

Eksplorasi Kepemimpinan Transformasional, Intrapreneurship, dan Makna Kerja dalam Kinerja Karyawan Peternakan

Selfi Ayunda¹, Adevia Indah Kusuma^{2*}

¹ Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Terbuka, Tangerang Selatan, Indonesia

² Program Studi Kewirausahaan, Fakultas Ilmu Sosial dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Bangka Belitung, Pangkal Pinang, Indonesia

e-mail: adevia.indahkusuma@unmuhbabel.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi penerapan kepemimpinan transformasional, perilaku intrapreneurship, makna kerja serta implikasinya terhadap kinerja karyawan pada perusahaan peternakan PT Hade Dinamis Sejahtera. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara semi terstruktur dengan informan yang terdiri atas staf, manajer operasional, manajer sumber daya manusia, sekretaris perusahaan, dan direktur operasional. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria telah bekerja minimal satu tahun serta terlibat langsung dalam aktivitas operasional maupun proses pengambilan keputusan. Data dianalisis menggunakan analisis tematik melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional di perusahaan belum berjalan secara optimal. Meskipun perilaku intrapreneurship telah terlihat melalui munculnya gagasan inovatif yang berfokus pada peningkatan efisiensi operasional dan pengembangan sistem kerja, implementasinya masih menghadapi kendala berupa budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung inovasi dan partisipasi karyawan. Pekerjaan tidak hanya dipandang sebagai sumber penghasilan, tetapi juga bagian dari identitas diri dan tanggung jawab sosial. Namun, makna kerja dapat menurun akibat tekanan kerja dan ketidakjelasan sistem organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kualitas hubungan dengan atasan, kejelasan sistem kerja, serta kondisi psikologis lingkungan kerja. Hasil penelitian diharapkan berkontribusi pada pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan.

Kata Kunci: Intrapreneurship, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, Makna Kerja, Peternakan

Abstract

This study aimed to explore the implementation of transformational leadership, intrapreneurial behavior, and meaningful work and their implications for employee performance at PT Hade Dinamis Sejahtera, a livestock farming company. A qualitative approach with a case study design was employed to gain an in-depth understanding of employees' experiences and organizational practices. Data were collected through semi-structured interviews with selected informants, including staff members, the operational manager, the human resource manager, the corporate secretary, and the operational director. The informants were selected using purposive sampling based on the criteria of having worked for at least one year and being directly involved in operational activities or decision processes. The data were analyzed using thematic analysis, which involved data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that transformational leadership has not been implemented optimally within the organization. Although intrapreneurial behavior is evident through the emergence of innovative ideas aimed at improving operational efficiency and developing work systems, its implementation is constrained by an organizational culture that does not fully support innovation and employee participation. Employees perceive their work not only as a source of income but also as an important part of their identity and social responsibility. However, the meaning of work tends to decline when employees face excessive work pressure and unclear organizational systems. Employee performance is influenced by the quality of relationships with supervisors, the clarity of work systems, and the psychological conditions of the work environment. These findings contribute to the development of human resource management literature and provide valuable insights for organizational evaluation and improvement.

Keywords : Intrapreneurship, Transformational Leadership, Employee Performance, Meaningful Work, Livestock Farming

LATAR BELAKANG

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menuntut perusahaan untuk mampu mempertahankan produktivitas, efisiensi, serta kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan. Dalam industri peternakan keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh efektivitas operasional tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan serta perilaku sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang dinilai mampu meningkatkan kualitas SDM dan kinerja organisasi adalah kepemimpinan transformasional. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Burns lalu dikembangkan oleh Bass melalui pendekatan transformational leadership yang menitikberatkan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi memotivasi dan mengubah nilai maupun perilaku bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Menurut Bass dan Avolio (1994) kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama yaitu idealized influence inspirational motivation intellectual stimulation dan individualized consideration. Keempat dimensi tersebut mendorong terbentuknya hubungan kerja yang lebih adaptif kolaboratif dan inovatif.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui penguatan motivasi komitmen organisasi dan budaya kerja (Arum & Tsalatsa, 2026). Gaya kepemimpinan berkontribusi terhadap

