



eISSN 3090-7012 & pISSN 3090-6822

**JURNAL ILMIAH UTERASI INDONESIA**

Vol. 2, No. 1, Tahun 2026

[doi.org/10.63822/xtc3y384](https://doi.org/10.63822/xtc3y384)

Hal. 181-196

Homepage <https://ojs.indopublishing.or.id/index.php/jili>

## **Implementasi Kepemimpinan Tranformasional HRD Melalui Kepemimpinan Tidak Langsung di Widuri Indonesia Restaurant**

**Bilqis Putri Agustina<sup>1</sup>, Repa Rahmawati<sup>2</sup>, Muhammad Rizki Fadhilah<sup>3</sup>,  
Dewo Pangestu<sup>4</sup>, Hani humaeriyah<sup>5</sup>**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Bandung,  
Jawa Barat, Indonesia<sup>1,2,3,4,5</sup>

Email :

[bilqisputri@umbandung.ac.id](mailto:bilqisputri@umbandung.ac.id)<sup>1</sup> [reparahmawati@umbandung.ac.id](mailto:reparahmawati@umbandung.ac.id)<sup>2</sup> [rizkifadillah@umbandung.ac.id](mailto:rizkifadillah@umbandung.ac.id)<sup>3</sup>  
[dewonugroho@umbandung.ac.id](mailto:dewonugroho@umbandung.ac.id)<sup>4</sup> [hani.humaeriyah@umbandung.ac.id](mailto:hani.humaeriyah@umbandung.ac.id)<sup>5</sup>

Diterima: 02-02-2026 | Disetujui: 12-02-2026 | Diterbitkan: 14-02-2026

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the role of Human Resource Development (HRD) in implementing transformational leadership through an indirect leadership mechanism in human resource management at Widuri Indonesian Restaurant. The study employed a qualitative approach with a descriptive method. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews with the HRD as the main informant. The data were analyzed using qualitative techniques, including data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that HRD does not exercise leadership through direct operational involvement, but rather functions as a strategic and functional leader by formulating human resource policies, developing standard operating procedures and job descriptions, planning and controlling manpower, and mentoring outlet leaders. The leadership practices observed reflect the four dimensions of transformational leadership—idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration—which are implemented systematically through organizational systems, formal communication mechanisms, and structured delegation. This study concludes that transformational leadership at Widuri Indonesian Restaurant is exercised in an indirect form, where leadership values, vision, and direction are transmitted through organizational structures and work systems rather than through daily direct interactions. These findings contribute to the literature on transformational leadership, particularly in the context of HRD functions within the restaurant industry.*

**Keywords:** transformational leadership; indirect leadership; human resource development; restaurant industry

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Human Resource Development (HRD) dalam menjalankan kepemimpinan transformasional melalui mekanisme kepemimpinan tidak langsung (indirect leadership) pada pengelolaan sumber daya manusia di Widuri Indonesian Restaurant. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam secara semi-terstruktur kepada HRD sebagai informan utama. Data dianalisis secara kualitatif dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa HRD tidak menjalankan kepemimpinan secara operasional langsung, melainkan berperan sebagai pemimpin strategis dan fungsional melalui perumusan kebijakan SDM, penyusunan SOP dan job description, perencanaan dan pengendalian manpower, serta pembinaan leader outlet. Praktik kepemimpinan HRD mencerminkan keempat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan



individualized consideration, yang diimplementasikan secara sistemik melalui kebijakan, sistem kerja, dan pendelegasian. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional HRD di Widuri Indonesian Restaurant bersifat tidak langsung, di mana nilai dan arah kepemimpinan ditransmisikan melalui struktur organisasi dan mekanisme kerja yang terencana. Temuan ini memberikan kontribusi pada kajian kepemimpinan transformasional, khususnya dalam konteks fungsi HRD pada industri restoran.

**KataKunci:** Kepemimpinan Transformasional; Human Resource Development; Kepemimpinan Tidak Langsung; Pengelolaan Sumber Daya Manusia; Industri Restoran

**Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:**

Agustina, B. P., Rahmawati, R., Fadhilah, M. R., Pangestu, D., & Humaeriyah, H. (2026). Implementasi Kepemimpinan Tranformasional HRD Melalui Kepemimpinan Tidak Langsung di Widuri Indonesia Restaurant. *Jurnal Ilmiah Literasi Indonesia*, 2(1), 181-196. <https://doi.org/10.63822/xtc3y384>

## PENDAHULUAN

Persaingan global yang semakin kompetitif di era modern menuntut industri restoran untuk terus berkembang dan menyesuaikan diri dengan perubahan selera serta kebutuhan pelanggan. Sebuah restoran dapat berkembang dengan baik apabila dijalankan berdasarkan prosedur operasional yang efektif dan konsisten. Dengan adanya kepemimpinan yang kapabel akan berdampak bagi kemajuan organisasi. Sebab pemimpin sangat diperlukan untuk menentukan visi dan tujuan organisasi, mengalokasikan dan memotivasi sumber daya agar lebih kompeten, mengkoordinasikan perubahan, serta membangun pemberdayaan yang intens dengan pengikutnya untuk menetapkan arah yang benar atau yang paling baik. Dalam hal ini, peran pimpinan atau manajer restoran sangat menentukan arah pengelolaan usaha, karena kepemimpinan yang tepat mampu mengarahkan karyawan, menjaga kualitas layanan, serta meningkatkan daya saing restoran di tengah persaingan yang semakin ketat.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam organisasi jasa seperti industri restoran. Dalam perkembangannya, kepemimpinan tidak lagi selalu dilakukan secara langsung melalui instruksi tatap muka, melainkan dapat diterapkan secara tidak langsung melalui struktur organisasi dan perantara kepemimpinan. Model ini banyak dijumpai pada organisasi yang memiliki pembagian peran manajerial yang jelas antara manajemen puncak dan karyawan operasional. Terutama pada organisasi yang bergerak di sektor jasa seperti industri restoran. Karakteristik industri restoran yang dinamis, tingkat tekanan kerja yang tinggi, serta tingginya tingkat perputaran karyawan menuntut adanya pola kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target operasional, tetapi juga mampu membangun keterlibatan, motivasi, dan komitmen karyawan.

