

Strategi Komunikasi Transformasional dalam Membangun Loyalitas dan Motivasi Kerja: Analisis pada PT Asam Jawa

Dwi Ulina Sari¹, Exsan Adde², Mauly Arzak Julika³

^{1,2,3} Universitas Pamulang

Corresponding Author: Dwi Ulina Sari, dosen03260@unpam.ac.id

Published: Januari, 2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan gaya komunikasi kepemimpinan transformasional di PT Asam Jawa serta mengidentifikasi tantangan yang muncul dalam lingkungan kerja berbasis budaya kekeluargaan. Menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam bersama General Manager dan empat karyawan dari berbagai divisi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan telah menerapkan dimensi kepemimpinan transformasional melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individu. Hal ini terbukti efektif meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan melalui pemberian visi yang emosional serta penghargaan nyata. Namun, tantangan signifikan muncul berupa hambatan komunikasi profesional akibat rasa sungkan (*ga enakan*) serta potensi kecemburuan sosial antar-divisi yang dipicu oleh kuatnya sistem kekeluargaan. Kesimpulannya, meskipun gaya transformasional berjalan baik, diperlukan penyesuaian strategi komunikasi untuk menyeimbangkan antara aspek kekeluargaan dan ketegasan profesional. Penelitian ini merekomendasikan penguatan motivasi intrinsik guna mengurangi ketergantungan pada stimulus eksternal demi keberlanjutan produktivitas organisasi.

Kata Kunci: Gaya Komunikasi, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Kinerja Karyawan, Budaya Kekeluargaan.

ABSTRACT

*This study aims to analyze the implementation of transformational leadership communication styles at PT Asam Jawa and identify the challenges that arise within a family-based organizational culture. Using a descriptive qualitative method with a case study approach, data were collected through in-depth interviews with the General Manager and four employees from various divisions. The results indicate that the leadership has implemented transformational leadership dimensions through idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. This has proven effective in increasing employee motivation and performance through an emotional vision and tangible rewards. However, significant challenges emerged, specifically professional communication barriers caused by a sense of hesitation (*ga enakan*) and potential social jealousy between divisions triggered by the strong family-based system. In conclusion, while the transformational style functions well, adjustments in communication strategies are needed to balance family values with professional firmness. This study recommends strengthening intrinsic motivation to reduce dependence on external stimuli for long-term organizational productivity.*

Keywords: Communication Style, Transformational Leadership, Motivation, Employee Performance, Family-based Culture.

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Pendahuluan harus berisi (secara berurutan) latar belakang umum, kajian literatur terdahulu (state of the art) sebagai dasar pernyataan kebaruan ilmiah dari artikel, pernyataan kebaruan ilmiah, dan permasalahan penelitian atau hipotesis. Di bagian akhir pendahuluan harus dituliskan tujuan kajian artikel tersebut. Di dalam format artikel ilmiah tidak diperkenankan adanya tinjauan pustaka sebagaimana di laporan penelitian, tetapi diwujudkan dalam bentuk kajian literatur terdahulu (state of the art) untuk menunjukkan kebaruan ilmiah artikel tersebut.

Kajian komunikasi berkembang dengan sangat cepat dan hakikatnya yang interdisipliner menghasilkan pendekatan dan teori yang begitu beragam (Widjanarko, 2023), salah satunya adalah

perkembangan komunikasi organisasi. Penerapan komunikasi organisasi yang efektif sangat krusial karena mencakup berbagai bentuk komunikasi seperti interpersonal, formal, informal, kelompok, hingga publik. Anggota organisasi perlu berkoordinasi baik dalam bagian mereka maupun antarbagian hingga tingkat yang berbeda, di mana organisasi dianggap sebagai sistem yang saling tergantung sehingga komunikasi antar anggota menjadi kunci utama keberhasilan organisasi (Uljanatunnisa, 2020).

Memahami komunikasi organisasi tidak hanya membutuhkan pengetahuan dasar tentang komunikasi, tetapi juga memperhatikan peran pentingnya dalam mendukung kinerja pemimpin dan anggota organisasi. Lebih jauh, organisasi tidak hanya dibentuk oleh jabatan dan peran individu, tetapi juga oleh interaksi komunikasi yang terjadi di dalamnya (Littlejohn & Foss, 2012). Melalui komunikasi, informasi dapat disampaikan secara efektif guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Interaksi yang harmonis merupakan kunci kemajuan organisasi, namun ketidakharmonisan komunikasi dapat memicu konflik antar anggota (Siswanto, 2005).