peningkatan produktivitas melalui pengembangan budaya organisasi serta motivasi kerja (Wicaksono & Turangan, 2024). Dalam sektor peternakan peran kepemimpinan menjadi semakin penting karena karakteristik pekerjaan menuntut disiplin yang tinggi pelaksanaan tugas yang berulang serta koordinasi kerja yang baik (Ananta et al., 2024; Kurniandri & Nariah, 2026).

Selain faktor kepemimpinan perilaku kerja inovatif karyawan juga berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui konsep intrapreneurship. Intrapreneurship menggambarkan perilaku inovatif yang disertai sikap proaktif dan keberanian mengambil risiko untuk menciptakan nilai tambah tanpa harus meninggalkan organisasi tempat karyawan bekerja (Gawke et al., 2019). Perilaku tersebut mencerminkan kemampuan individu dalam mengenali peluang menghasilkan inovasi serta melakukan perbaikan proses kerja secara berkelanjutan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa intrapreneurship memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi melalui penguatan motivasi dan komitmen kerja (Widyastuti et al., 2021). Suyatmi & Pahlevi (2023) lingkungan kerja yang mendukung serta kompetensi individu yang memadai dapat mendorong berkembangnya perilaku intrapreneurial. Dalam perusahaan peternakan intrapreneurship dapat diwujudkan melalui inovasi pengelolaan ternak peningkatan efisiensi operasional maupun berbagai inisiatif untuk menyempurnakan proses kerja. Berbagai upaya tersebut menunjukkan keterlibatan aktif karyawan dalam menciptakan nilai tambah bagi organisasi tanpa mengubah struktur perusahaan yang telah berjalan.

Faktor lain yang turut memengaruhi perilaku kerja karyawan adalah makna kerja. Makna kerja merupakan cara individu memandang pekerjaannya sebagai aktivitas yang bernilai memiliki tujuan dan memberikan manfaat bagi dirinya maupun organisasi. Konsep ini menjadi perhatian dalam kajian organisasi modern karena berkaitan dengan motivasi intrinsik keterikatan kerja (*work engagement*) serta peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh.

Menurut Meng et al. (2022), kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap pembentukan makna kerja karyawan, yang kemudian berdampak pada peningkatan keterlibatan kerja dan perilaku inovatif. Makna kerja juga berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* (Prihartati et al., 2023). Dalam lingkungan kerja dengan tuntutan operasional tinggi seperti industri peternakan, penciptaan makna kerja menjadi sangat penting agar karyawan tidak hanya bekerja secara rutin, tetapi juga memahami kontribusi pekerjaan mereka terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan.

Tujuan utama dari berbagai faktor tersebut adalah peningkatan kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi, yang tidak hanya diukur dari kuantitas output tetapi juga kualitas, ketepatan waktu, efektivitas serta kontribusi terhadap tujuan jangka panjang organisasi (Maley et al., 2024). Dalam *Job Demand-Resources Model (JD-R)*, kinerja karyawan dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya kerja, di mana kepemimpinan dan makna kerja berperan sebagai sumber daya psikologis yang meningkatkan keterlibatan kerja dan produktivitas (Irvan et al., 2023).

Menurut Ananta et al (2024), faktor motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, khususnya dalam sektor peternakan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada aspek teknis, tetapi juga pada aspek psikologis dan perilaku organisasi.

Meskipun berbagai penelitian mengenai kepemimpinan transformasional, intrapreneurship, makna kerja, dan kinerja karyawan telah banyak dilakukan, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada sektor manufaktur, pendidikan, pemerintahan, maupun perusahaan jasa, serta minimnya studi kualitatif yang mengkaji secara menyeluruh. Penelitian yang secara khusus membahas keterkaitan ketiga variabel tersebut pada perusahaan peternakan masih tergolong terbatas. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk menggali secara mendalam penerapan kepemimpinan transformasional perkembangan perilaku intrapreneurship serta pemaknaan kerja oleh karyawan dalam mendukung kinerja mereka di PT Hade Dinamis Sejahtera.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi terstruktur terhadap informan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling sesuai kriteria yang telah ditetapkan.

