

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang ditandai oleh hubungan antara pemimpin dan bawahan, di mana interaksi tersebut mampu meningkatkan motivasi serta moralitas keduanya pada tingkat yang lebih tinggi daripada saat mereka bekerja secara individual.

Para pakar kepemimpinan transformasional seperti Bass (1985), Bass dan Avolio (1994), serta Burns (1978) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional bersifat lebih proaktif dan memiliki efektivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional dalam mendorong motivasi bawahan untuk mencapai kinerja yang optimal. Pandangan tersebut diperkuat oleh berbagai temuan penelitian, antara lain oleh Dumdum, Lowe, dan Avolio (2002) serta Sivasubramaniam (1996), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi pada peningkatan performa individu maupun organisasi.

Pemimpin yang menerapkan gaya transformasional dinilai lebih peka terhadap perubahan lingkungan dan mampu merumuskan serta menyebarluaskan tujuan strategis yang efektif dalam menarik

perhatian, minat, dan komitmen bawahan (Berson & Avolio, 2004). Lebih lanjut, Berson dan Avolio (2004) menegaskan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional mampu menciptakan kondisi organisasi yang kondusif bagi pemahaman, internalisasi, serta penyebaran visi, misi, dan sasaran strategis, sehingga menghasilkan tingkat penerimaan bawahan yang lebih tinggi terhadap tujuan organisasi.

b. Indikator kepemimpinan transformasional

Bass (1985) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama, yaitu:

a) Karisma (*Charisma / Idealized Influence*)

Dimensi karisma menggambarkan kemampuan pemimpin dalam membangun visi dan menanamkan rasa memiliki terhadap misi organisasi. Pemimpin transformasional yang kharismatik mampu membangkitkan kebanggaan, memperoleh rasa hormat, serta menumbuhkan kepercayaan (*trust*) dari para pengikutnya. Karisma tercermin ketika pengikut menunjukkan kekaguman dan berupaya meneladani perilaku pemimpinnya. Melalui visi yang kuat dan dorongan emosional yang bermakna, pemimpin transformasional dapat memotivasi bawahan untuk memberikan kinerja lebih (*extra effort*). Pengikut yang terinspirasi akan terdorong untuk menyamai standar pemimpinnya. Oleh karena itu, pemimpin yang memiliki

karisma biasanya dihormati, menjadi role model, memiliki kekuatan referent power, serta menetapkan standar tinggi dan tujuan yang menantang bagi timnya.

b) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Pada dimensi ini, pemimpin transformasional mengkomunikasikan harapan dan tujuan yang tinggi serta menyampaikannya melalui simbol-simbol dan pesan yang jelas, sederhana, dan menyentuh emosi. Perilaku tersebut mampu membangkitkan semangat, antusiasme, dan keyakinan bawahan terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas. Dengan bahasa simbolik dan seruan emosional yang kuat, pemimpin transformasional meningkatkan kepedulian, keterlibatan, dan pemahaman bersama mengenai tujuan organisasi.

c) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Dimensi stimulasi intelektual menekankan kemampuan pemimpin dalam menghargai ide-ide bawahan, mendorong berpikir rasional, serta melatih pemecahan masalah secara kritis. Pemimpin transformasional mengajak pengikutnya untuk meninggalkan pola lama yang tidak efektif dan berani mengeksplorasi pendekatan baru yang kreatif dan inovatif. Melalui dorongan tersebut, bawahan tidak hanya dituntut menyelesaikan tugas, tetapi juga diarahkan untuk

mengembangkan kapasitas intelektual dan rasionalitas dalam pengambilan keputusan.

d) Perhatian Individual (*Individualized Consideration*)

Pada dimensi ini, pemimpin transformasional memberikan perhatian personal kepada setiap pengikut, menghargai perbedaan individu, serta menyediakan bimbingan, konseling, dan arahan sesuai kebutuhan masing-masing. Pemimpin menjalin komunikasi yang terbuka, intens, dan suportif sehingga setiap bawahan merasa dilihat, didengar, dan dihargai. Perhatian individual diawali dengan pengenalan potensi bawahan, kemudian dilanjutkan dengan monitoring, pendampingan, serta pemberian umpan balik konstruktif sebagai bentuk dukungan terhadap perkembangan pribadi mereka.

2. Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi

Menurut Sutardji (2016), kemampuan komunikasi merupakan salah satu kompetensi penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang berperan dalam membangun efektivitas kerja dan hubungan interpersonal di lingkungan organisasi. Pengukuran kemampuan komunikasi dilakukan untuk menilai sejauh mana individu mampu menyampaikan, menerima, dan memahami pesan secara efektif, baik secara verbal maupun nonverbal. Kemampuan ini tidak hanya melibatkan keterampilan berbicara, tetapi juga mencakup

kemampuan mendengarkan secara aktif, memahami makna pesan, memberikan umpan balik, serta menciptakan hubungan yang harmonis antarindividu. Sutardji menegaskan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada sejauh mana anggotanya mampu berkomunikasi secara efektif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Secara etimologis, istilah *komunikasi* berasal dari bahasa Latin *communicatio* yang berarti pemberitahuan atau pertukaran. Kata *communis* berarti “umum” atau “bersama,” dan dari kata tersebut muncul *communio*, yang dalam bahasa Inggris menjadi *communion*, bermakna kebersamaan atau hubungan. Kata kerja *communicare* memiliki arti membagi sesuatu dengan orang lain, memberitahukan, bertukar pikiran, atau berhubungan. Dari sinilah terbentuk istilah *communication* yang kemudian diserap ke dalam bahasa Indonesia menjadi “komunikasi.” Dalam konteks ini, komunikasi dipahami sebagai proses berbagi makna dan membangun pemahaman bersama antara pihak-pihak yang terlibat.

Menurut Hasibuan (2019), komunikasi merupakan sarana pengalihan informasi dari komunikator kepada komunikan agar tercipta interaksi yang efektif. Marwansyah (2014) menambahkan bahwa komunikasi berkaitan erat dengan makna; tanpa adanya informasi atau gagasan yang disampaikan, proses komunikasi tidak dapat berlangsung. Sementara itu, Mangkunegara (2017)

mendefinisikan komunikasi sebagai proses pemindahan informasi, ide, atau pemahaman dari satu individu ke individu lain dengan harapan pesan tersebut dapat diinterpretasikan sesuai dengan tujuan pengirim pesan.