Pimpinan organisasi memegang tanggung jawab besar dalam menjaga komunikasi yang proporsional dan menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif (Wulandari, 2015). Seorang pemimpin harus mampu merancang strategi dan memiliki keterampilan komunikasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel serta inovatif. Pemimpin yang memiliki kompetensi, mampu menjadi agen perubahan, dan menjadi teladan dapat memberikan dorongan bagi karyawan untuk berkontribusi secara optimal. Strategi komunikasi kepemimpinan ini menentukan bagaimana pemimpin mengatur pengambilan keputusan, memberikan arahan, serta memotivasi bawahan (Hasbar dkk., 2020).

Gaya komunikasi kepemimpinan bertujuan memengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku orang lain demi mencapai visi organisasi (Cangara, 2005). Kualitas hubungan personal antara atasan dan bawahan yang tercipta melalui komunikasi ini secara langsung akan berdampak pada performa kerja. Apabila pimpinan mampu menginspirasi, maka karyawan akan menunjukkan semangat dan optimisme yang tinggi dalam bekerja. Motivasi ini tidak hanya berasal dari diri karyawan, melainkan dipengaruhi secara kuat oleh dorongan dan inspirasi yang diberikan oleh pemimpin (Tucunan dkk., 2014).

Keberhasilan seorang bawahan dapat dilihat dari pencapaian kinerja yang maksimal, yang pada akhirnya akan membawa prestasi kerja yang semakin besar bagi organisasi (Dharma, 2013). Pimpinan harus memperhatikan hal-hal positif terkait kinerja pegawai dan melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang profesional agar kolaborasi berjalan lancar. Dengan komunikasi yang responsif dan tepat waktu, seluruh elemen organisasi dapat memahami instruksi dengan jelas. Hal ini krusial untuk mencegah kegagalan organisasi akibat komunikasi yang terhambat atau arahan yang membingungkan.

Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat, seperti kepemimpinan transformasional, dianggap sangat relevan karena mampu menyesuaikan diri dengan dinamika industri (Nasution, 2018). Pemimpin yang efektif harus mampu mengantisipasi perubahan mendadak dan memperbaiki kelemahan internal organisasi. Sebaliknya, tindakan pemimpin yang kurang bijaksana dapat mengakibatkan kemunduran yang signifikan bagi perusahaan. Pola kedekatan personal yang dibangun pimpinan melalui komunikasi dua arah dapat menciptakan kenyamanan dan meningkatkan etos kerja karyawan secara totalitas.

Faktor eksternal seperti iklim organisasi dan kepuasan kerja juga memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja (Pratiwi, 2011). Kondisi kerja yang kondusif akan meningkatkan komitmen individu terhadap tujuan perusahaan. Di era bisnis yang kompetitif, peran kepemimpinan dalam mengelola sumber daya manusia menjadi isu yang sangat krusial. Tantangan dalam menjaga produktivitas inilah yang saat ini sedang dihadapi oleh PT Asam Jawa, sebagai salah satu perusahaan perkebunan kelapa sawit yang memiliki struktur organisasi kompleks.

PT Asam Jawa memerlukan kepemimpinan yang kuat untuk mempertahankan hasil produksi minyak sawit yang optimal. Namun, observasi awal menunjukkan adanya permasalahan seperti kurangnya disiplin, rendahnya semangat kerja, serta pimpinan yang jarang berkomunikasi secara intens dengan karyawan. Selain itu, masih banyak ditemukan pelanggaran aturan atribut kerja dan

ketidakhadiran tanpa keterangan. Fenomena ini mengindikasikan adanya kendala dalam gaya komunikasi kepemimpinan yang perlu segera dianalisis untuk menjaga stabilitas perusahaan.