Salah satu bentuk kepemimpinan yang relevan dalam konteks tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional menekankan pada kemampuan pemimpin dalam membangun visi, memberikan inspirasi, serta menanamkan nilai dan budaya organisasi yang mampu mengerakkan anggota organisasi tanpa harus selalu melakukan pengawasan langsung. Kepemimpinan transformasional banyak dipandang sebagai pendekatan yang relevan karena menekankan pada pengaruh nilai, inspirasi, pengembangan individu, dan pembentukan budaya kerja yang positif. Dalam praktiknya, kepemimpinan transformasional sering kali diimplementasikan secara tidak langsung, terutama melalui kebijakan, sistem kerja, dan peran pimpinan menengah.

Menurut Yukl (2013), kepemimpinan tidak langsung terjadi ketika pemimpin memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan melalui budaya organisasi, struktur formal, serta peran manajer perantara, bukan melalui interaksi langsung sehari-hari. Model ini memungkinkan pemimpin puncak atau fungsi strategis seperti Human Resource Development (HRD) untuk tetap memberikan pengaruh signifikan terhadap karyawan meskipun tidak terlibat langsung dalam aktivitas operasional.

Di *Widuri Indonesia Restaurant*, implementasi kepemimpinan transformasional oleh HRD tidak dilakukan secara langsung kepada seluruh karyawan. HRD berperan dalam menetapkan nilai, standar kerja, dan arah pengembangan sumber daya manusia, yang kemudian disampaikan dan diterapkan melalui *leader outlet*, khususnya asisten manajer. Asisten manajer bertindak sebagai perpanjangan tangan manajemen dan HRD dalam menerjemahkan kebijakan serta nilai organisasi kepada staff.

Budaya organisasi yang tertanam Widuri Indonesia Restaurant menunjukkan adanya pola kepemimpinan berjenjang, di mana komunikasi dan pengambilan keputusan tidak dilakukan secara langsung dari manajemen puncak kepada karyawan, melainkan melalui struktur kepemimpinan menengah. Kondisi ini menjadikan Widuri Indonesia Restaurant sebagai konteks yang relevan untuk mengkaji implementasi kepemimpinan transformasional HRD melalui kepemimpinan tidak langsung, serta dampaknya terhadap proses kerja dan kinerja karyawan.

Di sisi lain, dalam praktik organisasi modern, khususnya pada perusahaan dengan struktur multi-outlet atau berbasis grup, kepemimpinan tidak selalu dijalankan secara langsung. Fungsi Human Resource Department (HRD), misalnya, sering kali tidak terlibat dalam operasional harian, tetapi tetap memiliki peran strategis dalam membentuk arah, nilai, dan perilaku kerja karyawan melalui kebijakan SDM, sistem kerja, SOP, serta mekanisme pendelegasian kepada pemimpin di level operasional. Pola kepemimpinan semacam ini menunjukkan adanya praktik kepemimpinan tidak langsung (*indirect leadership*), di mana pengaruh pemimpin disalurkan melalui sistem dan struktur organisasi.

Namun demikian, kajian empiris yang secara khusus membahas “implementasi kepemimpinan transformasional oleh HRD melalui kepemimpinan tidak langsung” masih relatif terbatas, terutama dalam konteks industri restoran. Sebagian penelitian cenderung memposisikan HRD sebagai fungsi administratif atau pendukung, bukan sebagai aktor kepemimpinan yang memiliki peran strategis dalam mentransformasikan nilai dan perilaku kerja karyawan.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah: (1) Bagaimana peran HRD dalam menjalankan kepemimpinan transformasional melalui mekanisme kepemimpinan tidak langsung (*indirect leadership*) dalam pengelolaan sumber daya manusia di Widuri Indonesian Restaurant? (2) Bagaimana praktik kepemimpinan HRD di Widuri Indonesian Restaurant mencerminkan dimensi *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration*?

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Untuk mengetahui peran HRD dalam menjalankan kepemimpinan transformasional melalui mekanisme kepemimpinan tidak langsung (*indirect leadership*) dalam pengelolaan sumber daya manusia di Widuri Indonesian Restaurant (2) Untuk mengetahui praktik kepemimpinan HRD di Widuri Indonesian Restaurant berdasarkan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration*.

## KAJIAN TEORI

### Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif tidak semata-mata ditentukan oleh kedudukan formal seorang pemimpin, melainkan oleh kemampuannya dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan secara tepat dan sesuai dengan konteks organisasi. Menurut Nawawi dan Hadari (2014), efektivitas seorang pemimpin sangat bergantung pada sejauh mana ia mampu melaksanakan peran dan tanggung jawab kepemimpinannya sesuai dengan kebutuhan organisasi serta karakteristik orang-orang yang dipimpinnya. (Permana, 2025)

Fungsi kepemimpinan pada dasarnya terdiri atas dua dimensi utama yang saling berkaitan. Dimensi pertama adalah pengarahan (*direction*). Mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin mampu memberikan

arah yang jelas, konkret, dan tepat dalam setiap tindakan atau kebijakan yang diambil. Arahan ini akan tercermin dalam respon dan perilaku para anggota organisasi. Semakin efektif pemimpin memberikan arah, semakin besar pula peluang kelompok untuk bergerak serempak menuju tujuan bersama.

Dimensi kedua adalah dukungan (support). Berkaitan dengan tingkat partisipasi dan keterlibatan aktif anggota dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab organisasi. Dukungan ini tidak hanya menyangkut motivasi internal dari anggota, tetapi juga bagaimana pemimpin mampu menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi, menyemangati anggotanya, dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan serta penyusunan kebijakan.

Dengan memahami kedua dimensi ini, dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan memiliki keterkaitan erat dengan dinamika sosial yang berkembang dalam suatu kelompok atau organisasi

### Kepemimpinan Tidak Langsung (Indirect Leadership)

Kepemimpinan tidak langsung merupakan konsep yang menjelaskan mekanisme pengaruh seorang pemimpin puncak atau kepala eksekutif terhadap anggota organisasi di berbagai tingkatan tanpa melalui interaksi tatap muka secara langsung (Yukl, 2013). Konsep ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya terbatas pada perilaku yang dapat diamati secara fisik, melainkan melalui jangkauan pengaruh yang lebih luas dan sistematis.

