

BAB IV

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Warung Ikan Bakar Rica-Rica Ala Makassar, sebuah usaha kuliner yang bergerak di bidang penyediaan makanan khas Makassar, khususnya menu ikan bakar dengan sambal rica-rica. Warung ini berlokasi di Jalan Dg. Tompo No. 12, Kota Makassar, serta memiliki cabang operasional di Jalan Rajawali, Makassar. Warung Ikan Bakar Rica-Rica Ala Makassar dikenal sebagai salah satu warung makan legendaris yang telah berdiri sejak tahun 1987 dan masih dikelola oleh generasi pertama hingga saat ini.

Sebagai usaha kuliner yang memiliki jumlah pelanggan relatif ramai setiap harinya, terutama pada jam makan siang dan malam, Warung Ikan Bakar Rica-Rica Ala Makassar sangat bergantung pada kinerja karyawan dalam menjaga kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Dalam menjalankan operasionalnya, warung ini mempekerjakan karyawan dengan pembagian tugas yang meliputi pelayan, juru masak, pembakar ikan, kasir, serta staf pendukung lainnya. Setiap karyawan memiliki peran penting dalam memastikan kelancaran proses pelayanan, mulai dari penerimaan pesanan hingga penyajian makanan kepada pelanggan.

Struktur organisasi di Warung Ikan Bakar Rica-Rica Ala Makassar bersifat sederhana dan langsung dipimpin oleh pemilik usaha yang sekaligus berperan sebagai pimpinan. Dalam struktur tersebut, pimpinan memiliki

peran sentral dalam mengatur pembagian kerja, memberikan arahan, serta mengawasi kinerja karyawan sehari-hari. Kondisi ini menjadikan gaya kepemimpinan pimpinan sangat berpengaruh terhadap sikap, motivasi, dan perilaku kerja karyawan. Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan transformasional menjadi aspek penting dalam mendorong karyawan agar bekerja secara optimal, bertanggung jawab, dan memiliki komitmen terhadap pekerjaan.

Selain kepemimpinan, komunikasi juga menjadi faktor krusial dalam operasional warung ini. Aktivitas kerja yang bersifat cepat dan dinamis menuntut adanya komunikasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan maupun antar sesama karyawan. Komunikasi yang jelas dan terbuka diperlukan untuk menghindari kesalahan pesanan, memperlancar koordinasi kerja, serta menciptakan suasana kerja yang harmonis. Apabila komunikasi tidak berjalan dengan baik, maka dapat berdampak pada menurunnya kualitas pelayanan dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Berdasarkan kondisi tersebut, Warung Ikan Bakar Rica-Rica Ala Makassar dipandang sebagai lokasi penelitian yang relevan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang menuntut koordinasi tinggi, kepemimpinan langsung dari pemilik, serta interaksi intens antar karyawan menjadikan tempat ini sesuai untuk menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan dan komunikasi berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor usaha kuliner.

B. Hasil Penelitian

1. Analisis Deskriptif

Penelitian ini dilakukan di Warung Ikan Bakar Rica-Rica Ala Makassar yang berlokasi di Jalan Dg. Tompo No. 12, Kota Makassar, serta cabang di Jalan Rajawali, Makassar. Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung selama kurang lebih dua bulan, dimulai dari bulan Januari hingga Februari 2026.

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan secara langsung kepada pegawai yang bekerja di Warung Ikan Bakar Rica-Rica Ala Makassar. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 30 orang karyawan. Adapun distribusi penyebaran dan pengembalian kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. *Distribusi Pengambilan Kuesioner*

No	Keterangan	Jumlah
1	Kusioner yang disebar	30
2	Kusioner yang kembali	30
3	Kusioner yang tidak kembali	0

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 3 di atas, dapat diketahui bahwa jumlah kuesioner yang disebarkan sebanyak 30 kuesioner dan seluruh kuesioner tersebut kembali dengan lengkap. Dengan demikian, tingkat pengembalian kuesioner mencapai 100%, sehingga seluruh data dapat digunakan dalam proses analisis penelitian.

a. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah Pegawai yang bekerja di Warung Ikan Bakar Rica-Rica Ala Makassar yang berjumlah 30 Karyawan. Gambaran umum responden meliputi jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan terakhir.

1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4. *Responden Berdasarkan Jenis Kelamin*

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase
1	Laki-laki	15	50%
2	Perempuan	15	50%
Jumlah		30	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4, diketahui bahwa dari 30 karyawan yang bekerja di Warung Ikan Bakar Rica-Rica Ala Makassar, responden berjenis kelamin laki-laki dan perempuan masing-masing berjumlah 15 orang (50%). Hal ini menunjukkan bahwa komposisi responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini bersifat seimbang, sehingga tidak terdapat dominasi salah satu jenis kelamin dalam struktur tenaga kerja warung tersebut.

Komposisi yang seimbang antara karyawan laki-laki dan perempuan mencerminkan bahwa pembagian peran kerja di Warung Ikan Bakar Rica-Rica Ala Makassar relatif merata, baik pada aktivitas pelayanan, pengolahan makanan, maupun tugas pendukung lainnya. Kondisi ini memungkinkan terjadinya kerja sama tim yang lebih harmonis serta pemanfaatan potensi

karyawan secara optimal sesuai dengan kemampuan dan keterampilan masing-masing.