Peneliti menemukan bahwa beberapa pemimpin di PT Asam Jawa belum memiliki karakter memimpin yang kuat, sulit menerima kritik, serta kurang tegas dalam memberikan sanksi (Bhatti, 2010). Penempatan jabatan yang tidak tepat serta adanya pemimpin baru yang belum berpengalaman sering kali memicu stres kerja di kalangan bawahan. Gaya komunikasi yang cenderung searah atau otoriter di beberapa divisi menghambat terciptanya hubungan kerja yang sehat. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi terhadap gaya komunikasi yang digunakan agar motivasi kerja karyawan dapat ditingkatkan kembali.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk menganalisis penerapan gaya komunikasi kepemimpinan di PT Asam Jawa dalam membangun motivasi dan kinerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi strategis bagi manajemen dalam mengelola interaksi internal perusahaan yang telah berdiri lama dengan sistem kekeluargaan tersebut. Atas dasar itulah, penelitian ini diberi judul: “Penerapan Gaya Komunikasi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Asam Jawa)”.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang bersifat deskriptif untuk memahami fenomena gaya komunikasi kepemimpinan secara mendalam di lingkungan nyata. Peneliti bertindak sebagai instrumen utama yang hadir langsung di lapangan guna mengumpulkan data primer melalui interaksi dengan subjek penelitian di PT Asam Jawa. Pendekatan ini dipilih agar peneliti dapat menangkap makna di balik perilaku, motivasi, dan tindakan para informan dalam konteks organisasi yang bersifat alami.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara, yaitu wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan lima informan yang dipilih secara *purposive sampling*, observasi langsung terhadap interaksi di lingkungan kerja, serta studi dokumentasi dari berbagai literatur relevan. Informan penelitian mencakup jajaran manajemen seperti *General Manager* hingga karyawan dari berbagai divisi seperti personalia, lapangan, dan timbangan. Data yang telah terkumpul kemudian diolah melalui tahap reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk memberikan gambaran yang akurat mengenai objek penelitian.

Untuk menjaga keabsahan data, peneliti menerapkan teknik triangulasi yang membandingkan berbagai sumber data, metode, dan teori yang ada. Selain itu, dilakukan pengecekan anggota (*member check*) serta peningkatan ketekunan pengamatan untuk memastikan konsistensi informasi yang diberikan oleh narasumber. Dengan uji validitas yang ketat ini, hasil analisis diharapkan mampu memberikan solusi strategis terkait penerapan gaya komunikasi kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan di PT Asam Jawa.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Komunikasi Organisasi

Komunikasi Organisasi Komunikasi organisasi dipahami sebagai pengiriman dan penerimaan pesan di dalam organisasi yang kompleks, mencakup komunikasi internal maupun eksternal. Organisasi dianggap sebagai sistem yang saling tergantung, di mana aktivitas komunikasi berfungsi untuk mengoordinasikan bagian-bagian organisasi guna mencapai tujuan bersama (Uljanatunnisa, 2020). Dalam konteks ini, komunikasi berperan penting dalam menciptakan pemahaman yang sama antara anggota organisasi melalui berbagai saluran, baik formal maupun informal (Cangara, 2005).

Gaya Komunikasi Kepemimpinan

Gaya komunikasi kepemimpinan adalah seperangkat perilaku antarpribadi yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi karakter dan perilaku bawahannya dalam situasi tertentu. Gaya ini mencakup cara pemimpin memberikan perintah, memotivasi, dan menjalin hubungan dengan karyawan (Wulandari, 2015). Terdapat beberapa tipe gaya komunikasi yang dapat diterapkan secara situasional, seperti *the equalitarian style* yang mengutamakan kesetaraan, *the structuring style* untuk

keteraturan tugas, dan *the dynamic style* yang bersifat agresif dan berorientasi pada target (Littlejohn & Foss, 2012).

Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional berfokus pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi. Pemimpin transformasional bertindak sebagai agen perubahan yang memberikan visi, menstimulasi intelektual, dan memberikan perhatian individual kepada setiap karyawan (Nasution, 2018). Pendekatan ini sangat efektif dalam membangun komitmen jangka panjang karena pemimpin mampu menciptakan hubungan emosional yang kuat dan menumbuhkan rasa percaya diri pada anggota timnya (Tucunan dkk., 2014).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan seseorang untuk melakukan usaha maksimal dalam mencapai tujuan organisasi (Siswanto, 2005). Motivasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan serta iklim komunikasi di lingkungan kerja. Pemberian penghargaan, pengakuan atas prestasi, dan lingkungan kerja yang mendukung (iklim organisasi) menjadi faktor krusial dalam menjaga stabilitas motivasi karyawan agar tetap produktif (Pratiwi, 2011).

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Dharma, 2013). Pencapaian kinerja merupakan muara dari efektivitas komunikasi kepemimpinan dan tingkat motivasi yang dimiliki oleh SDM. Penilaian kinerja dilakukan oleh perusahaan tidak hanya sebagai kontrol, tetapi juga sebagai alat untuk memberikan apresiasi bagi karyawan yang menunjukkan prestasi kerja tinggi (Samodro, 2018).

