliki kemampuan berpikir jauh kedepan dalam mengambil risiko dan mampu menganalisis situasi yang dinamis dengan mengikuti tren serta informasi terkini dalam industri *fashion* melalui media sosial maupun acara-acara *fashion*. Menurut Mashuri (2020) kepemimpinan transformasional harus memiliki keahlian analisis yang kritis. Selain itu, pemimpin juga menambah wawasan dan ilmu baru dengan berpartisipasi dalam diskusi secara langsung maupun diskusi *online* mengenai industri *fashion*. Situasi tersebut sejalan dengan penelitian Nindiantika dkk. (2019) bahwa salah satu kompetensi yang dikembangkan oleh seorang pemimpin yaitu berpikir kritis.

Sudut pandang baru, seorang pemimpin harus mampu mengajak para karyawannya dalam melihat sudut pandang baru (Risdiyanti dkk., 2021). Dari wawancara diperoleh informasi bahwa dahulu Ratu Jilbab (RJ) hanya melakukan marketing secara langsung dengan menawarkan ditempat kerja utama atau tempat kajian pemimpin Ratu Jilbab (RJ). Akan tetapi, saat ini marketing dilakukan pula dengan membuat konten di media sosial seperti instagram dan facebook. Selain penjualan secara offline di Toko, penjualan produk Ratu Jilbab (RJ) sudah memanfaatkan *e-commerce* seperti Shopee.

Menstimulasi inovasi, seorang pemimpin dalam gaya kepemimpinan transformasional salah satunya mampu menstimulasi inovasi agar karyawan dapat bekerja secara sungguh-sungguh dan loyal kepada perusahaan (Sari, 2019). Pemimpin Ratu Jilbab (RJ) melakukan evaluasi setiap sebulan sekali dan setiap triwulan sekali *launching* produk baru. Dari wawancara tersebut dapat diketahui bahwa Ratu Jilbab (RJ) melakukan *launching* produk baru 4 kali dalam setahun untuk menstimulasi inovasi.

4. Pertimbangan individu (Individual Consideration)

Dimensi ketiga keempat pertimbangan individu. Menurut Avolio dkk. (1999) dalam Canterino dkk. (2013) pertimbangan individu yaitu pemimpin transformasional cenderung berfokus dan memenuhi kebutuhan pengikutnya akan pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pembimbing dan pelatih. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Bass (1985:49) dalam Nur dkk. (2021) yang mengungkapkan bahwa pertimbangan individu memiliki beberapa indikator yang akan dijelaskan beserta hasil wawancara dengan narasumber sebagai berikut:

Mendengarkan aspirasi dan keluhan, dari sifat dasar *empathy* yang dimiliki pemimpin Ratu Jilbab (RJ) mencerminkan

bahwa pemimpin mendengarkan keluhan karyawan seperti kesulitan-kesulitan dalam melakukan pekerjaan. Pemimpin bersedia menerima keluhan-keluhan yang dirasakan oleh karyawannya (Septyani, & Sutarjo, 2022). Pemimpin melakukan pendekatan kepada karyawan yang mengalami kesulitan kemudian menanyakan apa yang sedang dialami sehingga dapat mencari solusi bersama untuk memecahkan masalah tersebut. Situasi ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Brahmanna & Suwandana (2018) bahwa salah satu deskripsi variabel yang menunjukkan kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin mendengarkan keluhan karyawan. Selain itu, pemimpin juga mendengarkan aspirasi dari karyawan sebagai contoh dalam bidang sosial yaitu ketika salah satu karyawan menyampaikan aspirasinya kepada pemimpin agar pondok pesantren yang ditempati salah satu anak dari karyawan tersebut lebih maju sehingga kegiatan sosial dilakukan pada pondok pesantren tersebut. Menurut Akmal & Danupranata (2015) pada penelitian terhadap kepemimpinan transformasional bahwa salah satu pemimpin yang lebih disukai yaitu pemimpin yang mampu mendengarkan aspirasi para bawahan.

Mendorong potensi anggotanya, seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat mendorong karyawan untuk mengembangkan potensi penuh yang dimiliki mereka (Farahdiba & Rizal, 2023). Pemimpin Ratu Jilbab (RJ) melihat potensi yang dimiliki karyawan sejak proses perekrutan maka sejak awal telah mengetahui passion masing-masing karyawan sehingga *jobdesk* yang diberikan sesuai dengan passion. Setelah berjalannya waktu mungkin saja terjadi perubahan kinerja karyawan maka dapat mencari potensi lain dari karyawan tersebut. Akan tetapi, jika tidak memiliki potensi lain pemimpin memberikan kesempatan bagi karyawan tersebut untuk mempelajari hal tersebut agar potensi dapat terasah.