Yukl (2013) serta beberapa ahli lainnya mengidentifikasi tiga mekanisme utama dalam kepemimpinan tidak langsung:

1. **Mekanisme Kaskade (Cascading Effect):** Pengaruh CEO ditransmisikan secara berjenjang melalui hierarki otoritas organisasi. Perubahan sikap, nilai, dan perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin puncak diteruskan kepada manajer menengah, manajer tingkat bawah, hingga mencapai staf operasional. Sebagai contoh, kepemimpinan yang etis dan supportif dari seorang CEO dapat menciptakan efek riar (*ripple effect*) yang membentuk perilaku serupa di seluruh tingkatan organisasi.
2. **Sistem dan Struktur Organisasi:** Pemimpin memengaruhi organisasi melalui desain program formal dan sistem manajemen. Hal ini mencakup kebijakan strategis dalam perekrutan, sistem seleksi, promosi, serta pengembangan karyawan yang dirancang untuk mengarahkan keterampilan dan kinerja anggota organisasi sesuai dengan tujuan strategis.
3. **Budaya Organisasi:** Pemimpin berperan sebagai arsitek budaya dengan memengaruhi kepercayaan dan nilai-nilai bersama (*shared values*) dalam organisasi. Pengaruh ini dapat dilakukan secara langsung melalui komunikasi visi, maupun secara tidak langsung melalui modifikasi struktur organisasi dan sistem penghargaan yang mampu memperkuat atau mengubah budaya yang ada.

### Kepemimpinan transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2015) Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi keuntungan organisasi (Sjafitri, Syaiful, & Zulbahri, 2020). Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga berupaya membangun komitmen, kesadaran, dan keterlibatan pengikut

terhadap tujuan bersama. Melalui pengaruh yang kuat, pemimpin transformasional mampu membentuk sikap dan perilaku pengikut secara positif.

Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk memperhatikan kebutuhan pengembangan individu pengikutnya, mendorong perubahan cara pandang terhadap permasalahan yang dihadapi, serta menumbuhkan motivasi dan semangat kerja. Pemimpin membantu pengikut melihat permasalahan lama dengan perspektif yang baru, sehingga pengikut terdorong untuk berpikir lebih kreatif dan terbuka terhadap perubahan.

Kepemimpinan transformasional ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi dan dorongan moral kepada pengikutnya. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pemberi instruksi, tetapi juga sebagai figur yang mampu membangkitkan kepercayaan, antusiasme, dan komitmen kerja. Dengan demikian, pengikut terdorong untuk bekerja secara optimal dan berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam konteks organisasi, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan sumber daya manusia. Melalui pendekatan yang inspiratif dan berorientasi pada nilai, pemimpin transformasional mampu menyelaraskan kepentingan individu dengan tujuan organisasi, sehingga tercipta hubungan kerja yang lebih bermakna dan berkelanjutan.

Robbins dan Judge (2013) dalam (Permana, 2025) menguraikan empat indikator dalam kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan “the four I’s” yaitu:

1. Pengaruh ideal (*idealized influence*), yaitu kemampuan pemimpin menjadi panutan yang dihormati, dipercaya, dan dikagumi oleh bawahannya. Yukl (2010) menyatakan bahwa pemimpin dengan pengaruh ideal mampu menampilkan integritas tinggi, komitmen terhadap nilai-nilai organisasi, dan keberanian mengambil risiko demi kemajuan bersama.
2. Motivasi yang menginspirasi ( *inspirational motivation*), Pemimpin transformasional menyampaikan visi masa depan yang menarik dan menantang, serta mampu membangkitkan semangat dan keyakinan para pegawai dalam mencapai tujuan bersama. Robbins dan Judge (2013) menyebutkan bahwa pemimpin seperti ini mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi dan memberikan makna pada setiap pekerjaan yang dilakukan, sehingga menumbuhkan semangat kerja yang tinggi.
3. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*). Dalam hal ini, pemimpin mendorong bawahan untuk berpikir kritis, mencari solusi baru, dan tidak takut menghadapi tantangan. Kepemimpinan transformasional menciptakan iklim kerja yang terbuka terhadap ide-ide baru dan pembaruan dalam proses kerja. Hal ini penting dalam birokrasi pemerintahan, di mana inovasi sering kali terhambat oleh struktur yang kaku dan prosedur yang panjang (Dharma, 2010)
4. Perhatian individual (*individualized consideration*). Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan pengembangan pribadi bawahannya. Kartono (2011) menekankan bahwa pemimpin yang memiliki empati dan mampu membimbing bawahan secara personal akan menciptakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi.

## Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam organisasi jasa seperti industri restoran yang memiliki dinamika kerja tinggi dan karakteristik karyawan yang beragam. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan tidak selalu dijalankan melalui keterlibatan langsung pemimpin dalam operasional harian, tetapi juga dapat diwujudkan melalui peran strategis dan fungsional, khususnya pada fungsi Human Resource Development (HRD).

HRD di Widuri Indonesian Restaurant memiliki peran strategis dalam merumuskan kebijakan sumber daya manusia, menyusun standar operasional prosedur (SOP) dan *job description*, mengatur perencanaan dan pengendalian *manpower*, serta membina leader outlet sebagai perpanjangan tangan manajemen. Peran tersebut menunjukkan bahwa HRD menjalankan kepemimpinan melalui mekanisme tidak langsung (*indirect leadership*), di mana pengaruh kepemimpinan disalurkan melalui sistem, struktur organisasi, serta pendeklegasian wewenang kepada leader outlet, bukan melalui interaksi operasional sehari-hari dengan karyawan.