Gaya komunikasi Kepemimpinan Perusahaan PT Asam Jawa

Komunikasi antara pemimpin dan bawahan merupakan pilar utama dalam organisasi yang memengaruhi efektivitas, efisiensi, dan kinerja karyawan secara keseluruhan (Samodro, 2018). Di PT Asam Jawa, komunikasi tidak hanya dipandang sebagai proses penyampaian pesan dari atasan ke bawahan, tetapi juga sebagai interaksi antar sesama karyawan untuk memastikan kelancaran pekerjaan. Agar tujuan perusahaan tercapai, setiap informasi yang mengalir harus mengikuti prosedur yang telah ditetapkan guna meminimalkan distorsi pesan.

Peningkatan kinerja karyawan sangat bergantung pada hubungan baik yang diciptakan oleh atasan dan bawahan melalui gaya komunikasi kepemimpinan yang tepat (Newstrom, 2004). Mengingat setiap individu memiliki sifat yang berbeda-beda, pemimpin harus mampu menerapkan komunikasi yang efektif untuk merangkul perbedaan tersebut. General Manager PT Asam Jawa, Bapak H. Abdul Kadir Zaenuri, menegaskan pentingnya penerimaan pesan dalam wawancara berikut:

"Gaya komunikasi kepemimpinan yang efektif bisa tercipta jika dapat diterima dengan baik oleh para karyawan keseluruhan dan pesan yang ingin saya sampaikan mampu diterima dan dimengerti dengan baik. Karena sebagai pemimpin kita juga harus memastikan hal tersebut agar kedepannya karyawan tidak salah paham dan menumbuhkan kepercayaan" (Wawancara, 10 Desember 2023).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keharmonisan hubungan menjadi dasar terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan juga menjadi bentuk perhatian atasan yang mampu memicu gairah kerja karyawan melalui pemberian penghargaan bagi yang berprestasi (Samodro, 2018). Hal ini sejalan dengan manajemen sumber daya manusia yang memandang karyawan sebagai unsur penentu kesehatan sebuah organisasi. Oleh karena itu, pimpinan perlu memahami umpan balik dari bawahan baik melalui komunikasi ke atas maupun komunikasi ke bawah.

PT Asam Jawa menganut sistem kekeluargaan yang fleksibel, di mana komunikasi ke bawah berupa arahan kondisional dan komunikasi ke atas berupa saran serta musyawarah. Bapak H. Abdul Kadir Zaenuri menjelaskan bahwa prinsip ini membuat interaksi menjadi lebih nyaman:

"Perusahaan PT Asam Jawa ini menjunjung tinggi prinsip kekeluargaan. Maka bisa dikatakan penerapan gaya komunikasi kepemimpinan juga lebih fleksibel dan kondisional sesuai yang dibutuhkan... intinya harus menumbuhkan saling nyaman antara pemimpin dan karyawan" (Wawancara, 10 Desember 2023). Meskipun demikian, pemimpin tetap dituntut tegas dalam mengarahkan karyawan agar tetap fokus pada visi dan misi besar perusahaan (Nasution, 2018).

Budaya kekeluargaan di PT Asam Jawa menciptakan hubungan yang akrab, keterlibatan aktif dalam berbagi ide, serta perhatian tinggi terhadap kesejahteraan karyawan. Namun, peneliti mencatat bahwa hubungan yang terlalu akrab terkadang berisiko menurunkan rasa hormat profesional antar karyawan. Di sisi lain, keterbukaan pimpinan dalam menampung masalah pribadi maupun pekerjaan diharapkan mampu membangun loyalitas karyawan sehingga mereka dapat memberikan kontribusi maksimal bagi perusahaan (Riana, 2014).

Situasi kerja yang terbentuk merupakan hasil dari kombinasi gaya komunikasi transformasional dan demokratis yang diterapkan secara situasional (Ardana, 2012). Pimpinan berupaya memecahkan masalah secara bersama-sama melalui umpan balik yang jujur dan transparan. Dalam wawancara, General Manager menyatakan:

"Seringkali saya melakukan pemberian umpan balik dengan penerapan gaya komunikasi transformasional yang dalam satu waktu bisa saja saya gabungkan dengan gaya komunikasi kepemimpinan demokratis... saya selalu menampung semua keluhan dan mencoba memecahkan masalah secara bersama-sama" (Wawancara, 10 Desember 2023).