IV. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diperoleh kesimpulan bahwa pemimpin Ratu Jilbab (RJ) memiliki sifat dasar kepemimpinan dan juga menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Sifat dasar kepemimpinan yang dimiliki yaitu *motivation, empathy, self-esteem, decision making, commitment* dan *interpersonal awareness*. Keempat dimensi yang memiliki beberapa indikator dalam gaya kepemimpinan transformasional dari teori Bass (1985) seluruhnya dipenuhi oleh pemimpin Ratu Jilbab (RJ). *Pertama*, pemimpin memiliki pengaruh idealis tercermin dalam beberapa indikator seperti pemimpin yang dihormati; etika, moral dan integritas; bekerja sesuai visi misi institusi; dan dapat menjadi sosok panutan. *Kedua*, pemimpin dapat memberikan motivasi yang memberi inspirasi tercermin dalam beberapa indikator seperti memotivasi; inspiratif dan komunikatif; antusias dan optimis; dan menjalin komunikasi. *Ketiga*, pemimpin melakukan stimulasi intelektual tercermin dalam beberapa indikator seperti berpikir kritis; sudut pandang baru dan menstimulasi inovasi. *Keempat*, pemimpin mempertimbangkan individu yang tercermin dalam beberapa indikator seperti mendengarkan aspirasi dan keluhan; serta mendorong potensi anggotanya.

Daftar Pustaka

- Akmal, M., & Danupranata, G. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 6(1), 286-306.
- Alfatiha, R. A., Hermanto, B., Tresna, P. W., & Husna, A. (2022). Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Keberlangsungan Bisnis Pada Masa Pandemi Covid-19: Studi Pada CV. Kartika Sari. *Bahtera Inovasi*, 6(1), 13-24.
- Ali, H. E., Schalk, R., & van Engen, M. (2022). Do personal traits of the leader predict differences in leader and subordinate evaluations of leader effectiveness: A study in the banking

- industry in ethiopia. *Journal of Management Development*, 41(5), 317-334. doi:10.1108/JMD-04-2021-0098
- Amalia, R. (2021). *ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA CATHERINE FASHION DESIGNER BANJARMASIN* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Kalimantan MAB).
- Andersen, L. B., Heinesen, E., & Pedersen, L. H. (2014). How does public service motivation among teachers affect student performance in schools? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24, 651-671.
- Arista, A. (2010). *TIPE KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN KREATIVITAS KARYAWAN DI CV. KERAJINAN INDONESIA* (Doctoral dissertation, UAJY).
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999) 'Re-examining the components of transformational and transactional leadership', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, No. 4, pp.441-462.
- Barling, J., Weatherhead, J. G., Pupco, S., Turner, N., & Montgomery, A. W. (2022). Contextual, interpersonal, and personal predictors of young adults' affective-identity motivation to lead. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(7), 1118-1139. doi:10.1108/LODJ-05-2021-0219
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2012). *Judgment in managerial decision making*. John Wiley & Sons.
- Bellé, N. (2013). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review*, 73, 143-153.
- Brahmannanda, S., & Suwandana, M. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Komunikasi terhadap Disiplin Kerja Karyawan Fashion Market Denpasar* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Brown, F. W., & Moshavi, D. (2005). Transformational leadership and emotional intelligence: A potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 867-871.
- Bukantaitė, S., & Sederevičiūtė-Pačiauskienė, Ž. (2021). Fashion industry professionals' viewpoints on creativity at work. *Creativity studies*, 14(1), 145-159.
- Cantarelli, P., Belardinelli, P., & Bellé, N. (2016). A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature. *Review of Public Personnel Administration*, 36, 115-144.
- Canterino, F., Cirella, S., Guerci, M., Shani, A. B., & Brunelli, M. S. (2013). Leading transformation in a family-owned business: insights from an Italian company. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 17(1-3), 54-83.
- Chan, S. W., Ang, S. F., Andleeb, N., Ahmad, M. F., & Zaman, I. (2019). The influence of transformational leadership on organization innovation in malaysian manufacturing