Secara keseluruhan, distribusi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa Warung Ikan Bakar Rica-Rica Ala Makassar memiliki karakteristik sumber daya manusia yang proporsional, di mana karyawan laki-laki dan perempuan memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi dalam mendukung operasional usaha. Keseimbangan komposisi gender ini diharapkan dapat mendukung efektivitas kepemimpinan, kelancaran komunikasi, serta peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

2) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 5. Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	18 – 25	14	46,67%
2	26 – 35	9	30,00%
3	36 – 45	6	20,00%
4	> 45	1	3,33%
	Jumlah	30	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 5, dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa mayoritas karyawan berada pada rentang usia 18–25 tahun, yaitu sebanyak 14 orang (46,67%). Dominasi kelompok usia ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan berada pada usia produktif awal, yang umumnya memiliki tingkat energi kerja yang tinggi, semangat dalam bekerja, serta kemampuan

adaptasi yang baik terhadap ritme kerja dan tuntutan operasional di sektor usaha kuliner.

Selanjutnya, responden dengan rentang usia 26–35 tahun berjumlah 9 orang (30,00%). Kelompok usia ini merupakan fase perkembangan karier yang relatif matang, di mana karyawan telah memiliki pengalaman kerja yang cukup serta pemahaman yang lebih baik terhadap tugas dan tanggung jawabnya, sehingga mampu mendukung kelancaran operasional warung secara konsisten.

Responden yang berada pada rentang usia 36–45 tahun tercatat sebanyak 6 orang (20,00%). Kelompok usia ini mencerminkan karyawan dengan pengalaman kerja yang lebih panjang serta tingkat stabilitas kerja yang tinggi, yang berperan penting dalam menjaga kualitas pelayanan dan menjadi pendukung dalam proses kerja tim.

Sementara itu, responden dengan usia di atas 45 tahun merupakan kelompok paling sedikit, yaitu 1 orang (3,33%). Hal ini menunjukkan bahwa hanya sebagian kecil karyawan yang berada pada fase usia lanjut dalam struktur tenaga kerja Warung Ikan Bakar Rica-Rica Ala Makassar.

Secara keseluruhan, distribusi usia responden menunjukkan bahwa Warung Ikan Bakar Rica-Rica Ala Makassar didominasi oleh karyawan usia produktif, sehingga diharapkan mampu

mendukung peningkatan kinerja karyawan, mempermudah penerapan kepemimpinan transformasional, serta memperlancar proses komunikasi kerja dalam aktivitas operasional sehari-hari.

3) Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 6. *Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir*

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	SD	5	16,67%
2	SMP	9	30,00%
3	SMA	16	53,33%
	Jumlah	30	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 6, dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden didominasi oleh karyawan dengan latar belakang pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA), yaitu sebanyak 16 orang (53,33%). Dominasi lulusan SMA ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki tingkat pendidikan menengah yang cukup memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas operasional, pelayanan pelanggan, serta pelaksanaan instruksi kerja dalam aktivitas sehari-hari di Warung Ikan Bakar Rica-Rica Ala Makassar.

Selanjutnya, responden dengan tingkat pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) berjumlah 9 orang (30,00%). Keberadaan karyawan dengan latar belakang pendidikan SMP mencerminkan bahwa usaha kuliner ini juga melibatkan tenaga kerja dengan pendidikan dasar-menengah yang berperan penting dalam mendukung kelancaran operasional, khususnya pada

pekerjaan yang bersifat teknis dan membutuhkan keterampilan praktik.

Responden dengan tingkat pendidikan Sekolah Dasar (SD) tercatat sebanyak 5 orang (16,67%), yang merupakan kelompok dengan proporsi paling sedikit. Meskipun jumlahnya relatif kecil, karyawan dengan pendidikan SD tetap memiliki kontribusi penting dalam mendukung kegiatan operasional, terutama pada tugas-tugas yang bersifat rutin dan membutuhkan ketelitian serta pengalaman kerja.

Secara keseluruhan, distribusi tingkat pendidikan responden menunjukkan bahwa Warung Ikan Bakar Rica-Rica Ala Makassar didominasi oleh karyawan dengan pendidikan menengah, sehingga diharapkan mampu mendukung kelancaran operasional usaha, mempermudah penerapan kepemimpinan transformasional, serta meningkatkan efektivitas komunikasi dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

b. Gambaran Distribusi Frekuensi Penelitian

1) Kepemimpinan Transformasional

Variabel Kepemimpinan Transformasional diukur melalui empat indikator utama, yaitu Karisma (*Idealized Influence*), Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), dan Perhatian Individual (*Individualized Consideration*). Karisma mencerminkan sejauh

mana pemimpin mampu menjadi teladan yang menumbuhkan rasa hormat, kepercayaan, dan kekaguman dari karyawan. Motivasi inspirasional menunjukkan kemampuan pemimpin dalam mengomunikasikan visi dan tujuan organisasi secara jelas dan meyakinkan sehingga mampu membangkitkan semangat serta komitmen kerja karyawan.