Penelitian ini memiliki nilai penting baik dari sisi teoritis maupun praktis. Dari sisi teoritis hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional intrapreneurship makna kerja dan kinerja karyawan pada industri peternakan.

Dari sisi praktis hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi sekaligus dasar penyusunan rekomendasi bagi PT Hade Dinamis Sejahtera dalam meningkatkan efektivitas organisasi dan pengelolaan sumber daya manusia.

KAJIAN TEORI

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi memotivasi serta mendorong perubahan perilaku dan nilai bawahan agar mampu mencapai kinerja yang melebihi standar organisasi. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978) kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bass (1985) melalui teori Transformational Leadership.

Menurut Bass & Avolio (1994) empat dimensi utama kepemimpinan transformasional yaitu :

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Kemampuan pemimpin menjadi teladan atau role model untuk bawahannya. Mereka berperilaku etis dan memancarkan kepercayaan sehingga pengikut merasa termotivasi untuk meniru pemimpin tersebut.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi bawahannya melalui visi yang jelas dan menarik. Mereka menciptakan semangat tim yang positif dan meyakinkan bawahannya bahwa mereka dapat mengatasi hambatan.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Pemimpin mendorong bawahannya untuk berpikir kritis, kreatif dan inovatif, serta mencari solusi baru untuk masalah yang ada.

4. *Individualized Consideration* (Konsiderasi Individual).

Pemimpin memberikan perhatian dan dukungan yang personal kepada setiap pengikut. Pemimpin bertindak sebagai mentor dan pelatih, membantu pengembangan keterampilan dan potensi masing-masing individu.

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi, komitmen, organisasi, dan budaya kerja (Arum & Tsalatsa, 2026), serta dapat meningkatkan produktivitas melalui budaya organisasi dan motivasi kerja (Wicaksono & Turangan, 2024). Menurut Suhandi et al. (2026) kepemimpinan transformasional relevan dalam menghadapi dinamika modern karena mampu menciptakan budaya inovatif dan adaptif.

Pada sektor peternakan, kepemimpinan transformasional menjadi penting karena karakter pekerjaan yang berbasis operasional, rutin, dan membutuhkan disiplin tinggi, sehingga kepemimpinan yang mampu menginspirasi perubahan menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan (Ananta et al., 2024; Kurniandri & Nariah, 2026).

Intrapreneurship

Intrapreneurship merujuk pada perilaku inovatif, proaktif, dan pengambilan risiko yang dilakukan karyawan dalam organisasi untuk menciptakan nilai tambah tanpa meninggalkan organisasi. Menurut Gawke et al. (2019), intrapreneurship pada level individu dapat diukur melalui *Employee Intrapreneurship Scale (EIS)* yang mencakup inovasi, proaktif, dan pengambilan risiko.

Widyastuti et al. (2021) menunjukkan bahwa intrapreneurship memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui motivasi dan komitmen organisasi. Selain itu, kompetensi dan lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan jiwa intrapreneurship karyawan (Suyatmi & Pahlevi, 2023). Dalam perusahaan peternakan, intrapreneurship dapat terlihat dalam kemampuan karyawan untuk mengembangkan efisiensi operasional, inovasi pengelolaan ternak, serta perbaikan proses kerja. Intrapreneurship dalam penelitian ini dimaknai sebagai perilaku inovatif dan proaktif karyawan dalam menciptakan nilai tambah bagi perusahaan peternakan melalui ide, inisiatif dan keberanian mengambil tindakan kerja.