Dalam penelitian ini, kepemimpinan HRD dianalisis menggunakan perspektif kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015). Kepemimpinan transformasional dipahami sebagai kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memengaruhi, dan mengarahkan pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi. Implementasi kepemimpinan transformasional HRD di Widuri dipahami melalui empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*,  *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Keempat dimensi tersebut tidak muncul melalui kepemimpinan langsung, melainkan tercermin dalam nilai dan prinsip kepemimpinan yang diwujudkan dalam kebijakan SDM, pola komunikasi formal, sistem pembinaan karyawan, serta mekanisme evaluasi dan pengambilan keputusan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional HRD di Widuri Indonesian Restaurant dipahami sebagai kepemimpinan transformasional berbasis sistem dan pendeklegasian, yang dijalankan melalui pendekatan kepemimpinan tidak langsung (*indirect leadership*).

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, penelitian ini berfokus pada pemahaman mendalam mengenai bagaimana peran HRD dalam menjalankan kepemimpinan transformasional melalui mekanisme kepemimpinan tidak langsung dalam pengelolaan sumber daya manusia di Widuri Indonesian Restaurant.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Widuri Indonesian Restaurant yang berlokasi di Jl. Ciliwung No. 19, Cihapit, Kecamatan Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40114. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena kepemimpinan yang dijalankan oleh Human Resource Development (HRD) dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian kualitatif merupakan proses pengumpulan data pada latar alamiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi, di mana peneliti berperan sebagai instrumen kunci. Pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, Pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, analisis data bersifat induktif, serta hasil penelitian lebih menekankan pada pemaknaan fenomena dibandingkan generalisasi (Anggito & Setiawan, 2018). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti menggali makna, proses, dan praktik kepemimpinan

transformasional yang dijalankan secara tidak langsung (*indirect leadership*), yang tidak dapat diukur secara kuantitatif.

Subjek dalam penelitian ini adalah HRD Widuri Indonesian Restaurant, yang memiliki peran strategis dalam perumusan kebijakan sumber daya manusia, penyusunan SOP dan *job description*, pembinaan leader outlet, serta pengambilan keputusan terkait karyawan. Adapun objek penelitian adalah gaya kepemimpinan HRD, dengan fokus pada implementasi kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam secara semi-terstruktur kepada HRD sebagai informan utama. Wawancara ini bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai pandangan, pengalaman, serta praktik kepemimpinan yang dijalankan oleh HRD, khususnya terkait pengambilan keputusan, pemberian motivasi, pembinaan karyawan, serta penerapan sistem kerja di lingkungan Widuri Indonesian Restaurant.

Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga melalui uji kredibilitas (*credibility*). Teknik yang digunakan adalah *member check*, yaitu dengan mengonfirmasi kembali ringkasan hasil wawancara dan interpretasi temuan kepada informan untuk memastikan kesesuaian antara data yang disampaikan oleh informan dengan pemahaman peneliti. Selain itu, peneliti melakukan pencatatan data secara cermat dan analisis data secara sistematis untuk menjaga konsistensi antara data empiris dan hasil interpretasi. Dengan pendekatan ini, meskipun penelitian hanya menggunakan satu teknik pengumpulan data berupa wawancara, keakuratan makna dan validitas temuan tetap dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Berikut daftar pertanyaan wawancara informan:

| No | Indikator  | Pertanyaan  |
|----|--|---|
| 1  | Pengaruh ideal ( <i>idealized influence</i> )                    | Menurut Ibu, hal apa yang paling penting dalam memimpin tim di dunia restoran seperti ini?                        |
| 2  | Motivasi yang menginspirasi ( <i> inspirational motivation</i> ) | Apa yang biasanya Ibu lakukan untuk menjaga semangat kerja karyawan agar tetap termotivasi?                       |
| 3  | Stimulasi intelektual ( <i>intellectual stimulation</i> )        | Dalam mengambil keputusan, apakah Ibu biasanya melibatkan tim atau lebih sering memutuskan sendiri?               |
|    |  | Ibu sejauh mana memberi ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide atau masukan terkait pekerjaan?                |
| 4  | Perhatian individual ( <i>individualized consideration</i> )     | Kalau ada karyawan yang perlu diberi pujian atau teguran, biasanya Ibu menyampaikannya bagaimana?                 |
|    |  | Kalau ada karyawan yang sedang bermasalah, baik soal kinerja maupun sikap, biasanya Ibu menanganinya seperti apa? |

### Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis konten kualitatif dengan pendekatan tematik berbasis teori. Data hasil wawancara dianalisis dengan mengacu pada model analisis interaktif

*Implementasi Kepemimpinan Tranformasional HRD Melalui Kepemimpinan Tidak Langsung  
di Widuri Indonesia Restaurant*  
(Agustina, et al.)

Miles dan Huberman yang meliputi tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Pada tahap reduksi data, peneliti menyeleksi dan memfokuskan data hasil wawancara dengan HRD yang relevan dengan tujuan penelitian, khususnya yang berkaitan dengan peran kepemimpinan dan implementasi kepemimpinan transformasional. Pernyataan informan kemudian diklasifikasikan ke dalam kategori dan subtema berdasarkan indikator kepemimpinan transformasional menurut Robbins dan Judge, yaitu *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration*.

Tahap penyajian data dilakukan dengan menyusun hasil wawancara dalam bentuk uraian naratif dan kutipan langsung informan untuk memperjelas temuan penelitian. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan dengan menginterpretasikan keterkaitan antara temuan empiris dan kerangka teori yang digunakan, sehingga diperoleh pemahaman mengenai praktik kepemimpinan transformasional HRD yang dijalankan melalui mekanisme kepemimpinan tidak langsung (*indirect leadership*) di Widuri Indonesian Restaurant.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Peran HRD dalam Kepemimpinan Transformasional Berbasis Kepemimpinan Tidak Langsung di Widuri Indonesian Restaurant

Hasil penelitian menunjukkan bahwa HRD di Widuri Indonesian Restaurant tidak menjalankan peran kepemimpinan secara operasional langsung, melainkan berfungsi sebagai pemimpin strategis dan fungsional dalam pengelolaan sumber daya manusia. HRD berperan sebagai *supporting system* yang mengendalikan arah kebijakan SDM melalui perumusan kebijakan, penyusunan SOP dan *job description*, perencanaan dan pengaturan *manpower*, serta pengawasan sistem kerja di outlet. Pola kepemimpinan ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak semata ditentukan oleh keterlibatan langsung dalam operasional, melainkan oleh kemampuan pemimpin dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik karyawan, sebagaimana dikemukakan oleh Nawawi dan Hadari (2014).