Secara umum, manusia selalu berinteraksi melalui komunikasi, baik antarindividu maupun antarorganisasi, dengan menggunakan pesan verbal maupun nonverbal. Ketika dua orang atau lebih terlibat dalam komunikasi, mereka akan menafsirkan dan menanggapi pesan yang diterima. Jika pesan dapat dipahami dengan makna yang sama antara pengirim dan penerima, maka komunikasi yang efektif telah tercapai. Dengan demikian, kemampuan komunikasi merupakan faktor kunci dalam membangun hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan koordinasi, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi.

b. Arus Komunikasi

Memelihara hubungan dengan karyawan membutuhkan komunikasi yang efektif. Baik organisasi besar maupun kecil, komunikasi yang berlangsung secara terus-menerus menjadi hal yang wajib. Hal ini penting karena melalui komunikasi, berbagai aspek kehidupan organisasi dapat disampaikan dari satu pihak ke pihak lain (Siagian, 2018). Menurut Siagian, arus komunikasi dibagi menjadi empat jenis, yaitu:

a) Komunikasi Vertikal ke Bawah

Jenis komunikasi ini digunakan oleh manajemen untuk menyampaikan informasi kepada bawahan, seperti perintah, instruksi, kebijakan baru, pengarahan, pedoman kerja, nasihat, dan teguran. Tujuannya adalah agar tindakan, sikap, dan perilaku karyawan selaras dengan tujuan organisasi, sehingga kemampuan organisasi untuk mencapai target dan memenuhi tanggung jawab kepada anggotanya meningkat.

b) Komunikasi Vertikal ke Atas

Anggota organisasi ingin didengar oleh atasan mereka. Hal ini dimanfaatkan untuk menyampaikan laporan pekerjaan, masalah yang dihadapi—baik terkait pekerjaan maupun pribadi—saran, dan kritik membangun. Dalam organisasi yang menerapkan gaya demokratis, komunikasi ke atas juga penting untuk kepentingan perbaikan organisasi secara keseluruhan.

c) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal terjadi antara individu atau unit yang berada pada tingkat yang sama dalam hierarki organisasi, meskipun menjalankan tugas berbeda. Karena prinsip organisasi adalah kerja sama, bukan kompetisi, hubungan antarunit harus saling mendukung. Hubungan yang bersifat simbiosis mutualis ini membutuhkan komunikasi horizontal sebagai sarana berbagi informasi, saran, dan nasihat agar seluruh unit bekerja selaras,

memiliki persepsi yang sama, dan mampu menghadapi masalah bersama.

d) Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal berlangsung antara unit atau individu pada tingkat hierarki berbeda namun menangani kegiatan sejenis. Contohnya, dalam perusahaan konglomerat, seorang direktur produksi di kantor pusat perlu berkomunikasi dengan manajer produksi di anak perusahaan. Walaupun manajer produksi bukan bawahan langsung direktur pusat, komunikasi diagonal diperlukan untuk pertukaran informasi, pelaporan, dan koordinasi kegiatan sesuai kesepakatan tentang fungsi komunikasi diagonal tersebut.

c. Proses Komunikasi

Menurut Siagian (2018), dalam proses komunikasi terdapat beberapa hal penting yang harus diperhatikan:

- a) Adanya dua pihak yang terlibat: yaitu subjek (sumber komunikasi) dan objek (sasaran komunikasi).
- b) Pesan yang ingin disampaikan oleh subjek kepada objek.
- c) Pemilihan metode penyampaian pesan, baik lisan maupun tertulis, termasuk alat yang digunakan untuk menyampaikannya.
- d) Pemahaman metode oleh objek, sehingga pesan diterima sesuai dengan maksud subjek.
- e) Penerimaan pesan oleh objek.

- f) Umpan balik dari objek kepada subjek sebagai respon terhadap pesan yang diterima.

Dalam konteks organisasi, komunikasi bersifat dua arah. Siapa yang menjadi subjek dan objek komunikasi ditentukan oleh tujuan komunikasi itu sendiri. Pada kenyataannya, sebagian besar komunikasi di organisasi bersifat vertikal ke bawah, antara pimpinan dan bawahan. Oleh karena itu, manajer perlu memperhatikan beberapa hal agar komunikasi dengan bawahan berjalan efektif:

- a) Bersedia untuk tidak mendominasi pembicaraan.
- b) Menciptakan suasana yang nyaman dan tidak tegang.
- c) Menunjukkan kesediaan untuk mendengar pendapat bawahan.
- d) Menghilangkan gangguan yang dapat mengalihkan perhatian dari pembicaraan.
- e) Menempatkan diri pada posisi orang lain untuk memahami perspektifnya.
- f) Bersikap sabar.
- g) Mengendalikan emosi dengan baik.
- h) Mencegah timbulnya perdebatan yang tidak perlu.
- i) Mengajukan pertanyaan untuk menunjukkan perhatian.
- j) Tidak mendominasi percakapan.

Dengan memperhatikan hal-hal tersebut, proses komunikasi vertikal dapat berlangsung lebih lancar, pesan tersampaikan dengan

jelas, dan hubungan antara pimpinan dan bawahan menjadi lebih efektif.

c. Indikator Pengukuran Kemampuan Komunikasi

Menurut Sutardji (2016), komunikasi yang efektif dapat diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut:

a. Pemahaman

Komunikasi dikatakan efektif apabila pesan yang disampaikan dapat dipahami dengan jelas oleh penerima sesuai dengan maksud pengirim pesan. Tujuan utama komunikasi adalah tercapainya kesamaan makna antara komunikator dan komunikan. Oleh karena itu, kedua belah pihak perlu memahami peran masing-masing—komunikator harus mampu menyampaikan pesan dengan baik, sedangkan komunikan perlu menangkap isi pesan tersebut secara tepat.

b. Kesenangan

Efektivitas komunikasi juga tercermin ketika proses penyampaian informasi berlangsung dalam suasana yang menyenangkan bagi kedua pihak. Komunikasi yang dilakukan dengan suasana santai, terbuka, dan fleksibel akan menciptakan interaksi yang lebih harmonis dibandingkan situasi yang tegang. Kondisi seperti ini memunculkan kesan positif dan meningkatkan kenyamanan dalam berkomunikasi.