Selanjutnya, stimulasi intelektual menggambarkan kemampuan pemimpin dalam mendorong karyawan untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan, sedangkan perhatian individual mencerminkan kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, dan pengembangan setiap individu karyawan. Secara keseluruhan, keempat indikator tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan karyawan dan penciptaan lingkungan kerja yang positif, sehingga mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Tabel 7. *Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional*

Indikator	Aitem	1		2		3		4		5		Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
<i>Idealized Influence</i>	X1_1	1	1.40	6	8.60	11	15.70	8	11.40	4	5.70	3.27
	X1_2	-	-	12	17.10	8	11.40	9	12.90	1	1.40	2.97
	X1_3	3	4.30	10	14.30	7	10.00	9	12.90	1	1.40	2.83
	X1_4	-	-	5	7.10	12	17.10	9	12.90	4	5.70	3.40
<i>Inspirational Motivation</i>	X1_5	2	2.90	11	15.70	8	11.40	5	7.10	4	5.70	2.93
	X1_6	2	2.90	9	12.90	7	10.00	10	14.30	2	2.90	3.03
	X1_7	4	5.70	12	17.10	7	10.00	6	8.60	1	1.40	2.60
<i>Intellectual Stimulation</i>	X1_8	-	-	5	7.10	13	18.60	9	12.90	3	4.30	3.33
	X1_9	1	1.40	10	14.30	5	7.10	10	14.30	4	5.70	3.20

	X1_10	4	5.70	11	15.70	5	7.1	7	10.00	3	4.30	2.80
	X1_11	1	1.40	7	10.00	8	11.40	8	11.40	6	8.60	3.37
	X1_12	1	1.40	9	12.90	9	12.90	10	14.30	1	1.40	3.03
<i>Individualized Consideration</i>	X1_13	1	1.40	10	14.30	9	12.90	6	8.6	4	5.70	3.07
	X1_14	1	1.40	11	15.70	7	10.00	7	10.00	4	5.70	3.07
	X1_15	1	1.40	10	14.30	6	8.60	10	14.30	3	4.30	3.13
	X1_16	-	-	3	4.30	13	18.60	10	14.30	4	5.70	3.50
	X1_17	1	1.40	6	8.60	8	11.40	9	12.90	6	8.60	3.43
	X1_18	4	5.70	11	15.70	7	10.00	5	7.10	3	4.30	2.73
	X1_19	-	-	12	17.10	5	7.10	11	15.70	2	2.90	3.10
	X1_20	1	1.40	10	14.30	7	10.00	10	14.30	2	2.90	3.07
	X1_21	2	2.90	9	12.90	6	8.60	10	14.30	3	4.30	3.10
	X1_22	2	2.90	9	12.90	7	10.00	9	12.90	3	4.30	3.07
	Mean Variabel Kepemimpinan Transformatif											3.09

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel distribusi frekuensi, variabel Kepemimpinan Transformatif secara keseluruhan menunjukkan penilaian yang cukup baik dari responden. Hal ini ditunjukkan oleh nilai rata-rata total (mean) sebesar 3,09, yang berada pada kategori “Cukup” pada skala Likert. Temuan ini mengindikasikan bahwa secara umum pimpinan telah menerapkan perilaku kepemimpinan transformatif dalam menjalankan perannya, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan agar pengaruh kepemimpinan terhadap karyawan menjadi lebih optimal.

- a) Indikator Karisma (*Idealized Influence*) memperoleh nilai mean rata-rata sebesar 3,12, yang berada pada kategori “Cukup”. Nilai ini menunjukkan bahwa pimpinan dinilai cukup mampu menjadi teladan bagi karyawan, menumbuhkan rasa hormat, serta membangun kepercayaan

dalam lingkungan kerja. Namun, masih terdapat responden yang memberikan penilaian netral, yang mengindikasikan bahwa konsistensi sikap dan keteladanan pimpinan masih perlu diperkuat agar mampu memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap perilaku dan kinerja karyawan.

b) Indikator Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

menunjukkan nilai mean sebesar 2,85, yang termasuk dalam kategori “Cukup” dan merupakan salah satu nilai terendah dibandingkan indikator lainnya. Hal ini mencerminkan bahwa kemampuan pimpinan dalam menyampaikan visi, memberikan dorongan semangat, serta membangkitkan optimisme karyawan masih belum sepenuhnya optimal. Dominasi jawaban pada kategori netral menunjukkan bahwa sebagian karyawan belum sepenuhnya merasakan inspirasi dan motivasi yang kuat dari pimpinan dalam menjalankan pekerjaan.

c) Indikator Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

memperoleh nilai mean sebesar 3,15, yang berada pada kategori “Cukup”. Temuan ini mengindikasikan bahwa pimpinan cukup mendorong karyawan untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan merasa diberikan ruang untuk menyampaikan ide dan pendapat, meskipun intensitas dorongan untuk

berinovasi masih dapat ditingkatkan agar karyawan lebih berani dalam mengemukakan gagasan baru.