Kendala komunikasi tetap muncul, seperti adanya ketidakjelasan informasi inspiratif dan ketidaksamaan persepsi antar individu karena budaya kekeluargaan yang terlalu erat (Bhatti, 2010). Informan SU mengungkapkan dalam wawancara:

"Sistem kekeluargaan ini membuat semua komponen merasa tidak ada batasan satu sama lain... karyawan pasti akan lebih ga enakan ke atasan dan akhirnya membuat komunikasi dan informasi... menjadi tidak efektif" (Wawancara, 15 Desember 2023). Hal ini sering kali memicu ketergantungan yang tinggi pada pimpinan dan potensi kecemburuan sosial antar sesama karyawan jika perlakuan dianggap tidak setara.

Sebagai langkah perbaikan, pimpinan menjalankan prosedur pemberian motivasi yang sistematis mulai dari identifikasi kebutuhan karyawan hingga evaluasi jangka panjang. Pimpinan berupaya memberikan penghargaan dan pelatihan guna membantu pengembangan profesionalitas bawahan. Meskipun fokus pada motivasi eksternal cukup besar, peneliti menyarankan agar perusahaan juga mulai membangun lingkungan kerja yang mampu merangsang motivasi intrinsik dan kreativitas karyawan tanpa harus selalu bergantung pada hadiah eksternal (Tucunan dkk., 2014).

Analisis berdasarkan teori komunikasi organisasi menunjukkan bahwa PT Asam Jawa telah mengimplementasikan aliran informasi yang komprehensif, baik melalui komunikasi ke bawah (*downward*) berupa arahan situasional, maupun komunikasi ke atas (*upward*) melalui saran dan musyawarah. Penggunaan prosedur yang ditetapkan perusahaan berfungsi untuk meminimalkan distorsi pesan, sesuai dengan pandangan bahwa organisasi adalah sistem yang saling tergantung di mana koordinasi antarbagian menjadi kunci keberhasilan (Uljanatunnisa, 2020). Namun, penerapan sistem kekeluargaan yang sangat kental di sini menjadi pedang bermata dua; di satu sisi menciptakan lingkungan yang inklusif, namun di sisi lain berisiko menurunkan rasa hormat profesional dan efektivitas pesan karena adanya rasa sungkan (*ga enakan*) dari bawahan kepada atasan (Bhatti, 2010).

Ditinjau dari teori gaya komunikasi, pimpinan PT Asam Jawa cenderung menggunakan kombinasi antara *the equalitarian style* (gaya kesamaan) yang terlihat dari budaya musyawarah, serta gaya demokratis yang memberikan ruang bagi karyawan untuk terlibat dalam pemecahan masalah (Littlejohn & Foss, 2012). Fleksibilitas ini memungkinkan pimpinan untuk merangkul perbedaan sifat individu karyawan demi menciptakan keharmonisan hubungan yang kondusif (Newstrom, 2004). Meskipun demikian, tantangan muncul pada aspek ketegasan, di mana hubungan yang terlalu akrab dapat memicu ketergantungan tinggi pada pimpinan serta kecemburuan sosial apabila perlakuan dianggap tidak setara oleh seluruh lapisan karyawan di berbagai divisi.

Berdasarkan teori kepemimpinan transformasional, pimpinan berupaya menjadi agen perubahan dengan memberikan visi yang menarik dan melakukan stimulasi intelektual melalui

pelatihan khusus, seperti penggunaan teknologi *drone* (Nasution, 2018). Dimensi *individualized consideration* (konsiderasi individu) tampak pada keterbukaan pimpinan dalam menampung masalah pribadi dan memberikan penghargaan nyata seperti hadiah umroh guna meningkatkan loyalitas (Tucunan dkk., 2014). Namun, analisis menunjukkan bahwa pemberian motivasi masih sangat bergantung pada faktor eksternal (hadiah dan pengakuan), sehingga peneliti menyarankan pentingnya penguatan budaya kerja yang mampu merangsang motivasi intrinsik agar kreativitas dan komitmen karyawan tetap terjaga secara berkelanjutan tanpa harus selalu bergantung pada stimulasi materiil.

Penerapan Gaya Komunikasi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Karyawan PT Asam Jawa

Gaya komunikasi kepemimpinan dalam sebuah perusahaan merupakan indikator krusial yang memiliki dampak signifikan terhadap kondisi psikologis dan produktivitas SDM. Di PT Asam Jawa, keberhasilan penerapan gaya komunikasi transformasional yang demokratis dan berorientasi pada budaya kekeluargaan menunjukkan keselarasan antara teori dengan kebutuhan lapangan. Pendekatan ini meningkatkan motivasi dengan menjadikan pemimpin sebagai teladan yang memegang teguh visi perusahaan melalui pengaruh ideal (*idealized influence*).