c. Pengaruh terhadap Sikap

Salah satu tujuan komunikasi adalah memengaruhi pandangan atau perilaku orang lain. Komunikasi dianggap efektif apabila mampu menimbulkan perubahan sikap pada penerima pesan. Sebaliknya, apabila setelah komunikasi tidak terjadi perubahan apa pun, maka proses komunikasi tersebut belum efektif.

d. Hubungan yang Semakin Baik

Komunikasi yang efektif juga mampu mempererat hubungan antarindividu. Melalui proses komunikasi yang lancar, biasanya akan muncul kesamaan persepsi, kecocokan karakter, dan rasa saling memahami yang akhirnya memperkuat hubungan interpersonal.

e. Tindakan

Efektivitas komunikasi dapat dilihat dari adanya perubahan tindakan setelah proses komunikasi berlangsung. Jika setelah berinteraksi terjadi tindakan nyata yang menunjukkan respons positif dari penerima maupun pengirim pesan, maka komunikasi tersebut dapat dikatakan berhasil.

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari istilah *job performance* atau *actual performance*, yang berarti hasil kerja nyata atau prestasi kerja yang berhasil dicapai oleh seseorang. Secara umum, kinerja dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja yang

menggambarkan kualitas dan kuantitas dari tugas yang diselesaikan individu sesuai dengan tanggung jawab yang diembannya. Setiap individu dalam organisasi dapat menunjukkan tingkat kinerja yang berbeda, tergantung pada faktor-faktor yang memengaruhinya. Oleh karena itu, kinerja individu menjadi penentu penting terhadap efektivitas kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja karyawan dapat dipahami sebagai bentuk perilaku kerja yang ditampilkan individu dalam rangka mencapai sasaran organisasi (Koopmans et al., 2014). Tinggi rendahnya kinerja menentukan sejauh mana seorang karyawan memberikan kontribusi terhadap perusahaan, baik dari segi kuantitas hasil kerja, yang terlihat dari persepsi individu mengenai jumlah tugas yang diselesaikan, maupun kualitas kinerja, yang berkaitan dengan pandangan karyawan terhadap mutu hasil pekerjaan serta ketepatan pelaksanaan tugas sesuai kemampuan dan keterampilannya. Selain itu, kinerja juga mencakup ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, yang diukur dari persepsi karyawan mengenai lamanya proses kerja dari awal hingga menghasilkan output, tingkat kehadiran, serta kemampuan bekerja sama, yang tercermin dari sikap kooperatif dalam berinteraksi dengan rekan kerja dan lingkungan pekerjaan (Mathis & Jackson, 2009).

Kinerja pada dasarnya mencerminkan sejauh mana tujuan dan sasaran organisasi berhasil diwujudkan melalui pelaksanaan

program, kegiatan, atau kebijakan yang telah direncanakan. Dengan kata lain, kinerja merupakan indikator keberhasilan organisasi dalam menjalankan strategi untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan (Moeheriono, 2012). Sementara itu, Hasibuan dalam Nawawi (2006) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seorang individu dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Hasil tersebut dipengaruhi oleh kemampuan, pengalaman, motivasi, serta ketepatan waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian, kinerja tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga memperhatikan proses, usaha, dan kompetensi individu dalam memenuhi tuntutan pekerjaannya.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seorang karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja mencerminkan bentuk nyata dari pelaksanaan pekerjaan, yang selanjutnya menjadi dasar dalam melakukan penilaian terhadap pegawai maupun organisasi. Dengan demikian, kinerja yang optimal menjadi langkah penting dalam mewujudkan sasaran organisasi secara efektif dan efisien.

b. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Koopmans et al. (2014), kinerja karyawan dapat dilihat melalui beberapa aspek utama, yaitu:

a) *Task Performance*

Task performance menggambarkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas inti atau pekerjaan utama yang menjadi tanggung jawabnya. Aspek ini mencakup ketepatan dan ketuntasan proses kerja, kualitas serta kuantitas hasil yang dicapai, dan sejauh mana keterampilan serta pengetahuan karyawan digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut secara efektif.

b) *Contextual Performance*

Contextual performance merujuk pada perilaku positif yang ditunjukkan karyawan dalam aktivitas kerja yang tidak secara langsung terkait dengan tugas inti atau pencapaian target teknis organisasi. Namun, perilaku ini berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, baik secara psikologis, sosial, maupun emosional. Bentuknya dapat berupa kesediaan melakukan tugas tambahan, menunjukkan inisiatif, menerima tantangan baru, serta upaya untuk terus mengembangkan kemampuan dan pengetahuan dalam pekerjaannya.

c) *Counterproductive Work Behavior*

Counterproductive work behavior menggambarkan perilaku negatif karyawan yang dapat merugikan organisasi, baik dalam bentuk menghambat kinerja, menurunkan produktivitas, maupun

merusak suasana kerja. Perilaku ini bertentangan dengan nilai dan budaya organisasi, seperti menghasilkan pekerjaan berkualitas rendah, sering mengeluh, menyalahgunakan waktu kerja, serta memanfaatkan sumber daya organisasi untuk kepentingan pribadi.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan aspek penting yang harus menjadi fokus perhatian manajemen organisasi. Untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, terdapat sejumlah faktor yang memengaruhi tingkat kinerja individu. Suyadi Prawirosentono (1999) menjelaskan bahwa faktor-faktor tersebut meliputi:

a) Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas menggambarkan tingkat ketercapaian tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sedangkan efisiensi berkaitan dengan besarnya sumber daya, waktu, atau usaha yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan kata lain, kinerja dikatakan baik apabila sasaran tercapai secara tepat, sekaligus tidak boros dalam penggunaan sumber daya.

b) Otoritas dan Tanggung Jawab

Otoritas merupakan hak yang dimiliki seseorang untuk memberi instruksi atau arahan kepada bawahannya. Namun, hak ini tidak dapat dipisahkan dari tanggung jawab yang melekat pada posisi

tersebut. Dengan adanya kewenangan, otomatis seseorang harus siap mempertanggungjawabkan keputusan dan tindakan yang diambil dalam proses kerja.

c) Disiplin

Disiplin mencerminkan kepatuhan karyawan dalam mengikuti aturan, prosedur, dan ketentuan yang berlaku di perusahaan. Sikap disiplin menunjukkan kesungguhan karyawan dalam menjalankan kesepakatan kerja serta komitmen terhadap nilai dan norma organisasi.

d) Inisiatif

Inisiatif berkaitan dengan kemampuan berpikir dan bertindak secara kreatif dalam menghasilkan ide atau solusi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Inisiatif yang muncul dari karyawan idealnya diapresiasi oleh atasan, karena hal tersebut dapat menjadi pendorong kemajuan dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu.