- d) Indikator Perhatian Individual (*Individualized Consideration*) menunjukkan nilai mean tertinggi dibandingkan indikator lainnya, yaitu sebesar 3,18, dan berada pada kategori “Cukup”. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan relatif lebih memperhatikan kebutuhan, potensi, dan pengembangan individu karyawan melalui bimbingan dan dukungan personal. Meskipun demikian, nilai ini juga menunjukkan bahwa perhatian individual belum sepenuhnya dirasakan secara merata oleh seluruh karyawan, sehingga masih diperlukan peningkatan dalam pendekatan kepemimpinan yang lebih personal dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, hasil analisis ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di lingkungan organisasi telah diterapkan pada tingkat yang cukup baik, namun belum mencapai kategori optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong pimpinan untuk lebih konsisten dalam memberikan inspirasi, meningkatkan keteladanan, serta memperkuat perhatian terhadap pengembangan individu karyawan agar kepemimpinan transformasional dapat memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

2) Komunikasi

Variabel Komunikasi diukur melalui lima indikator utama, yaitu Pemahaman, Kesenangan, Pengaruh terhadap Sikap, Hubungan yang Semakin Baik, dan Tindakan. Pemahaman mencerminkan sejauh mana individu mampu menerima dan memahami pesan yang disampaikan secara tepat sesuai dengan maksud komunikator, sehingga tercipta kesamaan makna dan persepsi antara pengirim dan penerima pesan. Kesenangan menunjukkan kondisi komunikasi yang berlangsung dalam suasana terbuka, nyaman, dan tidak menegangkan, sehingga dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis.

Selanjutnya, pengaruh terhadap sikap menggambarkan kemampuan komunikasi dalam memengaruhi pandangan, respons, dan perilaku penerima pesan. Hubungan yang semakin baik mencerminkan peran komunikasi dalam memperkuat relasi interpersonal melalui keterbukaan, kepercayaan, dan saling pengertian antarindividu. Sementara itu, tindakan merupakan hasil akhir dari komunikasi yang efektif, yang ditandai dengan adanya perubahan perilaku nyata sesuai dengan pemahaman dan kesepakatan bersama. Secara keseluruhan, kelima indikator tersebut menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif berperan penting dalam mendukung kelancaran kerja, meningkatkan

koordinasi, serta mendorong pencapaian kinerja karyawan yang optimal.

Tabel 8. *Distribusi Frekuensi Variabel Komunikasi*

Indikator	Aitem	1		2		3		4		5		Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Pemahaman	X2_1	-	-	3	4.30	13	18.60	9	12.90	5	7.10	3.53
Kesenangan	X2_2	-	-	6	8.60	11	15.70	11	15.70	2	2.90	3.30
Pengaruh terhadap Sikap	X2_3	2	2.90	5	7.10	20	28.60	18	25.70	25	35.70	3.84
Hubungan yang Semakin Baik	X2_4	-	-	6	8.60	20	28.60	19	27.10	25	35.70	3.90
Tindakan	X2_5	2	2.90	14	20.00	16	22.90	15	21.40	23	32.90	3.61
	X2_6	1	1.40	6	8.60	11	15.70	9	12.90	3	4.30	3.23
Mean Variabel Komunikasi												3,57

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 10 Distribusi Frekuensi, variabel Komunikasi secara keseluruhan menunjukkan penilaian yang baik dari responden. Hal ini ditunjukkan oleh nilai rata-rata total (mean) sebesar 3,57, yang berada pada kategori “Baik” pada skala Likert. Temuan ini mengindikasikan bahwa proses komunikasi dalam organisasi telah berjalan dengan cukup efektif dan mampu mendukung pelaksanaan tugas serta koordinasi antar karyawan.

- a) Indikator Pemahaman memperoleh nilai mean sebesar 3,53, yang berada pada kategori “Baik”. Nilai ini menunjukkan bahwa karyawan pada umumnya mampu memahami pesan yang disampaikan dengan cukup jelas dan sesuai dengan maksud komunikator. Kesamaan makna dan persepsi antara pengirim dan penerima pesan telah terbentuk dengan baik,

sehingga dapat meminimalkan kesalahpahaman dalam pelaksanaan pekerjaan.

- b) Indikator Kesenangan menunjukkan nilai mean sebesar 3,30, yang berada pada kategori “Cukup”. Hal ini mencerminkan bahwa suasana komunikasi di lingkungan kerja relatif cukup nyaman dan terbuka, meskipun belum sepenuhnya optimal. Sebagian karyawan masih memberikan penilaian netral, yang mengindikasikan perlunya peningkatan suasana komunikasi yang lebih menyenangkan dan tidak menimbulkan tekanan agar hubungan kerja menjadi lebih harmonis.
- c) Indikator Pengaruh terhadap Sikap memperoleh nilai mean sebesar 3,84, yang termasuk dalam kategori “Baik”. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi yang berlangsung mampu memengaruhi sikap, pandangan, dan perilaku karyawan secara positif. Dominasi jawaban pada kategori “Setuju” dan “Sangat Setuju” mengindikasikan bahwa pesan yang disampaikan tidak hanya dipahami, tetapi juga mampu mendorong perubahan sikap kerja karyawan ke arah yang lebih baik.
- d) Indikator Hubungan yang Semakin Baik menunjukkan nilai mean tertinggi dibandingkan indikator lainnya, yaitu sebesar 3,90, dan berada pada kategori “Baik”. Hal ini

mencerminkan bahwa komunikasi berperan penting dalam memperkuat hubungan interpersonal antar karyawan maupun antara karyawan dengan pimpinan. Keterbukaan, kepercayaan, dan saling pengertian yang terbangun melalui komunikasi yang efektif mampu menciptakan hubungan kerja yang lebih solid dan kondusif.