Makna Kerja

Makna kerja merupakan persepsi individu bahwa pekerjaannya memiliki nilai, tujuan, dan kontribusi terhadap diri sendiri maupun organisasi. Konsep ini berkembang dalam kajian psikologis organisasi modern sebagai salah satu faktor yang memengaruhi keterikatan kerja, motivasi intrinsik dan kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap makna kerja yang kemudian meningkatkan keterlibatan kerja dan perilaku inovatif (Meng et al., 2022). Menurut Prihartati et al. (2023), makna bekerja juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *employee engagement*.

Makna kerja menjadi penting karena aktivitas kerja sering kali menuntut kedisiplinan tinggi, ketahanan fisik dan rutinitas operasional yang intensif, sehingga pemimpin perlu menciptakan nilai dan tujuan kerja agar karyawan merasa pekerjaannya bermakna dan berdampak.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Kinerja dalam manajemen modern tidak hanya diukur berdasarkan kuantitas hasil kerja, tetapi juga kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, serta kontribusi terhadap tujuan organisasi jangka panjang (Maley et al., 2024).

Model *Job Demands-Resources Model (JD-R)* kinerja karyawan dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya kerja. Model ini menekankan bahwa kepemimpinan dan makna kerja merupakan sumber daya psikologis yang meningkatkan engagement dan kinerja (Irvan et al., 2023).

Motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Peternakan (Irvan Putra Ananta et al., 2024). Kinerja karyawan dalam penelitian ini dimaknai sebagai kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif, produktif dan bertanggung jawab sesuai tujuan perusahaan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami fenomena yang terjadi dari sudut pandang individu yang terlibat secara langsung dalam lingkungan organisasi. Melalui pendekatan ini peneliti dapat menggali pengalaman persepsi serta pemaknaan informan terhadap berbagai kondisi yang mereka hadapi selama menjalankan aktivitas kerja. Pendekatan kualitatif juga memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang lebih mendalam mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional intrapreneurship makna kerja dan kinerja karyawan.

Desain studi kasus digunakan karena penelitian difokuskan pada satu organisasi yaitu PT Hade Dinamis Sejahtera. Penggunaan desain ini memungkinkan peneliti memahami fenomena yang diteliti secara lebih utuh sesuai konteks organisasi yang sebenarnya. Melalui studi kasus peneliti dapat mengkaji berbagai kondisi yang terjadi di lapangan serta memahami dinamika yang muncul dalam praktik kepemimpinan perilaku kerja inovatif dan pembentukan makna kerja di lingkungan perusahaan.

Penelitian dilaksanakan di PT Hade Dinamis Sejahtera yang bergerak di bidang peternakan. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada kesesuaian karakteristik perusahaan dengan fokus penelitian yang membahas kepemimpinan transformasional intrapreneurship makna kerja dan kinerja karyawan. Keberadaan berbagai tingkatan jabatan dan aktivitas operasional yang melibatkan banyak karyawan memberikan peluang untuk memperoleh informasi yang beragam dan mendalam.

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling. Teknik ini dipilih karena memungkinkan peneliti memilih informan yang dianggap memiliki pengetahuan pengalaman dan keterlibatan langsung terhadap fenomena yang diteliti. Adapun kriteria informan meliputi karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun manajer atau staf yang terlibat dalam proses kepemimpinan dan pengambilan keputusan serta karyawan lapangan yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional peternakan. Pemilihan informan berdasarkan kriteria tersebut diharapkan dapat menghasilkan data yang relevan serta mampu

memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi yang terjadi di dalam perusahaan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi terstruktur. Metode ini dipilih karena memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menggali informasi secara lebih mendalam sekaligus menjaga agar proses wawancara tetap sesuai dengan fokus penelitian. Selama proses wawancara peneliti menggunakan pedoman pertanyaan yang telah disusun sebelumnya namun tetap membuka ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman dan pandangannya secara lebih luas. Dengan cara tersebut data yang diperoleh tidak hanya menjawab pertanyaan penelitian tetapi juga mampu mengungkap berbagai informasi yang mungkin tidak ditemukan melalui pertanyaan yang bersifat tertutup. Pertanyaan wawancara disusun berdasarkan indikator dari setiap variabel penelitian sehingga data yang diperoleh tetap terarah dan sesuai dengan tujuan penelitian.