- industry. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(2), 971-976. Retrieved from www.scopus.com
- Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189-203.
- Crossan, M. M., Byrne, A., Seijts, G. H., Reno, M., Monzani, L., & Gandz, J. (2017). Toward a framework of leader character in organizations. *Journal of Management Studies*, 54(7), 986-1018. doi:10.1111/joms.12254
- Darmawan, I. P. A., Untara, I. M. G. S., & Artiningsih, N. W. J. (2021). Pola Komunikasi Organisasi Dalam Pengembangan Program Studi Filsafat Hindu STAH Negeri Mpu Kuturan Singaraja. *Ganaya: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 4(2), 504-519.
- Dodd, F. (2012). Women leaders in the creative industries: A baseline study. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 4(2), 153-178. <https://doi.org/10.1108/17566261211234652>
- Erena, O. T., Kalko, M. M., & Debele, S. A. (2023). Organizational factors, knowledge management and innovation: Empirical evidence from medium- and large-scale manufacturing firms in ethiopia. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 1165-1207. doi:10.1108/JKM-11-2021-0861
- Farahdiba, D., & Rizal, F. (2023). PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENDORONG KARYAWAN PROAKTIF DALAM KEPUASAN KARIR. *MEISTER: Jurnal Manajemen Bisnis dan Terapan Indonesia*, 1(1), 75-87.
- Frémeaux, S., & Pavageau, B. (2022). Meaningful leadership: How can leaders contribute to meaningful work? *Journal of Management Inquiry*, 31(1), 54-66. doi:10.1177/1056492619897126
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183-211.
- Goestjahjanti, F. S., Pasaribu, S. B., Sadewo, T. I., Srinita, S., Meirobie, I., & Irawan, A. P. (2022). The effect of transformational leadership, servant leadership, and organizational learning on manufacturing industry performance. *Frontiers in Psychology*, 13. doi:10.3389/fpsyg.2022.895361
- Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? Harvard Business Review.
- Heifetz, R. A. (1998). Leadership without easy answers. In *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.
- Ibrahim, M., Karollah, B., Juned, V., & Yunus, M. (2022). The effect of transformational leadership, work motivation and culture on millennial generation employees performance of the manufacturing industry in the digital era. *Frontiers in Psychology*, 13. doi:10.3389/fpsyg.2022.908966
- Igbaekemen, G. O. (2014). Impact of leadership style on organisation performance: A strategic literature review. *Public Policy and Administration Research*, 4(9), 126-135.
- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The mediating role of basic need satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 535-549.
- Jit, R., Sharma, C. S., & Kawatra, M. (2017). Healing a broken spirit: Role of servant leadership. *Vikalpa*, 42(2), 80-94. doi:10.1177/0256090917703754
- Kammeyer-Mueller, J. D., Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2008). Self-esteem and extrinsic career success: Test of a dynamic model. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 204-224.

- Kharis, I., Hakam, M. S. O., & Ruhana, I. (2015). *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan bank jatim cabang malang)*. Brawijaya University.
- Kimchi, J., Polivka, B., & Stevenson, J.S. (1991). Triangulation: Operational definitions. *Nursing Research*, 40(6), 364-366.
- Li, W. -, Arvey, R. D., & Song, Z. (2011). The influence of general mental ability, self-esteem and family socioeconomic status on leadership role occupancy and leader advancement: The moderating role of gender. *Leadership Quarterly*, 22(3), 520-534. doi:10.1016/j.leaqua.2011.04.009
- Li, Y., & Wu, W. (2020). Research on the path of transformational leadership to improve effectiveness of change and innovation. Paper presented at the *Conference Proceedings of the 8th International Symposium on Project Management, ISPM 2020*, 98-106. Retrieved from www.scopus.com
- Maamari, B. E., & Majdalani, J. F. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 327-345. doi:10.1108/IJOA-04-2016-1010
- Mansor, R., & Mohd Hamzah, M. I. (2015). Kepimpinan Berkualiti: Perspektif mengenai Kompetensi yang Diperlukan untuk Memimpin dengan Berkesan. *Jurnal Pengurusan*, 45.
- Maulana, E., Nurhasanah, N., & Senjiati, I. H. (2018). Analisis Aspek Kejujuran dalam Akhlak Pelayanan Penggantian Oli Oleh Karyawan (Studi Kasus Pada Salah Satu Bengkel Honda di Kota Bandung). *Prosiding Hukum Ekonomi Syariah*, 851-856.
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *The journal of creative behavior*.
- Melé, D. (2010). Practical wisdom in managerial decision making. *Journal of Management Development*, 29(7/8), 637-645.
- Momeni, N. (2009). The relation between managers' emotional intelligence and the organizational climate they create. *Public Personnel Management*, 38(2), 35-48.
- Mukhtar, Risnita, & Masriani. (2019). The effect of organization culture, leadership style, and work motivation toward the organizational commitment. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(11), 3067-3078.
- Mustikarani, T. D., & Irwansyah, I. (2019). Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Industri Fashion Indonesia. *Warta Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia*, 2(01), 8-18.
- Nur, L., Disman, D., Ahman, E., Hendrayati, H., & Budiman, A. (2021). Analisis Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 185-200.
- Oktora, J., Rizan, M., & Situngkir, S. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional, motivasi serta kompetensi terhadap kinerja karyawan Pt. Sanjayatama Lestari. *Jurnal Dinamika Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 41-64
- Pamungkas, M. R., Hermanto, B., Tresna, P. W., & Putra, B. S. (2022). Analisis Fungsi Kepemimpinan Strategis Di Industri Kreatif Subsektor Film, Animasi Dan Video (Kasus: Good Vibes Project). *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 7(2), 110-125.
- Permatasari, D. V., Ghalib, S., & Irwansyah, I. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transforrmasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Panin, Tbk Banjarbaru. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, 6(1), 36-42.
- Petrovskaya, I., & Mirakyan, A. (2018). A mission of service: Social entrepreneur as a servant leader. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(3), 755-767. doi:10.1108/IJEER-02-2016-0057