- e) Indikator Tindakan memperoleh nilai mean sebesar 3,61, yang berada pada kategori “Baik”. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif telah menghasilkan perubahan perilaku nyata pada karyawan, seperti pelaksanaan tugas yang lebih sesuai dengan arahan, peningkatan koordinasi kerja, serta kesediaan untuk bertindak sesuai dengan kesepakatan bersama. Hal ini menegaskan bahwa komunikasi tidak hanya berhenti pada penyampaian pesan, tetapi juga berdampak langsung pada tindakan dan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, hasil analisis ini menunjukkan bahwa variabel komunikasi berada pada kategori baik dan memiliki peran penting dalam mendukung kelancaran kerja serta peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertahankan dan terus meningkatkan kualitas komunikasi, khususnya dalam menciptakan suasana komunikasi yang lebih

menyenangkan dan terbuka, agar efektivitas kerja dan hubungan antarindividu dapat semakin optimal.

3) Kinerja Karyawan

Variabel Kinerja Karyawan diukur melalui tiga indikator utama, yaitu *Task Performance*, *Contextual Performance*, dan *Counterproductive Work Behavior*. *Task Performance* mencerminkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas inti sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku, mencapai target yang telah ditetapkan, menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang baik, serta memanfaatkan keterampilan dan pengetahuan kerja secara optimal. Indikator ini menekankan pada pencapaian kinerja yang berkaitan langsung dengan tanggung jawab utama karyawan dalam organisasi.

Selanjutnya, *Contextual Performance* mencakup perilaku sukarela karyawan yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan sikap positif, memiliki inisiatif, serta bersedia melakukan tugas tambahan di luar kewajiban formal. Sementara itu, *Counterproductive Work Behavior* mencerminkan kemampuan karyawan dalam menghindari perilaku yang dapat merugikan organisasi, seperti menyalahgunakan fasilitas kerja, menunda pekerjaan, melanggar aturan, serta mengganggu ketertiban dan keharmonisan lingkungan kerja. Secara keseluruhan, ketiga

indikator tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya diukur dari hasil kerja utama, tetapi juga dari perilaku pendukung dan kemampuan menjaga sikap kerja yang profesional demi tercapainya tujuan organisasi secara optimal.

Tabel 9. *Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan*

Indikator	Aitem	1		2		3		4		5		Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
<i>Task Performance</i>	X1_1	1	1.40	7	10.00	12	17.10	8	11.40	2	2.90	3.10
	X1_2	4	5.70	7	10.00	13	18.60	5	7.10	1	1.40	2.73
	X1_3	1	1.40	10	14.30	12	17.10	6	8.60	1	1.40	2.87
	X1_4	1	1.40	12	17.10	11	15.70	5	7.10	1	1.40	2.77
	X1_5	6	8.60	10	14.30	7	10.00	6	8.60	1	1.40	2.53
<i>Contextual Performance</i>	X1_6	3	4.30	14	20.00	7	10.00	5	7.10	1	1.40	2.57
	X1_7	2	2.90	4	5.70	13	18.60	10	14.30	1	1.40	3.13
	X1_8	5	7.10	9	12.90	11	15.70	4	5.70	1	1.40	2.57
	X1_9	1	1.40	7	10.00	12	17.10	8	11.40	2	2.90	3.10
	X1_10	4	5.70	12	17.10	8	11.40	5	7.10	1	1.40	2.57
	X1_11	3	4.30	6	8.60	11	15.70	9	12.90	1	1.40	2.97
	X1_12	6	8.60	12	17.10	8	11.40	3	4.30	1	1.40	2.37
	X1_13	1	1.40	12	17.10	12	17.40	4	5.70	1	1.40	2.73
<i>Counterproductive Work Behavior</i>	X1_14	4	5.70	11	15.70	11	15.70	3	4.30	1	1.40	2.53
	X1_15	3	4.30	10	14.30	12	17.10	4	5.70	1	1.40	2.67
	X1_16	2	4.30	11	15.70	11	15.70	4	5.70	1	1.40	2.87
	X1_17	4	5.70	7	10.00	13	18.60	5	7.10	1	1.40	2.63
Mean Variabel Kinerja Karyawan												2.75

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel distribusi frekuensi variabel Kinerja Karyawan, diperoleh nilai rata-rata total (mean) sebesar 2,75, yang berada pada kategori “Cukup” pada skala Likert. Temuan ini menunjukkan bahwa secara umum tingkat kinerja karyawan masih berada pada taraf yang cukup dan belum sepenuhnya optimal. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan telah melaksanakan tugas dan tanggung

jawabnya, masih terdapat ruang untuk peningkatan kinerja agar mencapai kategori yang lebih baik.

- a) Indikator *Task Performance* memperoleh nilai mean yang bervariasi dengan rentang nilai antara 2,53 hingga 3,10, yang secara umum berada pada kategori “Cukup”. Nilai ini menunjukkan bahwa karyawan cukup mampu menyelesaikan tugas inti sesuai dengan prosedur kerja yang ditetapkan, namun pencapaian target, kualitas hasil kerja, serta pemanfaatan keterampilan dan pengetahuan kerja masih belum maksimal. Dominasi jawaban pada kategori “Netral” dan “Setuju” mengindikasikan bahwa kinerja tugas telah berjalan, tetapi belum sepenuhnya konsisten pada seluruh karyawan.
- b) Indikator *Contextual Performance* menunjukkan nilai mean yang juga berada pada kategori “Cukup”, dengan kisaran nilai antara 2,37 hingga 3,13. Temuan ini mencerminkan bahwa perilaku sukarela yang mendukung lingkungan kerja, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan sikap positif, dan berinisiatif dalam pekerjaan, sudah mulai terbentuk namun belum merata. Masih terdapat karyawan yang belum secara aktif menunjukkan perilaku ekstra peran dalam mendukung efektivitas lingkungan kerja.