Kepemimpinan transformasional mengacu pada konsep Bass dan Avolio (1994) yang terdiri dari *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. *Intrapreneurship* mengacu pada konsep (Gawke et al., 2019) yang meliputi perilaku inovatif, proaktif dan keberanian mengambil risiko. Makna kerja merujuk pada persepsi individu mengenai nilai dan tujuan pekerjaan yang dijalankan, sedangkan kinerja karyawan dipahami sebagai kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif, produktif dan bertanggung jawab sesuai tujuan organisasi.

Tabel. Operasionalisasi Konsep Penelitian

Variabel/ Konsep	Indikator	Sumber
Kepemimpinan Transformasional	<i>Idealized influence</i> , <i>inspirational motivation</i> , <i>intellectual stimulation</i> , <i>individualized consideration</i>	Bass & Avolio (1994)
Kepemimpinan Transformasional	<i>Idealized influence</i> , <i>inspirational motivation</i> , <i>intellectual stimulation</i> , <i>individualized consideration</i>	Bass & Avolio (1994)
<i>Intrapreneurship</i>	Inovasi, proaktif, pengambilan risiko	Gawke et al.(2019)
Makna Kerja	Nilai kerja,tujuan kerja,kontribusi pekerjaan terhadap diri dan organisasi	Meng et al. (2022)
Kinerja Karyawan	Efektivitas kerja,produktivitas,tanggung jawab, kualitas kerja	Maley et al. (2024)

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis tematik. Analisis tematik dipilih karena mampu membantu peneliti mengidentifikasi mengelompokkan dan menafsirkan tema-tema yang muncul dari data hasil wawancara. Melalui metode ini peneliti

dapat memahami berbagai pola makna yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional intrapreneurship makna kerja dan kinerja karyawan dalam konteks organisasi.

Proses analisis data dilakukan melalui tiga tahap yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data peneliti menyeleksi mengelompokkan serta menyederhanakan data hasil wawancara sesuai fokus penelitian. Tahap tersebut bertujuan agar data yang diperoleh menjadi lebih terarah dan relevan dengan tujuan penelitian. Selanjutnya data disajikan dalam bentuk uraian deskriptif sehingga memudahkan peneliti dalam memahami pengalaman pandangan dan pemaknaan yang disampaikan oleh informan. Penyajian data secara naratif juga membantu peneliti melihat keterkaitan antar tema yang muncul selama proses penelitian berlangsung. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan berdasarkan temuan utama dari hasil analisis data. Kesimpulan disusun melalui proses interpretasi yang dilakukan secara berulang sehingga mampu menggambarkan fenomena yang diteliti secara lebih mendalam.

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai penerapan kepemimpinan transformasional pada perusahaan peternakan. Selain itu penelitian ini juga berupaya mengkaji perkembangan perilaku intrapreneurship dalam lingkungan organisasi serta memahami cara karyawan memaknai pekerjaan mereka dalam mendukung peningkatan kinerja. Fokus penelitian diarahkan pada kondisi yang terjadi di PT Hade Dinamis Sejahtera sebagai objek penelitian.

Melalui pendekatan studi kasus kualitatif penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia. Temuan penelitian diharapkan dapat memperluas pemahaman mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional intrapreneurship makna kerja dan kinerja karyawan. Selain memberikan manfaat secara teoritis hasil penelitian juga diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif khususnya pada sektor peternakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Kepemimpinan Transformasional.