Atmosuprpto dalam Hessel Nogi (2005) menjelaskan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh dua kelompok faktor utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

a) Faktor internal meliputi:

- 1) Tujuan organisasi, yaitu arah dan target yang ingin dicapai oleh organisasi.

- 2) Struktur organisasi, yang berkaitan dengan pembagian fungsi dan peran dalam susunan organisasi formal.
- 3) Sumber daya manusia, yakni kualitas serta pengelolaan anggota organisasi sebagai motor penggerak aktivitas organisasi.
- 4) Budaya organisasi, yaitu pola kerja, nilai, dan identitas yang menjadi karakter khas organisasi serta membentuk citra lembaga tersebut.

b) Faktor eksternal mencakup:

- 1) Faktor politik, yaitu kondisi kekuasaan dan stabilitas negara yang memengaruhi rasa aman organisasi dalam menjalankan kegiatannya.
- 2) Faktor ekonomi, yakni situasi perekonomian yang dapat berdampak pada daya beli masyarakat dan dinamika sektor lainnya yang berhubungan dengan organisasi.
- 3) Faktor sosial, yaitu nilai-nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat, yang dapat memengaruhi etos kerja dan sikap terhadap kinerja karyawan.

Moehariono (2012) menjelaskan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Beberapa di antaranya meliputi:

- a) Harapan terhadap imbalan
- b) Motivasi atau dorongan kerja
- c) Kemampuan individu

- d) Kebutuhan pribadi
- e) Persepsi tentang tugas
- f) Imbalan internal (*internal rewards*)
- g) Imbalan eksternal (*external rewards*)
- h) Persepsi terhadap imbalan dan kepuasan kerja

Dari beberapa faktor di atas, dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor tersebut dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain otoritas dan tanggung jawab, disiplin, inisiatif, minat bekerja, motivasi karyawan, harapan mengenai imbalan, kemampuan kerja, dan lain sebagainya. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain kompensasi yang diberikan perusahaan, penempatan kerja yang tepat, pelatihan dan promosi, adanya pesangon, dan hubungan yang baik dengan rekan kerja maupun atasan. Faktor-faktor tersebut perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat dilaksanakan dengan optimal.

5. *Theory of Reasoned Action* (TRA)

a. Pengertian *Theory of Reasoned Action* (TRA)

Teori Tindakan Beralasan (*Theory of Reasoned Action*) yang dikembangkan oleh Ajzen dan Fishbein (1980) serta disempurnakan menjadi Teori Perilaku Terencana (*Theory of Planned Behavior*) oleh Ajzen (1991), telah banyak digunakan selama dua dekade

terakhir untuk meneliti niat dan perilaku berbagi. Menurut Ajzen dan Fishbein (1980), teori ini beranggapan bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh niat individu untuk melakukan atau tidak melakukan suatu tindakan tertentu. Niat tersebut dibentuk oleh dua faktor utama, yaitu sikap terhadap perilaku dan norma subjektif yang dirasakan individu.

Menurut Ajzen (1991), sikap memengaruhi perilaku melalui proses pengambilan keputusan yang rasional dan terencana, namun pengaruhnya terbatas pada tiga aspek utama. Pertama, perilaku seseorang tidak terutama ditentukan oleh sikap umum, melainkan oleh sikap yang spesifik terhadap suatu objek atau tindakan tertentu. Kedua, perilaku tidak hanya dipengaruhi oleh sikap individu, tetapi juga oleh norma subjektif, yaitu keyakinan tentang harapan orang lain terhadap apa yang sebaiknya kita lakukan. Ketiga, kombinasi antara sikap terhadap perilaku dan norma subjektif tersebut membentuk intensi atau niat seseorang untuk melakukan suatu tindakan tertentu.

Teori Perilaku Beralasan kemudian dikembangkan dan disempurnakan oleh Ajzen (dalam Jogiyanto, 2007) menjadi Teori Perilaku Terencana (*Theory of Planned Behavior*). Esensi teori ini mencakup tiga komponen utama, yaitu: (1) keyakinan terhadap kemungkinan hasil dari suatu perilaku dan penilaian terhadap hasil tersebut (*behavioral beliefs*), (2) keyakinan terhadap norma-norma

sosial serta motivasi untuk menyesuaikan diri dengan harapan tersebut (*normative beliefs*), dan (3) keyakinan terhadap faktor-faktor yang dapat mendukung atau menghambat suatu perilaku serta kesadaran akan kekuatan faktor-faktor tersebut (*control beliefs*). Menurut Jogiyanto (2007), niat (*intention*) merupakan fungsi dari dua faktor dasar, yaitu sikap individu terhadap perilaku (aspek personal) dan persepsi individu terhadap tekanan sosial untuk melakukan atau tidak melakukan suatu tindakan, yang dikenal sebagai norma subjektif.

Secara sederhana, dalam *Theory of Reasoned Action* (TRA), perilaku seseorang dipengaruhi oleh niat, sementara niat dipengaruhi oleh sikap dan norma subjektif. Sikap terbentuk dari keyakinan terhadap konsekuensi suatu tindakan berdasarkan pengalaman masa lalu, sedangkan norma subjektif dipengaruhi oleh pandangan orang lain dan motivasi individu untuk mengikuti pandangan tersebut. Dengan kata lain, teori ini menegaskan bahwa seseorang akan bertindak apabila ia menilai tindakan tersebut secara positif dan meyakini bahwa orang-orang di sekitarnya mengharapkan ia untuk melakukannya.

b. Indikator *Theory of Reasoned Action* (TRA)

Berdasarkan penelitian yang mengadaptasi kerangka *Theory of Reasoned Action* (TRA), indikator yang relevan dalam konteks

penelitian ini meliputi sikap terhadap perilaku, norma subjektif, dan niat berperilaku (Prachaseree et al., 2021).