Hal tersebut tercermin dari pernyataan informan yang menjelaskan bahwa peran HRD lebih difokuskan pada perencanaan dan pengendalian sistem SDM, bukan pada pelaksanaan operasional harian, sebagaimana diungkapkan berikut:

*"Untuk peran dan tanggung jawab HR di restoran ini, kami lebih ke support system untuk administrasi, mengatur manpower, dan memastikan agar manpower yang sudah disusun di HR itu produktif. Sebelum ke outlet, kami selalu melakukan perencanaan manpower terlebih dahulu, apakah sudah sesuai dengan kebutuhan outlet atau belum."*

(Ibu Titi Suryati, HRD Widuri Indonesian Restaurant) 9 Desember 2025

Selain itu, HRD juga bertanggung jawab dalam penyusunan standar kerja yang menjadi acuan bagi seluruh karyawan dan leader outlet. Informan menegaskan bahwa HRD memiliki peran penting dalam membentuk sistem kerja melalui SOP, *job description*, dan alur kerja yang jelas, sebagaimana disampaikan berikut:

---

*Implementasi Kepemimpinan Tranformasional HRD Melalui Kepemimpinan Tidak Langsung  
di Widuri Indonesia Restaurant*  
(Agustina, et al.)



*“Tugas kami juga membuat job desk, SOP, dan flow kerja. Di sini ada yang namanya flow kerja untuk pendelegasian, jadi semuanya sudah ada acuannya.” (Ibu Titi Suryati, HRD Widuri Indonesian Restaurant) 9 Desember 2025*

Kepemimpinan HRD di Widuri dijalankan melalui mekanisme pendelegasian kepada leader outlet, khususnya *assistant manager*, yang bertanggung jawab atas implementasi kebijakan SDM di lapangan. HRD tidak menyampaikan kebijakan atau instruksi secara langsung kepada karyawan operasional, melainkan melalui struktur kepemimpinan yang telah ditetapkan. Pola ini merefleksikan mekanisme kaskade (*cascading effect*) sebagaimana dikemukakan oleh Yukl (2013), di mana pengaruh pemimpin puncak ditransmisikan secara berjenjang melalui hierarki otoritas untuk membentuk perilaku anggota organisasi di tingkat bawah. Hal ini ditegaskan oleh informan sebagai berikut:

*“Kami tidak langsung menyampaikan ke anak-anak outlet. Jadi ada yang namanya leader outlet. Kami menyampaikan ke leader outlet, baru leader outlet yang menyampaikan ke anak-anaknya. Itu yang kami sebut delegasi.”*

*(Ibu Titi Suryati, HRD Widuri Indonesian Restaurant) 9 Desember 2025*

Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan HRD di Widuri bersifat tidak langsung (*indirect leadership*), di mana pengaruh pemimpin tidak diwujudkan melalui instruksi harian kepada karyawan, tetapi melalui penciptaan sistem, alur kerja, dan struktur komunikasi yang terencana. Hal ini sejalan dengan teori bahwa pemimpin dapat memengaruhi organisasi secara efektif melalui desain program formal dan sistem manajemen yang terstruktur untuk mengarahkan kinerja sesuai tujuan strategis (Yukl, 2013). HRD membangun mekanisme komunikasi formal melalui *flow kerja* untuk meminimalkan miskomunikasi dan memastikan kebijakan diterapkan secara konsisten di seluruh outlet, sebagaimana dijelaskan oleh informan:

*“Flow kerja itu kami buat supaya komunikasi jelas dan terarah. Kalau ada apa-apa, semua sudah tahu alurnya, jadi tidak ada miskomunikasi.” (Ibu Titi Suryati, HRD Widuri Indonesian Restaurant) 9 Desember 2025*

Upaya ini mencerminkan peran HRD sebagai arsitek budaya yang memengaruhi kepercayaan dan nilai-nilai bersama melalui modifikasi struktur komunikasi formal. Dengan menciptakan alur yang jelas, HRD secara tidak langsung menanamkan budaya kerja yang disiplin dan terarah di seluruh unit organisasi (Yukl, 2013). Dalam konteks organisasi restoran yang memiliki lebih dari satu outlet, pola kepemimpinan seperti ini menjadi relevan karena memungkinkan konsistensi kebijakan SDM dan pengendalian organisasi tanpa keterlibatan langsung HRD dalam operasional sehari-hari. HRD berperan sebagai pengarah strategis yang memastikan sistem berjalan sesuai dengan tujuan organisasi.

Secara teoretis, temuan ini memperluas pemahaman mengenai kepemimpinan transformasional yang selama ini sering dikaitkan dengan interaksi langsung antara pemimpin dan bawahan. Hal ini membuktikan bahwa pengaruh transformasional dapat disalurkan melalui sistem dan struktur organisasi, di mana visi dan nilai-nilai kepemimpinan tetap dapat ditransmisikan secara efektif tanpa memerlukan kehadiran fisik pemimpin di setiap lini operasional (Yukl, 2013). Dalam praktik HRD Widuri, kepemimpinan transformasional justru diwujudkan melalui pembentukan sistem, standar kerja, dan pendelegasian yang terstruktur, sehingga nilai, visi, dan arah organisasi tetap tersampaikan meskipun tanpa keterlibatan operasional langsung.

## Implementasi Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan HRD Widuri Indonesian Restaurant, diperoleh gambaran mengenai praktik kepemimpinan yang dijalankan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Analisis data menunjukkan bahwa pola kepemimpinan HRD memiliki keterkaitan dengan dimensi kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan oleh Robbins dan Judge, yang meliputi *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*.

Namun demikian, kepemimpinan tersebut tidak dijalankan secara langsung dalam aktivitas operasional harian, melainkan ditransmisikan melalui struktur organisasi dan sistem manajemen. Hal ini membuktikan bahwa pengaruh transformasional dapat tetap efektif tanpa kehadiran fisik, selama nilai-nilai kepemimpinan tersebut tertanam dalam kebijakan strategis perusahaan (Yukl, 2013).