Hasil penelitian (tabel 1) menunjukkan bahwa aspek inspirational motivation relatif lebih dominan dibandingkan dengan aspek transformasional lainnya. Pimpinan dinilai sudah mendorong motivasi kerja dengan menekankan nilai kejujuran, ketelitian, dan fokus dalam bekerja. Hal ini terlihat dari tingginya tekanan emosional yang dirasakan karyawan serta pola komunikasi yang belum sepenuhnya memberikan dukungan terhadap kebutuhan psikologis mereka. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional di dalam organisasi belum sepenuhnya terinternalisasi secara menyeluruh.

Tabel 1. Hasil Temuan Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional	Hasil Temuan	Kategori
-------------------------------	--------------	----------

Idealized Influence	Pemimpin dihormati karena pengalaman dan kerja keras,namun terdapat kritik terhadap gaya top-down	Rendah
Inspirational Motivation	Motivasi diberikan melalui arahan nilai kerja seperti jujur,teliti,fokus	Cukup Baik
Intellectual Stimulation	Ada dorongan ide (limbah, efisiensi) tetapi ide sering diragukan	Sedang
Individualized Consideration	Emosi tinggi saat kesalahan,dukungan psikologis rendah	Sangat Rendah

Intrapreneurship

Karyawan sebenarnya memiliki potensi yang cukup baik dalam menghasilkan ide-ide inovatif seperti pengolahan limbah menjadi pupuk, perbaikan mekanisme pembersihan kandang, hingga upaya peningkatan efisiensi operasional. Sayangnya, dukungan organisasi terhadap gagasan-gagasan tersebut masih terbatas. Beberapa informan bahkan menyebutkan bahwa ide karyawan sering kali disikapi dengan keraguan atau tidak segera mendapatkan respons dari perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi belum sepenuhnya kondusif untuk mendorong inovasi dan keberanian dalam mengambil risiko.

Tabel 2. Hasil Temuan Intrapreneurship

Indikator Intrapreneurship	Temuan Lapangan	Kategori
Inovasi	Ide pengolahan limbah, mekanisasi kandang, efisiensi kerja	Ada
Proaktif	Muncul saat ada tekanan kerja dan ketidakefisienan	Sedang
Risk Taking	Ada keberanian keputusan penting misal impor dan operasional, tetapi masih terbatas	Sedang
Dukungan Organisasi	Ide sering diragukan, tidak selalu di terima	Rendah

Makna Kerja

Makna kerja dipersepsikan secara beragam oleh informan. Ada yang memaknai pekerjaan sebagai sumber penghidupan, identitas diri, dan bentuk tanggung jawab terhadap

keluarga. Pekerjaan juga dipersepsikan sebagai sarana pembelajaran dan pengembangan wawasan hidup. Makna kerja bisa bersifat rentan terhadap tekanan kerja, ketidakjelasan sistem, serta minimnya penghargaan organisasi. Beberapa informan mengaku pernah memiliki keinginan untuk resign akibat tekanan emosional dan ketidakpastian organisasi.

Tabel 3. Makna Kerja Karyawan

Aspek	Temuan
Nilai Kerja	Sumber penghidupan dan ekonomi keluarga
Identitas	Sebagian merasa pekerjaan sebagai identitas diri
Tujuan	Bertahan hidup dan memenuhi kebutuhan
Ketahanan Kerja	Rentan terhadap tekanan dan konflik

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kualitas hubungan dengan atasan, kenyamanan lingkungan kerja, dan kejelasan sistem organisasi. Informan menyatakan bahwa hubungan kerja yang harmonis dan arahan yang jelas mampu meningkatkan motivasi dan kualitas kerja. Sebaliknya, konflik internal, tekanan emosional, serta ketidakjelasan sistem kerja berdampak pada penurunan semangat dan produktivitas karyawan.