- a) Sikap terhadap perilaku menggambarkan bagaimana karyawan memandang pentingnya berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaan mereka. Dalam konteks Warung Ikan Bakar Rica-Rica Ala Makassar, sikap ini tercermin dari sejauh mana karyawan memiliki pandangan positif terhadap perilaku kerja yang produktif dan berkualitas, misalnya dengan memberikan pelayanan yang baik serta menjaga kepuasan pelanggan.
- b) Norma subjektif berkaitan dengan pengaruh lingkungan sosial terhadap niat karyawan. Hal ini mencakup dorongan atau tekanan sosial dari rekan kerja, atasan, maupun budaya organisasi yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Norma ini membentuk persepsi bahwa perilaku kerja yang baik adalah hal yang diharapkan dan dihargai oleh lingkungan kerja.
- c) Niat berperilaku mencerminkan kesediaan karyawan untuk berperilaku proaktif di luar tugas formal mereka, seperti membantu rekan kerja, memberikan ide-ide baru, atau berpartisipasi dalam upaya peningkatan kualitas layanan.

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, teori ini membantu menjelaskan bagaimana niat karyawan untuk berperilaku positif di tempat kerja dapat dipengaruhi oleh

kepercayaan dan persepsi mereka terhadap pemimpin. Pemimpin transformasional yang mampu memberikan inspirasi, perhatian, dan dukungan kepada bawahannya akan menumbuhkan sikap positif dan komitmen kerja yang lebih kuat. Selain itu, komunikasi yang efektif juga berperan penting dalam memperkuat norma-norma positif di lingkungan kerja, menciptakan keterbukaan, dan meningkatkan semangat kerja tim.

Dengan demikian, karyawan yang merasa diperlakukan secara adil, mendapatkan dukungan, serta memahami arah komunikasi yang jelas dari pemimpinnya, cenderung memiliki niat lebih kuat untuk memberikan kontribusi di luar tugas formal mereka. Kondisi ini pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan (Lee et al., 2024; Prachaseree et al., 2021).

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan usaha peneliti dalam mencari perbandingan dan menemukan inspirasi untuk penelitian berikutnya. Selain itu, kajian pustaka membantu peneliti untuk memposisikan penelitiannya serta menunjukkan orisinalitas penelitian. Oleh karena itu, dalam kajian pustaka ini, peneliti mengacu dari beberapa penelitian sebelumnya antara lain:

1. Penelitian (Nabihah & Sudiro, 2020) yang berjudul *“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Organisasi terhadap*

Kinerja Karyawan” bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan di Sport Center Universitas Brawijaya, baik secara simultan maupun parsial. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan penyebaran kuesioner berskala Likert kepada 36 responden dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda melalui software SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepemimpinan transformasional menjadi variabel yang memiliki pengaruh paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. Penelitian (Atika, Fristin, & Suwandaru, 2017) yang berjudul *“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT PLN (Persero) Area Malang Rayon Malang Kota)”* menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini melibatkan seluruh karyawan sebanyak 72 responden dengan teknik sampling jenuh (census), dan data dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Selain itu, kepemimpinan transformasional ditemukan sebagai variabel yang memiliki pengaruh dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

3. Penelitian (Rihayana, Salain, & Adhika, 2022) yang berjudul *“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Kerajinan Seni Patung”* menggunakan metode kuantitatif berbasis survei dengan instrumen kuesioner skala Likert lima poin. Sampel penelitian berjumlah 86 responden yang ditentukan dengan teknik sampel jenuh, dan data dianalisis menggunakan SPSS versi 22 melalui regresi linier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin baik penerapan kepemimpinan dan komunikasi dalam organisasi, semakin tinggi pula kinerja karyawan di industri kerajinan seni patung.
4. Penelitian (L. D. P. Putri dan N. K. Sariyathi, 2018) yang berjudul *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kerjasama Tim dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Cabang Renon”*. Penelitian ini dilakukan pada Warung Mina Cabang Renon, Denpasar. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan yang berjumlah 55 orang dan seluruhnya dijadikan responden (menggunakan teknik sampling jenuh). Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan kuesioner. Model penelitian menggunakan analisis regresi linier berganda dan data diolah dengan bantuan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, kerjasama tim, dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan, kerjasama tim, dan komunikasi, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

5. Penelitian (Wibowo & Budiarti, 2019) yang berjudul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan* dilakukan pada Auto 2000 Basuki Rahmat Surabaya. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja pada perusahaan tersebut dengan jumlah 33 orang responden, dan seluruh populasi dijadikan sampel melalui teknik sampel jenuh (*saturated sampling*). Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan pendekatan deskriptif kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi, dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menjelaskan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan atasan, semakin tinggi motivasi kerja karyawan, serta semakin efektif proses komunikasi dalam perusahaan, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Secara simultan, ketiga variabel bebas tersebut juga terbukti memengaruhi kinerja, sehingga perusahaan perlu memperhatikan penerapan gaya kepemimpinan yang inspiratif, membangun motivasi kerja yang kuat, serta menciptakan komunikasi yang efektif dalam lingkungan kerja.

6. Penelitian (Ramadhani & Indawati, 2021) yang berjudul *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Otonomi Kerja* dilakukan pada CV SKM Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dari berbagai divisi, berjumlah 34 orang, dan seluruhnya dijadikan responden melalui metode sensus (*total population sampling*). Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan instrumen berupa kuesioner, dan data dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan SPSS PASW18. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta otonomi kerja berperan sebagai variabel mediasi (*intervening*) dalam hubungan tersebut. Dengan kata lain, penerapan kepemimpinan transformasional yang baik mampu meningkatkan otonomi kerja karyawan, dan pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa sistem kerja yang memberi otonomi, seperti *work from home*, turut memperkuat tanggung jawab personal karyawan dalam menyelesaikan tugas sehingga kinerjanya semakin optimal.
7. Penelitian (Sari, 2023) yang berjudul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan* dilakukan pada perguruan tinggi kesehatan di Jawa Tengah dengan jumlah responden sebanyak 100 dosen. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner elektronik, sedangkan teknik analisis

menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan LISREL versi 8.70. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal dan beberapa gaya kepemimpinan (transaksional dan otoriter) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional dan autentik tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kinerja dalam konteks perguruan tinggi kesehatan lebih dipengaruhi oleh pola komunikasi langsung dan gaya kepemimpinan yang bersifat instruktif.