- c) Indikator *Counterproductive Work Behavior* memperoleh nilai mean yang relatif lebih rendah, dengan kisaran nilai antara 2,53 hingga 2,87, yang tetap berada pada kategori “Cukup”. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih berpotensi melakukan perilaku yang kurang produktif, seperti menunda pekerjaan atau kurang optimal dalam mematuhi aturan kerja. Meskipun tidak berada pada kategori rendah, temuan ini mengindikasikan perlunya pengawasan dan pembinaan yang lebih intensif untuk meminimalkan perilaku kerja yang dapat merugikan organisasi.

Secara keseluruhan, hasil analisis variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa kinerja berada pada tingkat cukup dan masih memerlukan peningkatan. Oleh karena itu, organisasi diharapkan dapat memperkuat faktor-faktor pendukung kinerja, seperti peningkatan motivasi kerja, efektivitas komunikasi, serta penerapan kebijakan manajemen yang lebih mendorong keterlibatan dan tanggung jawab karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat secara optimal dan berkelanjutan.

2. Hasil Uji Instrumen Penelitian

a. Analisis Deskriptif

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Komunikasi (X_2) sebagai

variabel independen, serta Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Seluruh variabel tersebut dianalisis menggunakan statistik deskriptif untuk mengetahui gambaran umum data penelitian yang meliputi nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), dan standar deviasi.

Tabel 10. *Analisis Statistik Deskriptif*

Descriptive Statistics					
Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan Transformasional	30	35	97	62.03	18.174
Komunikasi	30	13	30	19.90	4.506
Kinerja Karyawan	30	18	90	49.43	16.262
Valid N (listwise)	30				

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Tabel 10 menjelaskan hasil statistik deskriptif mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, dan Kinerja Karyawan. Statistik deskriptif ini memberikan gambaran umum mengenai sebaran data responden yang meliputi nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), serta standar deviasi dari masing-masing variabel penelitian.

1) Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan Tabel 10, variabel Kepemimpinan Transformasional yang diukur melalui 30 responden memiliki nilai minimum sebesar 35 dan nilai maksimum sebesar 97, dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 62,03. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa secara umum tingkat

kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh karyawan berada pada kategori cukup hingga cukup tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan telah menunjukkan perilaku kepemimpinan transformasional, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan agar lebih optimal. Adapun nilai standar deviasi sebesar 18,174 menunjukkan adanya variasi jawaban responden yang cukup beragam, namun masih berada dalam batas kewajaran, sehingga mencerminkan perbedaan persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan.

2) Komunikasi

Variabel Komunikasi yang diukur melalui 30 responden memiliki nilai minimum sebesar 13 dan nilai maksimum sebesar 30, dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 19,90. Nilai ini menunjukkan bahwa secara umum tingkat komunikasi dalam organisasi berada pada kategori cukup baik. Temuan ini mengindikasikan bahwa proses komunikasi antarindividu dalam organisasi telah berjalan, baik dalam hal penyampaian informasi, pemahaman pesan, maupun hubungan kerja, meskipun masih dapat ditingkatkan agar lebih efektif. Nilai standar deviasi sebesar 4,506 menunjukkan bahwa sebaran data relatif homogen, yang berarti persepsi responden terhadap komunikasi cenderung tidak terlalu jauh berbeda antara satu dengan yang lainnya.

3) Kinerja Karyawan

Selanjutnya, variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai minimum sebesar 18 dan nilai maksimum sebesar 90, dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 49,43. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa secara umum tingkat kinerja karyawan berada pada kategori cukup. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, namun hasil kerja yang ditunjukkan belum sepenuhnya optimal. Nilai standar deviasi sebesar 16,262 menunjukkan adanya variasi kinerja antar karyawan, yang mencerminkan perbedaan kemampuan, motivasi, serta perilaku kerja dalam menjalankan tugas di lingkungan organisasi.

3. Hasil Uji Instrumen Data

a. Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana butir-butir pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur variabel yang diteliti. Pengujian validitas dilakukan dengan melihat nilai *corrected item-total correlation*, yang selanjutnya dibandingkan dengan nilai *r* tabel pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) dengan uji dua sisi (Ghozali, 2016).

Nilai *r* tabel ditentukan berdasarkan derajat kebebasan (*degree of freedom/df*) dengan rumus $df = n - 2$, di mana *n* merupakan jumlah responden. Dalam penelitian ini jumlah responden sebanyak

30 orang, sehingga diperoleh nilai $df = 30 - 2 = 28$. Berdasarkan ketentuan tersebut, nilai r tabel yang digunakan adalah 0,361.

Suatu item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai r hitung $> r$ tabel, sedangkan item dinyatakan tidak valid apabila nilai r hitung $< r$ tabel (Astuti et al., 2014). Hasil pengujian validitas masing-masing item pada variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1), Komunikasi (X_2), dan Kinerja Karyawan (Y) disajikan pada Tabel 12 berikut.