Dalam dimensi pengaruh ideal, General Manager PT Asam Jawa, Bapak H. Abdul Kadir Zaenuri, memposisikan diri sebagai sosok yang menginspirasi bawahan dengan karakter ulet dan moral yang baik. Mengenai cara beliau membangun visi bersama, beliau menyatakan dalam wawancara:

"Saya percaya bahwa untuk menginspirasi karyawan, komunikasi kepemimpinan harus menciptakan visi yang menarik dan relevan bagi mereka... Saya sering menggunakan narasi dan cerita untuk menyampaikan visi ini dengan cara yang dapat membuat karyawan merasa terlibat secara emosional".

Pernyataan tersebut didukung oleh informan SU dari divisi personalia yang menyebutkan bahwa sosok pemimpin yang mengayomi sangat dibutuhkan, terutama di lingkungan pabrik yang memiliki beban kerja berat. SU memberikan testimoni sebagai berikut:

"Sebenarnya karakter yang dibutuhkan sekali bagi semua karyawan adalah sosok pemimpin yang mengayomi dan mengerti terhadap keadaan karyawan serta memiliki sifat dan karakter ideal agar bisa menjadi contoh yang baik. Alhamdulillah pemimpin di perusahaan PT Asam Jawa sudah memiliki karakter tersebut".

Meskipun dinilai positif, informan AH dari divisi lapangan mengungkapkan adanya tantangan berupa kecemburuan sosial akibat penerapan gaya komunikasi yang disamaratakan. AH memberikan kritik dalam petikan wawancara berikut:

"Sebenarnya pemimpin di perusahaan PT Asam Jawa ini sudah cukup baik, namun ada beberapa hal yang kurang maksimal dikarenakan hanya berfokus kepada bagian-bagian tertentu dan menyamaratakan persepsi semua karyawan terhadap penerimaan gaya komunikasi kepemimpinannya".

Kontradiksi ini menunjukkan bahwa meskipun visi yang dibangun sangat menarik, potensi ketidakkonsistenan dan keterbatasan pimpinan dalam mendengarkan setiap aspirasi secara individu dapat mengurangi efektivitas kepemimpinan transformasional. Selain itu, risiko tidak terpenuhinya janji pengembangan pribadi dapat menurunkan kepercayaan karyawan jika peluang pelatihan tidak tersedia secara merata bagi seluruh lapisan.

Terkait motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), pimpinan berupaya memberikan dukungan dan pengharapan yang jelas bagi karyawan dengan latar belakang pendidikan yang beragam. Bapak H. Abdul Kadir Zaenuri mengakui adanya tantangan perbedaan tersebut dalam wawancara:

"Lagi-lagi saya mengupayakan mendengarkan semua keluhan dan menampung aspirasi para karyawan karena cara itu dianggap efektif untuk menumbuhkan kepercayaan dan loyalitas mereka dalam bekerja walaupun membutuhkan waktu yang tidak sebentar".

Pimpinan juga menerapkan stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dengan mengombinasikan gaya demokratis dan transformasional guna mendorong pemikiran kreatif dan inovasi. Beliau menjelaskan strategi kombinasi gaya tersebut sebagai berikut:

"Di PT Asam Jawa sendiri lebih condong melakukan gaya komunikasi demokratis dengan perpaduan kepemimpinan transformasional... karyawan saat ini sangat membutuhkan dukungan, motivasi, support, bahkan afirmasi positif berupa pujian agar rasa lelah dan beban pekerjaan... dapat terminimalisir".

Penerapan stimulasi intelektual ini dirasakan nyata oleh para karyawan melalui pemberian penghargaan rutin seperti bonus gaji hingga hadiah umroh bagi mereka yang berprestasi. Informan SU, AH, ES, dan SP menyepakati bahwa program dialog langsung dan pelatihan khusus sangat membantu mereka merasa dihargai, yang pada akhirnya meningkatkan semangat kerja dan kinerja secara totalitas.

Pada dimensi konsiderasi individu (*individualized consideration*), pimpinan memposisikan diri untuk mendengarkan dan memberikan perhatian penuh terhadap kebutuhan personal bawahan. Informan SU menyatakan:

"Secara umum, karyawan merespons positif terhadap kepedulian pemimpin... Penghargaan seperti pemberian bonus atau hadiah umroh dan lainnya dianggap sebagai bentuk pengakuan serta kepedulian dalam memperhatikan dedikasi dan kontribusi kami".