Selain itu, penelitian pendukung lainnya yang dicantumkan dalam jurnal tersebut dilakukan di MAN 2 Medan dengan jumlah responden 68 orang guru yang ditentukan melalui metode Total Sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dan secara simultan ketiga variabel tersebut memberikan pengaruh sebesar 78,9% terhadap kinerja. Temuan ini menguatkan bahwa komunikasi interpersonal memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik, baik secara individu maupun bersama-sama dengan variabel organisasi lainnya.

8. Penelitian (Nur Hidayah & Hikmah, 2025) yang berjudul *Pengaruh Komunikasi dan Disiplin Kerja Pada Kinerja Karyawan PT Bintang Lima Imada di Kota Batam* bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini

menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data berupa kuesioner yang diisi oleh karyawan PT Bintang Lima Imada. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi di PT Bintang Lima Imada memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa karyawan yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik akan lebih mudah memahami instruksi dan koordinasi kerja, sehingga meningkatkan kinerja mereka. Disiplin kerja juga berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki disiplin tinggi, seperti tepat waktu dan mematuhi aturan perusahaan, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Selain itu, komunikasi dan disiplin kerja secara bersama-sama (simultan) menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa keberhasilan kinerja karyawan dipengaruhi oleh interaksi antara komunikasi yang efektif dan penerapan disiplin kerja yang konsisten. Dengan demikian, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan sistem komunikasi antar karyawan dan menegakkan disiplin kerja secara lebih tegas untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian penelitian terdahulu tersebut, penelitian sebelumnya juga dapat dijelaskan berdasarkan tabel di bawah ini, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian (Peneliti)	Variabel	Indikator	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	Gaya Kepemimpinan transformasional (X₁) 1. <i>Idealized Influence</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1)

	dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Annisa' Imtihan Nabihah & Achmad Sudiro, 2023)	Komunikasi Organisasi (X_2) Kinerja Karyawan (Y)	2. <i>Inspirational Motivation</i> 3. <i>Intellectual Stimulation</i> 4. <i>Individualized Consideration</i> Komunikasi Organisasi (X_2) 1. Komunikasi Internal 2. Instruksi Kerja 3. Informasi Organisasi 4. Interaksi Antar Karyawan. Kinerja Karyawan (Y) 1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Tanggung jawab	Kepemimpinan Transformatif dan Komunikasi Organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. (2) Secara parsial, masing-masing variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. (3) Kepemimpinan Transformatif merupakan variabel yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai.
2	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan (PT PLN Persero Area Malang Rayon Malang Kota) (Anggriani Atika, Yuntawati Fristin, & Agung Suwandaru, 2020)	Kepemimpinan Transformatif (X_1) Komunikasi (X_2) Kinerja Karyawan (Y)	Kepemimpinan Transformatif (X_1) 1. <i>Idealized Influence</i> 2. <i>Inspirational Motivation</i> 3. <i>Intellectual Stimulation</i> 4. <i>Individualized Consideration</i> Komunikasi (X_2) 1. Keterbukaan 2. Empati 3. Sikap mendukung 4. Sikap positif 5. Kesetaraan Kinerja Karyawan (Y) a) <i>Work Quality</i> b) <i>Work Quantity</i> c) <i>Timeliness</i> d) <i>Responsibility</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan komunikasi juga memberikan pengaruh positif dan signifikan. Secara simultan, kepemimpinan transformatif dan komunikasi bersama-sama berkontribusi

			e) <i>Cooperation</i>	signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan pengaruh dominan berasal dari kepemimpinan transformasional. Hal ini menegaskan bahwa penerapan kepemimpinan yang tepat dan komunikasi yang efektif mampu meningkatkan kinerja karyawan secara optimal, meskipun faktor lain juga turut memengaruhi kinerja
3	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Kerajinan Seni Patung (I Gede Rihayana, Putu Pradiva Putra Salain, & Nyoman Resa Adhika, 2022)	Kepemimpinan Transformasional (X_1) Komunikasi (X_2) Kinerja Karyawan (Y)	Kepemimpinan Transformasional (X_1): 1. Menjelaskan prosedur kerja 2. Aktif dalam aktivitas pekerjaan 3. Memberikan dorongan moral 4. Memberikan kebebasan atas aspirasi 5. Memberikan tauladan kepada bawahannya Komunikasi (X_2): 1. Komunikasi Horizontal (Komunikasi Lateral/Menyamping) 2. Komunikasi Diagonal 3. Komunikasi Vertikal Kinerja Karyawan (Y): 1. Hasil kerja sesuai dengan standar kualitas 2. Hasil kerja sesuai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, komunikasi yang efektif antara atasan dan karyawan juga ditemukan berkontribusi terhadap meningkatnya kinerja. Dengan kata lain, semakin baik penerapan

			dengan standar kuantitas 3. Mampu berinovasi 4. Displin Kemampuan untuk meningkatkan hasil kerja.	kepemimpinan transformasional dan semakin lancar komunikasi dalam organisasi, maka kinerja karyawan akan semakin optimal.
4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kerjasama Tim dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Cabang Renon (Luh De Puryatini Putri, Ni Ketut Sariyathi)	Kepemimpinan Transformasional (X_1) Kerjasama Tim (X_2) Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja Karyawan (Y) 1. Semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan cermat dan baik, 2. Semua waktu yang ada mampu dioptimalkan untuk menyelesaikan pekerjaan, 3. Ketepatan waktu kehadiran sesuai dengan jam yang telah ditentukan perusahaan, 4. Adanya rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan semua pekerjaan, 5. Kemampuan karyawan dalam mencari solusi dalam setiap permasalahan yang ada dalam perusahaan. Gaya Kepemimpinan transformasional (X_1) 1. Pemimpin memberi inspirasi agar semangat bekerj, 2. Pimpinan memberikan kebutuhan yang diperlukan dalam pekerjaan 3. Pemimpin menumbuhkan rasa tanggung jawab 4. Pemimpin memberikan pelatihan untuk meningkatkan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, kerjasama tim, dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Warung Mina Cabang Renon di Denpasar. Temuan ini membuktikan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, semakin solid kerjasama tim, serta semakin efektif komunikasi yang terjalin dalam organisasi, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Dengan kata lain, ketiga variabel tersebut secara nyata mampu mendorong karyawan untuk