Tabel 11. Hasil Uji Validitas

No	Item	r tabel	r hitung	Keterangan
1	X1_1	0,361	0,854	Valid
2	X1_2	0,361	0,824	Valid
3	X1_3	0,361	0,930	Valid
4	X1_4	0,361	0,773	Valid
5	X1_5	0,361	0,939	Valid
6	X1_6	0,361	0,926	Valid
7	X1_7	0,361	0,932	Valid
8	X1_8	0,361	0,862	Valid
9	X1_9	0,361	0,885	Valid
10	X1_10	0,361	0,931	Valid
11	X1_11	0,361	0,841	Valid
12	X1_12	0,361	0,852	Valid
13	X1_13	0,361	0,824	Valid
14	X1_14	0,361	0,838	Valid
15	X1_15	0,361	0,842	Valid
16	X1_16	0,361	0,689	Valid
17	X1_17	0,361	0,825	Valid
18	X1_18	0,361	0,866	Valid
19	X1_19	0,361	0,841	Valid
20	X1_20	0,361	0,794	Valid
21	X1_21	0,361	0,571	Valid
22	X1_22	0,361	0,928	Valid
23	X2_1	0,361	0,915	Valid
24	X2_2	0,361	0,828	Valid
25	X2_3	0,361	0,751	Valid
26	X2_4	0,361	0,642	Valid
27	X2_5	0,361	0,834	Valid

28	X2_6	0,361	0,842	Valid
29	Y_1	0,361	0,932	Valid
30	Y_2	0,361	0,916	Valid
31	Y_3	0,361	0,881	Valid
32	Y_4	0,361	0,898	Valid
33	Y_5	0,361	0,914	Valid
34	Y_6	0,361	0,903	Valid
35	Y_7	0,361	0,917	Valid
36	Y_8	0,361	0,886	Valid
37	Y_9	0,361	0,927	Valid
38	Y_10	0,361	0,902	Valid
39	Y_11	0,361	0,953	Valid
40	Y_12	0,361	0,932	Valid
41	Y_13	0,361	0,902	Valid
42	Y_14	0,361	0,900	Valid
43	Y_15	0,361	0,905	Valid
44	Y_16	0,361	0,923	Valid
45	Y_17	0,361	0,916	Valid
46	Y_18	0,361	0,918	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil uji validitas yang disajikan pada Tabel 11 menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada kuesioner penelitian dinyatakan valid. Hal ini dibuktikan dengan nilai r hitung pada setiap item variabel *Kepemimpinan Transformasi* (X_1), *Komunikasi* (X_2), dan *Kinerja Karyawan* (Y) yang lebih besar daripada nilai r tabel sebesar 0,361.

Dengan terpenuhinya kriteria tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan dalam instrumen penelitian mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat dan akurat. Hasil ini sejalan dengan ketentuan uji validitas yang dikemukakan oleh Ghazali (2016), yang menyatakan bahwa suatu instrumen penelitian

dinyatakan valid apabila nilai korelasi item lebih besar dari nilai r tabel yang telah ditentukan.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah alat pengukur mempunyai keandalan dalam mengukur suatu dimensi. Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur reliabilitas dengan menggunakan statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel yang dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$ menurut (Sunnyoto, 2013:81). Hasil pengujian Reliabilitas dapat ditunjukkan dalam tabel 10 berikut:

Tabel 12. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Jumlah Item	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional	22	0,981	Reliabel
2	Komunikasi	6	0,889	Reliabel
3	Kinerja Karyawan	18	0,988	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil perhitungan uji reliabilitas yang diringkas dalam tabel, dapat diketahui bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas yang ditetapkan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel yang berada di atas ambang batas minimal 0,60, sehingga instrumen penelitian yang digunakan dinyatakan memiliki konsistensi internal yang baik dan dapat diandalkan.

- 1) Variabel Kepemimpinan Transformasional, yang diukur menggunakan 22 butir pernyataan, memperoleh nilai

Cronbach's Alpha sebesar 0,981. Nilai ini jauh melampaui batas minimal reliabilitas, yang menunjukkan bahwa instrumen kepemimpinan transformasional memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi dan sangat reliabel dalam mengukur persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan transformasional.

- 2) Variabel Komunikasi, yang terdiri dari 6 butir pernyataan, mencatatkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,889. Nilai tersebut berada di atas standar minimal reliabilitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen komunikasi memiliki tingkat reliabilitas yang baik dan mampu mengukur variabel komunikasi secara konsisten.
- 3) Variabel Kinerja Karyawan, yang diukur menggunakan 18 butir pernyataan, memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,988. Nilai ini menunjukkan konsistensi internal yang sangat tinggi, sehingga instrumen kinerja karyawan dinilai sangat stabil dan andal dalam mengukur kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel. Hal ini dibuktikan dengan nilai *Cronbach's Alpha* variabel Kepemimpinan Transformasional (0,981), Komunikasi (0,889), dan Kinerja Karyawan (0,988) yang seluruhnya secara meyakinkan melampaui standar minimal 0,60. Dengan

demikian, kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini layak digunakan sebagai alat pengumpulan data penelitian.