Meskipun sistem kekeluargaan ini membangun kenyamanan, terdapat hambatan dalam penyelesaian konflik dan penegakan kedisiplinan. Pemimpin mengakui bahwa keberagaman preferensi komunikasi dan sistem kekeluargaan yang kental terkadang menyulitkan penegakan aturan secara kaku, sehingga beliau memberikan solusi berupa:

"Saya telah meningkatkan komunikasi tertulis, memberikan panduan yang lebih rinci, dan menyediakan forum untuk pertanyaan dan klarifikasi... Saya juga terbuka terhadap umpan balik dari karyawan untuk memastikan bahwa pesan saya diterima sejelas mungkin".

Peneliti mencatat bahwa masih terdapat ketergantungan pada program lama dan gaya kepemimpinan yang terkadang terasa monoton atau "kuno" di mata karyawan generasi saat ini. Program-program seperti pelatihan penggunaan *drone* untuk pemetaan lahan memang sudah dilakukan, namun cakupannya masih terbatas pada kebutuhan operasional perusahaan dan belum sepenuhnya menyentuh pengembangan pribadi karyawan secara holistik sesuai prinsip transformasional.

Sebagai kesimpulan, gaya komunikasi kepemimpinan di PT Asam Jawa telah berjalan dengan baik melalui pendekatan transformasional yang mengedepankan nilai-nilai kekeluargaan. Untuk jangka panjang, Bapak H. Abdul Kadir Zaenuri berkomitmen untuk tetap konsisten namun terbuka terhadap inovasi:

"Untuk rencana jangka panjang saya berusaha tetap mempertahankan konsistensi komunikasi kepemimpinan saya... Tapi sembari konsisten saya akan tetap mencari dan terus menumbuhkan kemampuan komunikasi kepemimpinan serta mencari kebaruan sesuai dengan zaman".

Analisis melalui dimensi pengaruh ideal (*idealized influence*) menunjukkan bahwa pimpinan PT Asam Jawa berhasil membangun kredibilitas dengan memposisikan diri sebagai teladan yang memegang teguh visi perusahaan. Melalui narasi dan cerita yang menyentuh sisi emosional, pimpinan berupaya menginspirasi karyawan agar merasa memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan jangka panjang. Testimoni dari informan SU memperkuat hal ini, di mana sosok pemimpin yang mengayomi dan memahami kondisi lapangan sangat efektif dalam mereduksi beban kerja yang berat di lingkungan pabrik. Meskipun demikian, kritik dari informan AH mengenai adanya kecemburuan sosial akibat komunikasi yang dianggap hanya berfokus pada bagian tertentu menjadi catatan penting bahwa pengaruh ideal harus dirasakan secara merata oleh seluruh lapisan karyawan agar tidak menurunkan kepercayaan.

Penerapan motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) dan stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) di PT Asam Jawa diwujudkan melalui pemberian dukungan nyata serta ruang bagi inovasi karyawan. Pimpinan secara konsisten mendengarkan aspirasi dan memberikan apresiasi berupa penghargaan rutin, seperti bonus hingga hadiah umroh, untuk membangun antusiasme kerja.

Melalui kombinasi gaya demokratis dan transformasional, pimpinan mendorong pemikiran kreatif dengan menyediakan fasilitas pelatihan, seperti penggunaan teknologi *drone* untuk pemetaan lahan. Namun, peneliti mencatat bahwa stimulasi intelektual ini masih cenderung terbatas pada aspek operasional perusahaan dan belum sepenuhnya menyentuh pengembangan pribadi karyawan secara holistik sesuai prinsip kepemimpinan transformasional.