Seperti hal nya HRD di Widuri tidak memimpin karyawan secara langsung di outlet, melainkan melalui mekanisme sistem, kebijakan, SOP, serta pendekatan peran kepada leader outlet. Oleh karena itu, kepemimpinan HRD di Widuri Indonesian Restaurant dapat dipahami sebagai kepemimpinan transformasional yang bersifat tidak langsung (*indirect leadership*), di mana nilai, visi, dan pendekatan kepemimpinan ditransmisikan melalui struktur organisasi.

### Idealized Influence (Pengaruh Ideal dan Keteladanan)

Dimensi *idealized influence* tercermin dari nilai dan prinsip kepemimpinan yang dianut oleh HRD dalam menjalankan perannya. Hal ini tergambar dari jawaban HRD ketika ditanya mengenai prinsip utama dalam memimpin di industri restoran.

#### Pertanyaan wawancara:

*“Menurut Ibu, hal apa yang paling penting dalam memimpin tim di dunia restoran seperti ini?”*

**Jawaban HRD:** *“Hal yang paling penting dalam memimpin di restoran itu harus punya karakter yang kuat terlebih dahulu. Pemimpin juga harus adaptif dengan karyawan, terutama karena banyak yang Gen Z, jadi tidak bisa memaksakan gaya kepemimpinan yang keras atau otoriter. Lebih ke pendekatan dulu supaya karyawan merasa aman dan nyaman dengan leader, karena leader yang disukai itu bukan yang bikin takut, tapi yang ketika tidak ada justru dibutuhkan. Pemimpin juga harus bisa menyesuaikan diri, kapan harus tegas dan kapan harus friendly, karena kalau terlalu bossy dan belum ada kedekatan, karyawan jadi susah diatur. Selain karakter, yang penting juga emosionalnya harus stabil, tidak langsung marah, tidak mencari kambing hitam, dan berani bertanggung jawab sebagai pimpinan. Selain itu, pemimpin harus punya skill dalam memanage, terutama time management saat jam sibuk, paham knowledge produk, dan tahu cara handle complain, jadi bukan cuma karyawan saja yang harus paham, tapi leader-nya juga.”*

Jawaban tersebut menunjukkan bahwa HRD memaknai kepemimpinan sebagai proses keteladanan berbasis nilai dan karakter. Hal ini sejalan dengan konsep idealized influence yang menekankan integritas, konsistensi nilai, dan kepercayaan. Namun, keteladanan ini tidak diwujudkan melalui kehadiran langsung di outlet, melainkan melalui standar kepemimpinan, kebijakan SDM, serta sistem kerja yang menjadi acuan bagi leader outlet. Dengan demikian, idealized influence dalam penelitian ini bersifat tidak langsung dan sistemik.

### Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional)

Dimensi *inspirational motivation* terlihat dari berbagai upaya HRD dalam membangun semangat dan makna kerja karyawan.

#### Pertanyaan wawancara:

*“Apa yang biasanya Ibu lakukan untuk menjaga semangat kerja karyawan agar tetap termotivasi?”*

**Jawaban HRD:** *“Untuk semangat kerja, balik lagi ke program employee attachment. Biasanya kalau ada yang ulang tahun kita kasih poster dan ucapan ulang tahun. Terus sebulan sekali ada snack dan quotes untuk karyawan, supaya dengan mereka membaca quotes di hari-hari mereka yang berat itu bisa sedikit memotivasi. Ada juga program best attendance, jadi kita pasang poster absen bulanan siapa yang jarang kesiangan, itu bisa bikin motivasi buat karyawan”*

Temuan ini menunjukkan bahwa HRD membangun semangat kerja karyawan melalui program *employee attachment* berupa poster ulang tahun, snack dan kutipan motivasi bulanan, serta program *best attendance*. Praktik tersebut mencerminkan dimensi *inspirational motivation*, di mana motivasi kerja ditumbuhkan melalui bentuk apresiasi dan pengakuan non-finansial yang bersifat simbolik dan emosional, sesuai dengan karakteristik karyawan di industri restoran.

### Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)

Dimensi *intellectual stimulation* tercermin dari keterlibatan pihak-pihak terkait dalam proses penyusunan kebijakan dan pengambilan keputusan.

#### Pertanyaan wawancara:

*“Dalam mengambil keputusan, apakah Ibu biasanya melibatkan tim atau lebih sering memutuskan sendiri?”*

**Jawaban HRD:** *“Kalau mengambil keputusan tidak memutuskan sendiri, karena HRD memang berdiri independen tapi tetap harus melihat kebutuhan operasional. Kalau keputusan diambil sendiri bisa berat ke atas atau ke bawah, jadi harus menjadi penengah yang netral. Karena itu, sebelum mengambil keputusan perlu mencari tahu dulu masalahnya apa, lalu lebih ke mengambil keputusan secara musyawarah dengan pihak terkait”*

#### Pertanyaan tambahan:

*“Ibu sejauh mana memberi ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide atau masukan terkait pekerjaan?”*

**Jawaban HRD:** *“Kami memberikan ruang yang cukup terbuka bagi karyawan untuk menyampaikan ide, masukan, maupun keluhan terkait pekerjaan. Salah satu fasilitas yang kami sediakan adalah form feedback karyawan. Form ini terbagi menjadi dua jenis. Pertama, form pengaduan karyawan yang dapat digunakan jika karyawan mengalami atau melihat adanya perlakuan tidak menyenangkan di tempat kerja, seperti pelecehan, diskriminasi, atau permasalahan lainnya. Form tersebut berbentuk Google Form dan ditempel di area karyawan agar mudah diakses, sehingga karyawan bisa menyampaikan keluhannya secara aman dan bebas. Kedua, kami juga memiliki form exit interview yang digunakan ketika karyawan memutuskan untuk*

*resign. Melalui form ini, karyawan diminta memberikan feedback kepada perusahaan, mulai dari alasan resign, hal-hal yang kurang disukai dari atasan, sistem kerja, hingga peran HRD itu sendiri. Feedback yang kami terima dari kedua form tersebut menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan untuk memperbaiki sistem, lingkungan kerja, serta pola kepemimpinan ke depannya”*

HRD menjelaskan bahwa perusahaan menyediakan *form feedback* dan *exit interview* sebagai sarana bagi karyawan untuk menyampaikan ide, keluhan, serta evaluasi terhadap sistem kerja. Praktik ini mencerminkan *intellectual stimulation* karena HRD mendorong partisipasi, pemikiran kritis, dan evaluasi sistem kerja. Namun, stimulasi intelektual tersebut tidak dilakukan secara langsung kepada seluruh karyawan, melainkan difasilitasi melalui leader outlet dan mekanisme formal organisasi. Oleh karena itu, *intellectual stimulation* dalam penelitian ini bersifat terstruktur dan tidak langsung.