			intelengensi. Kerjasama Tim (X₂) 1. Adanya rasa percaya terhadap anggota tim, 2. Penyampaian informasi yang disampaikan antar anggota sudah baik 3. Mau berbagai pengalaman kepada anggota tim, 4. Menerima setiap perbedaan antar anggota tim. Komunikas (X₃) 1. Setiap permasalahan yang ada bawahan dan atasan saling berdiskusi untuk menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi di perusahaan, 2. Adanya koordinasi yang baik dalam menyelesaikan masalah yang ada, 3. Saling bertegur sapa antar sesama rekan kerja maupun atasan, 4. Tugas yang diberikan pimpinan sesuai dengan kemampuan anggotanya.	bekerja lebih optimal, disiplin, kooperatif, dan mencapai target kinerja yang ditetapkan perusahaan.
5.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Wahyu Arif Wibowo, Anindhyta Budiarti)	Kepemimpinan Transformasional (X₁) Motivasi (X₂) Komunikasi (X₃) Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja Karyawan (Y) 1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Ketepatan Waktu. Gaya Kepemimpinan transformasional (X₁) 1. Toleransi. 2. Adil. 3. Pemberdayaan. 4. Demokratis.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan komunikasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja

			5. Partisipatif. 6. Penghargaan. Motivasi (X₂) 1. Pemenuhan jaminan keamanan dan keselamatan kerja dalam lingkungan kerja. 2. Terciptanya hubungan persahabatan dan kekeluargaan antara karyawan maupun dengan atasan. 3. Dukungan dari perusahaan terhadap pengembangan karier karyawan. 4. Peningkatan kemampuan dan keahlian karyawan melalui pelatihan dan seminar-seminar. Komunikas (X₃) 1. Pengetahuan (<i>knowledge</i>). 2. Keterampilan (<i>skills</i>). 3. Sikap (<i>Attitude</i>).	karyawan pada Auto 2000 Basuki Rahmat Surabaya. Temuan ini membuktikan bahwa semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan, semakin tinggi dorongan motivasi yang diberikan perusahaan, serta semakin efektif komunikasi yang terjalin dalam lingkungan kerja, maka kinerja karyawan akan meningkat secara nyata. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut terbukti berkontribusi dalam mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, disiplin, memahami tugas dengan baik, serta mencapai target kinerja yang ditetapkan perusahaan.
6.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Otonomi Kerja	Kepemimpinan Transformasional (X) Kinerja Karyawan (Y) Otonomi Kerja (Z)	Kepemimpinan transformasional (X₁) 1. Karismatik 2. Motivasi yang menginspirasi 3. Stimulasi intelektual 4. Konsiderasi individu	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan

	(Muhammad Alief, Ramadhani Nurul Indawati)		Kinerja Karyawan (Y) 1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Tanggung jawab 5. Kerja sama Otonomi Kerja (Z) 1. Mkerja 2. Penjadwalan kerja 3. Kriteria kerja.	signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV SKM Indonesia. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap otonomi kerja, yang berarti semakin intens penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula kemampuan otonomi kerja karyawan. Otonomi kerja dalam penelitian ini juga ditemukan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut menegaskan bahwa otonomi kerja mampu memediasi secara positif hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, sehingga pemberian kepercayaan, keleluasaan, serta kemandirian
--	--	--	--	---

				dalam bekerja terbukti menjadi faktor penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan, terutama dalam sistem kerja <i>work from home</i> .
7.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan (Anita Gesti Timur Sari)	Kepemimpinan Transformasional (X ₁) Komunikasi Interpersonal (X ₂) Kinerja Karyawan (Y)	Gaya Kepemimpinan transformasional (X₁) 1. <i>Idealized Influence</i> 2. <i>Inspirational</i> 3. <i>Motivation Intellectual Stimulation</i> 4. <i>Individualized Consideration</i> Komunikas Interpersonal (X₂) 1. Keterbukaan 2. Empati 3. Dukungan 4. Kepositifan paling sedikit 5. Kesetaraan Kinerja Karyawan (Y) 1. Tujuan 2. Standar 3. UmpanBalik 4. Alatatausarana 5. Kompetensi 6. Motif 7. Peluang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi dalam meningkatkan kinerja serta perilaku inovatif karyawan. Selain itu, perilaku kerja inovatif terbukti memperkuat peningkatan kinerja, sehingga gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberi ruang kreativitas dinilai efektif dalam mendorong kinerja optimal.

8.	Pengaruh Komunikasi dan Disiplin Kerja Pada Kinerja Karyawan PT Bintang Lima Imada di Kota Batam Nur (Hidayah, Hikmah)	Komunikasi (X_1) Disiplin Kerja (X_2) Kinerja Karyawan (Y)	Komunikasi (X_1) 1. Komunikasi kebawah 2. Komunikasi keatas 3. Komunikasi horizontal 4. Komunikasi lintas saluran Disiplin Kerja (X_2) 1. Ketepatan waktu karyawan datang ketempat kerja. 2. Ketepatan pada jam pulang karyawan. 3. Kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. 4. Tanggung jawab melaksanakan tugas yang sudah diberikan. Kinerja Karyawan (Y) 1. Kualitas. 2. Produktivitas. 3. Ketepatan waktu. 4. Efektifitas. 5. Kemandirian. 6. Komitmen. 7. Tanggung jawab.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bintang Lima Imada. Secara individual, komunikasi membantu karyawan memahami informasi dengan baik sehingga kinerja meningkat, sedangkan disiplin kerja mendorong ketepatan dan konsistensi dalam melaksanakan tugas. Secara simultan, kedua variabel tersebut bersama-sama berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan, menunjukkan pentingnya penerapan komunikasi yang efektif dan disiplin yang konsisten di lingkungan kerja.
----	---	---	---	---

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan dasar pemikiran dalam penelitian yang disintesis dari fakta-fakta, observasi, serta kajian pustaka. Kerangka ini berfungsi untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti sehingga dapat menjadi landasan dalam menjawab permasalahan penelitian (Syahputri dkk., 2023). Dalam penelitian ini, kerangka konseptual dibangun berdasarkan teori dan penelitian terdahulu terkait kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam memotivasi bawahan agar bekerja melebihi ekspektasi awal, memperhatikan kebutuhan individu, memberdayakan bawahan, serta mendukung pengembangan potensi mereka (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian hasil jangka pendek, tetapi juga menekankan perubahan jangka panjang yang berkelanjutan serta peningkatan kualitas organisasi secara keseluruhan (Handayani, 2023). Melalui kepemimpinan transformasional, bawahan diharapkan memiliki sikap dan perilaku positif yang mendukung kinerja individu maupun kinerja organisasi.