Pada dimensi konsiderasi individu (*individualized consideration*), pimpinan menunjukkan kepedulian mendalam terhadap kebutuhan personal dan perkembangan karier bawahan melalui dialog terbuka. Meskipun sistem kekeluargaan yang kental membangun kenyamanan, hal ini juga menciptakan hambatan dalam penegakan kedisiplinan yang kaku serta potensi kecemburuan sosial. Pemimpin mengakui tantangan ini dan memberikan solusi melalui peningkatan komunikasi tertulis serta forum klarifikasi untuk memastikan transparansi. Sebagai langkah jangka panjang, pimpinan berkomitmen untuk menjaga konsistensi gaya komunikasi yang relevan sembari terus mencari inovasi yang sesuai dengan perkembangan zaman agar produktivitas SDM tetap terjaga secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa gaya komunikasi kepemimpinan yang diterapkan di PT Asam Jawa, yaitu perpaduan antara gaya demokratis, transformasional, dan budaya kekeluargaan, memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan. Melalui dimensi kepemimpinan transformasional, pimpinan berhasil membangun pengaruh ideal sebagai teladan yang menginspirasi, memberikan motivasi inspirasional untuk membangun kepercayaan, serta melakukan stimulasi intelektual melalui pelatihan teknis dan penghargaan seperti bonus hingga hadiah umroh. Hubungan harmonis yang tercipta dari pola komunikasi dua arah ini terbukti mampu memperkuat loyalitas dan komitmen karyawan terhadap visi serta misi perusahaan.

Namun demikian, penelitian juga menemukan adanya tantangan dalam sistem kekeluargaan yang kental, seperti potensi ketimpangan persepsi dan kecemburuan sosial antar karyawan di divisi yang berbeda. Hubungan yang terlalu personal terkadang menghambat efektivitas komunikasi profesional dan ketegasan dalam penegakan disiplin organisasi. Oleh karena itu, pimpinan perlu terus meningkatkan fleksibilitas pendekatan komunikasi dan memperbarui strategi kepemimpinan agar tetap relevan dengan dinamika zaman serta kebutuhan pengembangan pribadi karyawan secara holistik.

DAFTAR PUSTAKA

- Amijoyo, P. S. (2009). *Kamus Inggris-Indonesia*. Semarang: Widya Karya.
- Ardana, I. K., dkk. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ardianto. (2010). *Komunikasi Massa: Suatu Pengantar*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Azmi, S., Harun, C. Z., & Khairuddin. (2021). Strategi Kepemimpinan Kepala Dinas Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 10(3).
- Bhatti, N. (2010). Causes of Stress in Organization, a Case Study of Sukkur. *Journal of Business and Management*, 5.
- Budiman, A. P., Aprilinda, D., Aida, N., & Sinaga, S. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(2).
- Bungin, B., & Bahtiar, M. (2020). *Corporate Communication* (Edisi 1). Jakarta: Prenada Media Group.
- Cangara, H. (2005). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Daryanto, B. M. T. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Dharma, S. (2013). *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori Dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hasbar, K., dkk. (2020). Gaya Komunikasi Pemimpin Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kota Samarinda Dalam Meningkatkan Motivasi Pegawai. *eJournal Ilmu Komunikasi*, 8(1).
- Hutagalung, A. (2022). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai: Kompetensi, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1).

- Iskandar. (2016). Implementasi Teori Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow Terhadap Peningkatan Kinerja Pustakawan. *Khizānah al-Hikmah: Jurnal Ilmu Perpustakaan, Informasi, dan Kearsipan*, 4(1).
- Judge, S. N. (2015). *Leader's Voice: Effective Leadership Communication*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2012). *Teori Komunikasi Theories of Human Communication*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*.
- Pace, R. W. (2005). *Strategi Komunikasi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pratiwi, M. N. (2011). *Pengaruh Iklim Komunikasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Survei Pada Universitas Paramadina Jakarta)*. Jakarta: Universitas Paramadina.
- Prawiramangku, T. S. (2011). *Strategi Efektif Mengelola Karyawan*. Bogor: IPB Press.
- Prayogi, M. A., & Adhan, M. (2021). Peranan Kinerja Pegawai Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja. *SiNTESa Journal*, 1.
- Rakhmat, J. (2011). *Psikologi Komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Riana, I. G., dkk. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Pandawa). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(9).
- Samodro, C. A. (2018). Pengaruh Komunikasi Organisasi Atasan Bawahan Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi BMT Fosilatama. *Jurnal Egaliter*, 1(2).
- Siswanto. (2005). *Pengantar Manager*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Pandawa). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(9).
- Uljanatunnisa. (2020). Strategi Komunikasi Organisasi Fungsi HSSE PT Pertamina Patra Niaga Dalam Menjaga Citra Perusahaan. *Jurnal Pustaka Komunikasi*, 3(1).
- Widjanarko, P. (2023). Menimbang Komunikasi Spiritual: Sebuah Tinjauan Konseptual. *Jurnal Peradaban*, 2(1).
- Wulandari, P. (2015). Gaya Komunikasi Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT White And Blue Di Pekanbaru. *Journal Of Management FISIP*, 2(1).