Tabel 4. Kinerja Karyawan

Faktor	Temuan
Efektivitas	Dipengaruhi SOP yang belum jelas
Produktivitas	Stabil namun tidak optimal
Tanggung jawab	Cukup tinggi pada sebagian besar karyawan
Kualitas Kerja	Dipengaruhi hubungan atasan dan sistem kerja

PEMBAHASAN

Kepemimpinan Transformasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan di PT Hade Dinamis Sejahtera belum sepenuhnya mencerminkan karakteristik kepemimpinan transformasional secara ideal. Pimpinan dinilai telah mampu memberikan arahan motivasi dan solusi dalam berbagai situasi kerja. Namun penerapan kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya terlaksana secara konsisten pada seluruh dimensinya. Menurut Bass dan Avolio (1994) kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama yaitu idealized influence inspirational motivation intellectual stimulation dan individualized consideration. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa aspek inspirational motivation relatif lebih dominan karena pimpinan dinilai mampu menanamkan nilai kerja seperti kejujuran, fokus dan ketelitian.

Namun demikian, aspek individualized consideration masih sangat rendah dikarenakan adanya tekanan emosional dan kemarahan atasan saat terjadi kesalahan kerja.

Kondisi tersebut menyebabkan sebagian karyawan merasa tertekan dan kurang nyaman dalam bekerja.

Intrapreneurship

Temuan menunjukkan bahwa karyawan sebenarnya memiliki potensi intrapreneurship yang cukup kuat, ditandai dengan adanya ide-ide inovatif seperti efisiensi kerja, pengolahan limbah, dan perbaikan operasional. Hal ini sejalan dengan konsep intrapreneurship menurut Gawke et al. (2019) yang menekankan inovasi dari dalam organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi belum sepenuhnya menjadi faktor pendorong munculnya inovasi di kalangan karyawan. Beberapa informan mengungkapkan bahwa gagasan yang mereka sampaikan belum selalu mendapatkan respons yang konstruktif dari pimpinan. Keadaan ini membuat sebagian karyawan memilih untuk membatasi penyampaian ide karena merasa peluang untuk diterima masih relatif kecil.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya hambatan dalam proses pengembangan perilaku intrapreneurial. Padahal keterbukaan terhadap ide dan inisiatif karyawan merupakan salah satu unsur penting dalam menciptakan organisasi yang adaptif. Oleh sebab itu diperlukan upaya untuk membangun lingkungan kerja yang lebih suportif sehingga setiap gagasan yang muncul dapat dipertimbangkan secara objektif dan dimanfaatkan sebagai bagian dari pengembangan organisasi.

Makna Kerja

Makna kerja dalam penelitian ini bersifat multidimensional. Bagi sebagian karyawan, pekerjaan tidak hanya dipandang sebagai sumber pendapatan, tetapi juga sebagai bentuk tanggung jawab, identitas diri dan sarana bertahan hidup.

Temuan ini mendukung penelitian Meng et al. (2022) yang menyatakan bahwa makna kerja berhubungan erat dengan keterkaitan kerja dan motivasi intrinsik. Makna kerja juga dapat mengalami penurunan ketika karyawan menghadapi tekanan kerja, ketidakjelasan sistem organisasi, dan minimnya penghargaan.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dalam perusahaan dipengaruhi tiga faktor utama: 1.) Kepemimpinan terutama dalam bentuk arahan, emosi, dan cara penyelesaian masalah, 2.) Hubungan interpersonal antarpegawai yang memengaruhi kenyamanan kerja, 3.) Kejelasan sistem kerja termasuk SOP, pembagian kerja dan jam kerja.

Temuan tersebut sejalan dengan JD-R Model yang menjelaskan bahwa sumber daya organisasi dan psikologis berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja dan produktivitas karyawan (Irvan et al., 2023).

Perusahaan perlu memperbaiki sistem organisasi, memperjelas SOP, serta membangun pola komunikasi yang lebih suportif agar kinerja karyawan dapat meningkat secara optimal.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa praktik kepemimpinan dalam perusahaan peternakan belum sepenuhnya mencerminkan kepemimpinan transformasional secara optimal, terutama pada aspek individualized consideration. Karyawan memiliki potensi intrapreneurship yang cukup baik, namun belum sepenuhnya didukung oleh budaya

organisasi yang terbuka terhadap inovasi. Makna kerja dipersepsikan sebagai sumber penghidupan, identitas diri, dan tanggung jawab, tetapi rentan menurun akibat tekanan kerja dan ketidakjelasan sistem organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan, hubungan kerja dan kejelasan sistem organisasi.