Komunikasi dalam konteks organisasi berperan sebagai sarana penyampaian informasi, ide, dan gagasan dari pimpinan kepada karyawan maupun antaranggota tim. Komunikasi yang efektif mencakup penyaluran pesan yang jelas, pemahaman yang sama antara pihak pengirim dan penerima, serta adanya umpan balik untuk memastikan informasi

tersampaikan dengan tepat (Hasibuan, 2019; Siagian, 2018). Arus komunikasi dapat bersifat vertikal (ke bawah dan ke atas), horizontal, maupun diagonal, yang semuanya berkontribusi pada koordinasi kerja, penyelesaian masalah, dan peningkatan motivasi serta semangat kerja karyawan.

Dalam perspektif *Theory of Reasoned Action* (TRA) yang dikembangkan oleh Ajzen dan Fishbein (1980) serta disempurnakan menjadi *Theory of Planned Behavior* oleh Ajzen (1991), kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh niat berperilaku yang terbentuk dari sikap individu dan norma subjektif. Sikap positif terhadap pekerjaan dan persepsi bahwa lingkungan mengharapkan perilaku tersebut akan mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih, baik dalam menyelesaikan tugas utama maupun dalam melakukan tindakan proaktif di luar tugas formal, seperti membantu rekan kerja atau memberikan ide baru (Prachaseree et al., 2021).

Kinerja karyawan sendiri merupakan hasil nyata dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab individu, mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran, serta kemampuan bekerja sama (Koopmans et al., 2014; Moeheriono, 2012). Kinerja dipengaruhi oleh faktor internal, seperti disiplin, inisiatif, motivasi, kemampuan, dan harapan terhadap imbalan, serta faktor eksternal, seperti dukungan pemimpin, kompensasi, pelatihan, promosi, dan hubungan harmonis antarpegawai (Suyadi, 1999; Alex S. Nitisemito, 2001; Atmosuprpto dalam Hessel Nogi, 2005).

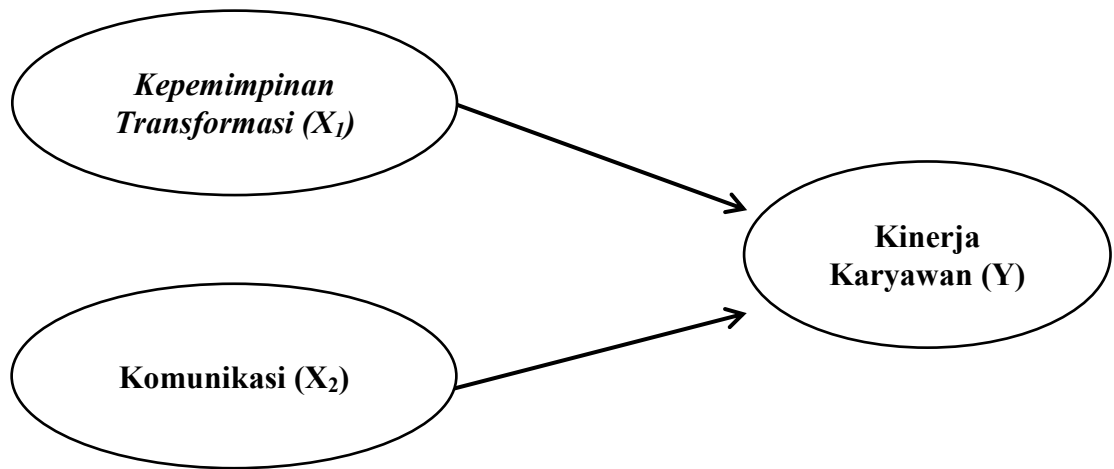
Berdasarkan penelitian terdahulu, kepemimpinan transformasional dan komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Pemimpin yang inspiratif dan komunikatif dapat membangun motivasi kerja, menumbuhkan sikap positif, serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam tugas dan tanggung jawab mereka (Nabihah & Sudiro, 2020; Atika, Fristin, & Suwandaru, 2017; Rihayana, Salain, & Adhika, 2022). Selain itu, komunikasi yang baik juga memperkuat norma-norma positif di lingkungan kerja, mendorong keterbukaan, dan meningkatkan semangat kerja tim, sehingga secara keseluruhan berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi (Sari, 2023; Nur Hidayah & Hikmah, 2025).

Dengan demikian, dalam kerangka penelitian ini, kepemimpinan transformasional dan komunikasi dipandang sebagai variabel bebas yang dapat memengaruhi kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Kepemimpinan transformasional memotivasi, memberdayakan, dan memperhatikan kebutuhan bawahan, sedangkan komunikasi memastikan informasi dan arahan tersampaikan dengan jelas, sehingga karyawan terdorong untuk memberikan kontribusi maksimal dan meningkatkan kualitas serta produktivitas kerja.

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan di atas maka kerangka penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut :

Berdasarkan uraian di atas maka ditampilkan kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 1. *Kerangka Konseptual*

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas rumusan masalah dimana rumusan masalah penelitian telah dituangkan dalam bentuk pernyataan. Dikatakan bahwa walaupun jawaban yang diberikan hanya berdasarkan teori yang relevan, belum berdasarkan fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data, maka penulis membuat hipotesis:

1. H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Warung Ikan Bakar Rica-Rica Ala Makassar.
2. H2: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Warung Ikan Bakar Rica-Rica Ala Makassar.
3. H3: Kepemimpinan transformasional dan komunikasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Warung Ikan Bakar Rica-Rica Ala Makassar.