#### **Individualized Consideration (Perhatian Individual)**

Dimensi *individualized consideration* menjadi aspek yang paling menonjol dalam temuan penelitian.

##### **Pertanyaan wawancara:**

*“Kalau ada karyawan yang perlu diberi pujian atau teguran, biasanya Ibu menyampaikannya bagaimana?”*

**Jawaban HRD:** *“Kalo ada karyawan yang perlu pujian, biasanya saya menyampaikannya dengan apresiasi langsung atas hasil kerjanya. Misalnya, saya sampaikan bahwa pekerjaannya sudah bagus hari ini, lalu saya tambahkan masukan kecil agar ke depannya bisa lebih ditingkatkan lagi di bagian tertentu. Jadi pujian tetap disertai dengan arahan yang sifatnya membangun. Sedangkan untuk teguran, saya tidak langsung menegur secara keras atau menyalahkan. Biasanya saya mulai dengan pendekatan, seperti menanyakan kendalanya apa, mengapa pekerjaan belum selesai, dan apakah ada kebutuhan atau dukungan yang belum terpenuhi. Hal ini karena sebagian besar karyawan di sini berasal dari generasi Z, yang cenderung kurang nyaman jika ditegur secara langsung dan terlalu to the point. Pendekatan yang saya gunakan lebih ke arah memahami dulu kondisi dan motivasi karyawan, apakah mereka kurang arahan, kurang apresiasi, atau menghadapi kendala tertentu di pekerjaan. Saya juga lebih memilih memberikan tantangan secara positif, misalnya dengan target waktu yang realistik, tanpa bersikap terlalu bossy. Baik pujian maupun teguran sebisa mungkin tidak disampaikan di depan umum. Untuk teguran, saya lebih memilih dilakukan secara tatap muka (face to face) agar komunikasinya lebih personal, solutif, dan bisa menjadi kritik yang membangun.”*

HRD menyampaikan bahwa pujian diberikan secara langsung disertai arahan yang membangun. Teguran tidak dilakukan secara keras atau di depan umum, melainkan melalui pendekatan personal dan dialog untuk memahami kendala karyawan.

##### **Pertanyaan lanjutan:**

*“Kalau ada karyawan yang sedang bermasalah, baik soal kinerja maupun sikap, biasanya Ibu menanganinya seperti apa?”*

**Jawaban HRD:** *“Jujur, saya sebagai HR juga jarang turun langsung ke outlet untuk menegur secara langsung. Saya sudah menyampaikan kepada leader outlet bahwa jika ada karyawan yang*

*bermasalah, langkah awal yang harus dilakukan adalah mengajak karyawan tersebut berbicara secara personal atau melalui proses counseling. Dalam proses counseling, leader akan mencoba menggali apakah ada masalah pribadi, misalnya dari keluarga atau lingkungan luar kerja, yang memengaruhi sikap dan kinerjanya di tempat kerja. Jika memang sudah teridentifikasi adanya masalah tersebut, pendekatan yang dilakukan lebih ke arah pemberian dukungan dan motivasi, agar karyawan kembali mengingat tujuan awal mereka bekerja dan bisa fokus kembali pada tanggung jawabnya. Selain itu, HR juga bisa terlibat untuk membantu memberikan arahan atau penyesuaian aktivitas kerja sesuai kondisi karyawan, selama masih memungkinkan dan tidak mengganggu operasional. Jika permasalahan berkaitan dengan hubungan antar karyawan, maka dilakukan mediasi agar tidak berdampak pada tim dan lingkungan kerja. Pendekatan ini kami lakukan agar penyelesaian masalah tidak hanya fokus pada kesalahan, tetapi juga pada solusi dan perbaikan sikap kerja secara berkelanjutan”*

Jawaban tersebut menunjukkan adanya perhatian terhadap kebutuhan dan kondisi individu karyawan. Hal ini sejalan dengan konsep *individualized consideration* yang menekankan coaching, counseling, dan pengembangan individu. Meskipun HRD jarang terlibat langsung di outlet, perhatian individual tetap difasilitasi melalui sistem HR dan peran leader outlet, sehingga pendekatan ini bersifat sistemik.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan HRD di Widuri Indonesian Restaurant mencerminkan keempat dimensi kepemimpinan transformasional. Namun, implementasi kepemimpinan tersebut tidak dilakukan melalui interaksi langsung sehari-hari, melainkan melalui kebijakan, SOP, sistem kerja, serta pembinaan leader outlet. Dengan demikian, kepemimpinan HRD dalam penelitian ini dapat dikategorikan sebagai **kepemimpinan transformasional berbasis kepemimpinan tidak langsung (*indirect leadership*)**.

Temuan ini memberikan kontribusi pada kajian kepemimpinan transformasional, khususnya dalam konteks industri restoran dan fungsi HRD yang tidak terlibat langsung dalam operasional harian. Kepemimpinan transformasional tidak selalu harus diwujudkan melalui kehadiran fisik pemimpin, tetapi juga dapat dijalankan secara efektif melalui sistem dan pendelegasian yang terstruktur.

Akan tetapi penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, pengumpulan data hanya dilakukan melalui wawancara mendalam dengan satu informan utama, yaitu HRD Widuri Indonesian Restaurant, sehingga temuan penelitian sangat bergantung pada perspektif dan pengalaman informan tersebut. Kedua, penelitian ini tidak melibatkan data pendukung berupa dokumen formal seperti SOP, *job description*, atau kebijakan sumber daya manusia, sehingga analisis difokuskan pada pemaknaan dan praktik kepemimpinan berdasarkan penuturan informan. Ketiga, penelitian ini tidak melibatkan karyawan atau *leader* outlet sebagai informan banding, sehingga belum menggambarkan persepsi kepemimpinan transformasional dari sudut pandang bawahannya.