Perusahaan disarankan untuk memperbaiki sistem organisasi, memperkuat komunikasi internal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan terbuka terhadap partisipasi karyawan guna meningkatkan motivasi, kenyamanan dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ananta, I.P., Badar, M., & Jaenab. (2024). *Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Peternakan Kabupaten Bima*. <https://doi.org/10.69714/8198sx32>
- Bass, B. J. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publication.
- Arum, S., & Tsalatsa, P. (2026). *Kepemimpinan Transformasional Dalam Perusahaan: Dampaknya Terhadap Pengembangan SDM Dan Kinerja Organisasi*. 14(1), 50–66.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2019). Measuring Intrapreneurship At The Individual Level: Development And Validation Of The Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*, 37(6), 806–817. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.001>
- Irvan, M., Zamralita, & Markus Idulfilastri, R. (2023). JD-R Model: Pengaruh Sumber Daya, Keterikatan Kerja, Dan Tuntutan Terhadap Kinerja Karyawan. *Psyche 165 Journal*, 16(3), 137–142. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.V16i3.249>
- Kurniandri, A. N., & Nariah. (2026). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Peternakan Sapi Perah Mahesa Perkasa Depok*.
- Maley, J. F., Dabić, M., Neher, A., Wuersch, L., Martin, L., & Kiessling, T. (2024). Performance Management In A Rapidly Changing World: Implications For Talent Management. *Management Decision*, 62(10), 3085–3108. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2023-1162>
- Meng, F., Xu, Y., Liu, Y., Zhang, G., Tong, Y., & Lin, R. (2022). Linkages Between Transformational Leadership, Work Meaningfulness And Work Engagement: A Multilevel Cross-Sectional Study. *Psychology Research And Behavior Management*, 15(February), 367–380. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S344624>
- Rachman, A. R., Titisari, P., & Paramu, H. (2024). *The Effect Of Transformational Leadership, Interpersonal Communication And Organizational Commitment On Employee Performance Of The Situbondo Regency Government*. Ekspektra: Jurnal Bisnis Dan Manajemen, 8(2). <https://doi.org/10.25139/Ekt.V8i2.7073>
- Ratnaningrum, R., Haryanti, F., & Nurhidayat, E. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Dinamika, 1(1). <https://doi.org/10.51903/Dinamika.V1i1.227>

- Prihartati, I., Agung Priambodo, E., & Budiantoro, A. (2023). The Influence Of Psychological Safety, Transformational Leadership On Employee Engagement Of The Company Through The Meaning Of Work. *Journal Of World Science*, 2(9), 1290–1297. <https://doi.org/10.58344/Jws.V2i9.412>
- Suhanda, N., Sukmarini, M., & Budiman, D. (2026). *Kepemimpinan Transformasional Dalam Konteks Manajemen Modern: Sintesis Literature 2020-2025*. RIGGS: Journal Of Artificial Intelligence And Digital Business, 4(4). <https://doi.org/10.31004/Riggs.V4i4.6134>
- Suyatmi, S., & Pahlevi, R. W. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Dalam Meningkatkan Jiwa Intrapreneurship. *Journal Competency Of Business*, 6(02), 153–166. <https://doi.org/10.47200/Jcob.V6i02.1620>
- Wicaksono, D. H., & Turangan, J. A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 6(4), 920–927. <https://doi.org/10.24912/Jmk.V6i4.32736>
- Widyastuti, S., Putriana, L., & Marfiadi, A. H. (2021). Membangun Kinerja Bumh Farmasi Dengan Intrapreneurship Dan Motivasi Kerja Melalui Komitmen Organisasional. *Jurnal Ekobisman*, 6(1), 50–65.