- Putranto, H. (2012). Daya Komunikasi Paham Multikulturalisme Kritis di Ranah Politik Daring dalam Konteks Indonesia. *Ultimacomm: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 4(2), 1-34.
- Pradana, M. A. (2018). *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan tetap pt. Mustika bahana jaya, lumajang)*(Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Prayudi, A. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan pd. Pembangunan kota binjai). *Jurnal Manajemen*, 1(2), 63-72.
- Rajagopal, A., & Moya Davila, F. A. (2021). Impact of leadership on decision-making in start-up enterprises: Qualitative perspectives to organisational performance. *International Journal of Business Excellence*, 25(4), 432-458. doi:10.1504/IJBEX.2021.119754
- Rino, Syahrizal, Armida, & Darni, M. O. (2023). Influence of transformational leadership on organizational citizenship behavior and organizational task performance cross level analysis on micro small and medium enterprises in indonesia. *Quality - Access to Success*, 24(193), 46-60. doi:10.47750/QAS/24.193.06
- Risdiyanti, H., Muttaqien, F., & Hidayat, Z. (2021). Pengaruh Kepribadian, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) ASN Di Polres Lumajang. *Jobman: Journal of Organization and Bussines Management*, 3(3), 227-233.
- Rosenberg, M. (1989). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rosch, D. M., & Villanueva, J. C. (2016). Motivation to develop as a leader. *New directions for student leadership*, 149(2016), 49-59.
- Sari, T. A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Aditya Sata Parajaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 16(2), 94-101.
- Selznick P (2006). *Leadership in Administration : A Sociological Interpretation*. Berkeley, CA: Univ. of California Press.
- Septyani, S. N., & Sutarjo, M. A. S. (2022). Implementasi Komunikasi Internal Perusahaan dalam Menjalankan Flexible Working Arrangements (FWA). *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 4(2), 1480-1502.
- Sharma, D., Patel, S. S., & Pandey, S. K. (2021). Exploring the influence of channel leadership style on channel commitment in a franchising context. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(8), 1415-1434. doi:10.1108/JBIM-02-2019-0089
- Sudarsyah, A. (2013). Kerangka Analisis Data Fenomenologi (contoh analisis teks sebuah catatan harian). *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 13(1).
- Tichy, N. M., & Bennis, W. G. (2007). Making judgment calls. *Harvard Business Review*, 85(10), 94.
- Unsworth, K. L., Kragt, D., & Johnston-Billings, A. (2018). Am I a leader or a friend? How leaders deal with pre-existing friendships. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 674-685.
- Vella, S. A., Oades, L. G., & Crowe, T. P. (2010). The application of coach leadership models to coaching practice: Current state and future directions. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 5(3), 425-434.
- Wisasa, A. (2011). Integritas moral dalam konteks pengambilan keputusan etis. *Journal of Technology Management*, 10(1), 119651.
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*.