Meskipun demikian, keterbatasan tersebut tidak mengurangi makna temuan penelitian, karena fokus utama penelitian ini adalah memahami secara mendalam peran dan mekanisme kepemimpinan transformasional HRD melalui pola kepemimpinan tidak langsung (*indirect*

*leadership)* dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia. Keterbatasan ini justru membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk memperluas sumber data dan pendekatan penelitian guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai implementasi kepemimpinan HRD di Widuri Indonesian Restaurant, dapat disimpulkan bahwa HRD tidak menjalankan kepemimpinan secara operasional langsung, melainkan berperan sebagai pemimpin strategis dan fungsional dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kepemimpinan HRD diwujudkan melalui perumusan kebijakan SDM, penyusunan SOP dan *job description*, perencanaan serta pengendalian manpower, serta pembinaan leader outlet sebagai pelaksana kebijakan di tingkat operasional. Mekanisme ini merefleksikan kepemimpinan melalui sistem dan struktur organisasi, di mana pengaruh pemimpin disalurkan melalui desain program formal untuk mengarahkan perilaku karyawan sesuai dengan tujuan strategis perusahaan (Yukl, 2013).

Praktik kepemimpinan yang dijalankan HRD menunjukkan kesesuaian dengan konsep kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan oleh Robbins dan Judge, yang mencakup dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Keempat dimensi tersebut tidak diwujudkan melalui interaksi langsung sehari-hari dengan karyawan, melainkan melalui sistem kerja, mekanisme komunikasi formal, serta pendeklasiasi yang terstruktur kepada leader outlet. Proses delegasi berjenjang ini sejalan dengan mekanisme kaskade (*cascading effect*) menurut Yukl (2013), yang memungkinkan nilai-nilai dan visi dari HRD ditransmisikan secara konsisten melalui para manajer tingkat bawah hingga mencapai staf operasional.

Dengan demikian, kepemimpinan HRD di Widuri Indonesian Restaurant dapat dikategorikan sebagai kepemimpinan transformasional yang bersifat tidak langsung (*indirect leadership*). Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu harus diwujudkan melalui kehadiran fisik pemimpin dalam operasional harian, tetapi juga dapat dijalankan secara efektif melalui pembentukan sistem, nilai, dan struktur organisasi yang konsisten. Sebagaimana ditekankan dalam teori kepemimpinan tidak langsung, efektivitas seorang pemimpin puncak sering kali lebih ditentukan oleh kemampuannya dalam membangun arsitektur budaya dan sistem manajemen yang mampu memengaruhi anggota organisasi secara luas dan sistemis (Yukl, 2013)."

## SARAN

Berdasarkan temuan penelitian, disarankan agar Widuri Indonesian Restaurant terus memperkuat peran HRD dalam pembinaan dan pengawasan leader outlet agar implementasi nilai-nilai kepemimpinan transformasional dapat berjalan lebih konsisten di tingkat operasional. Selain itu, penguatan mekanisme komunikasi dan umpan balik dua arah antara HRD, leader outlet, dan karyawan perlu ditingkatkan untuk mendukung efektivitas kepemimpinan tidak langsung. Bagi praktisi manajemen sumber daya manusia, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bahwa fungsi HRD memiliki peran strategis sebagai pemimpin transformasional meskipun tidak terlibat langsung dalam operasional harian. Sementara itu, bagi peneliti

selanjutnya, disarankan untuk melibatkan lebih banyak informan, seperti leader outlet dan karyawan operasional, serta mengombinasikan pendekatan penelitian lain guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai dampak kepemimpinan transformasional berbasis kepemimpinan tidak langsung terhadap kinerja dan perilaku karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Widayati, C., Rahardjo, T. H., & Febriyanti, M. (2017). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI. *Jurnal Ekonomi*.
- Adeloktary, T., & Sugiharti. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*.
- Anggito, A., & Setiawan, J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Kab. Sukabumi: CV Jejak.
- Muliawan, F., Ulum, M., & Suhenda. (2025). Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *ETNOMANAJEMEN: Journal of Management Research*.
- Nur, L., Disman, Ahman, E., Hendrayati, H., & Budiman, A. (2012). Analisis Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*.
- Permana, H. (2025). *KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL*. Pekanbaru: CV ANGKASA MEDIA LITERASI.
- Sjafitri, H., Syaiful, & Zulbahri, L. (2020). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASINAL DAN GAYA KEPEMIMPIANAN SITUASIONAL TERHAFAP KINERJA PEGAWAI (Studi Kasus Pada Sub Bagian Umum Kantor Politeknik Negeri Padang). *Menara Ekonomi*.
- Wote, A. Y., & Patalatu, J. S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *ejournal.undiksha*.
- Bass, B.M., dan Riggio R.E. (2006). Transformational Leadership, 2nd Edition. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey
- Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations. Pearson Education.
- Armiyanti, Sutrisna, T., Yulianti, L., Lova, N. R., & Komara, E. (2023). Kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja layanan pendidikan. *Jurnal Educatio*, 9(2), 1061–1070.
- Maggi, B. Y., Dethan, M., Fomeni, M. M., Octavianus, P. C., & Soinbalas, N. C. (2025). Implementasi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pengurus Panti Asuhan Anugerah Soe. *Jurnal Keuangan Publik dan Perekonomian Berkelanjutan*, 9(3).
- Mestika, Y., Hayati, R., Simamora, R., Asmendri, & Sari, M. (2024). Pendekatan situasional dalam kepemimpinan di SMPN 3 Lubuk Sikaping: Tinjauan komprehensif terhadap model Vroom-Yetton, Path-Goal Theory dan pendekatan Rasulullah. *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)*, 9(1), 17–22.
- Puspita, N., Maharani, N., Ermita, & Wildanah, F. (2025). Implementasi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja organisasi. *JIMP: Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan*, 2(1), 368–372.