4. Hasil Uji Asumsi Klasik

a. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas data digunakan untuk menentukan apakah error dalam model regresi mengikuti distribusi normal atau tidak. Pada penelitian ini, metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* (K-S) dengan bantuan program SPSS, yang diterapkan pada nilai *unstandardized residual* dari model regresi. Data dapat dikatakan terdistribusi normal apabila nilai signifikansinya lebih besar dari tingkat signifikansi yang ditetapkan, yaitu 0,05 (Sig. > 0,05). Hasil uji normalitas dapat ditunjukkan pada tabel 14 berikut:

Tabel 13. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		Unstandardized Residual	
N		30	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	6.64218241	
Most Extreme Differences	Absolute	.119	
	Positive	.119	
	Negative	-.100	
Test Statistic		.119	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.	.327	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.314
		Upper Bound	.339
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			
c. Lilliefors Significance Correction.			
d. This is a lower bound of the true significance.			

e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 698493861.

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil analisis yang tertera pada Tabel 13, nilai Asymp. Sig. (2-tailed), yang menunjukkan angka sebesar 0,200. Dengan membandingkan hasil tersebut terhadap kriteria keputusan, nilai signifikansi 0,200 secara jelas lebih besar dari 0,05 ($0,200 > 0,05$). Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa data residual dalam model regresi ini terdistribusi secara normal.

b. Hasil Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel independen dalam suatu model regresi linear berganda. Jika ada korelasi yang tinggi di antara variabel-variabel independennya, maka hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependennya menjadi terganggu. Untuk menguji multikolinieritas dapat dilihat dari nilai tolerance dan nilai VIF (*Variance Inflation Faktor*). Jika nilai VIF tidak lebih dari 10 dan nilai tolerance tidak kurang dari 0,1 maka model dapat dikatakan terbebas dari multikolinearitas (Sunjoyo,dkk., 2013). Hasil pengujian multikolinieritas dapat dilihat pada tabel 14 berikut ini:

Tabel 14. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Kepemimpinana Transformasional	1.000	1.000
	Komunikasi	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas yang ditunjukkan pada tabel *Coefficients*, diperoleh nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) sebagai berikut: variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai tolerance sebesar 1,000 dan nilai VIF sebesar 1,000, sedangkan variabel Komunikasi juga memiliki nilai tolerance sebesar 1,000 dan nilai VIF sebesar 1,000.

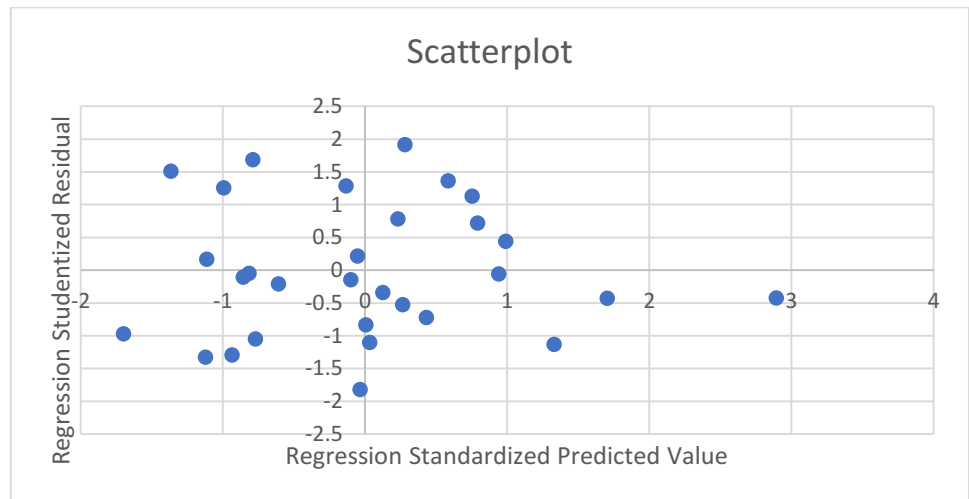
Kriteria pengujian *multikolinearitas* menyatakan bahwa apabila nilai *Tolerance* $> 0,10$ dan nilai VIF < 10 , maka model regresi dinyatakan bebas dari masalah *multikolinearitas*. Berdasarkan hasil tersebut, seluruh variabel independen dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria yang ditetapkan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antara variabel Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi dalam model regresi. Oleh karena itu, model regresi yang digunakan layak dan dapat digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel independen terhadap Kinerja Karyawan.

c. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians pada residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Deteksi heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan metode *scatterplot* di mana penyebaran titik-titik yang ditimbulkan terbentuk secara acak, tidak membentuk sebuah pola

tertentu serta arah penyebarannya berada di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hasil pengujian heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas yang dilakukan menggunakan grafik scatterplot antara Regression Standardized Predicted Value dan Regression Studentized Residual, terlihat bahwa titik-titik residual menyebar secara acak, baik di atas maupun di bawah sumbu nol. Selain itu, sebaran titik tidak membentuk pola tertentu, seperti pola mengerucut, melebar, bergelombang, maupun pola sistematis lainnya.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa varians residual bersifat konstan pada setiap nilai prediksi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas, sehingga asumsi klasik heteroskedastisitas telah

terpenuhi dan model regresi layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Dengan terpenuhinya asumsi heteroskedastisitas, maka model regresi yang digunakan layak digunakan untuk memprediksi Kinerja Karyawan (Y) dengan variabel independen yang memengaruhi, yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi. Terpenuhinya asumsi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dan variabel dependen bersifat stabil, sehingga hasil analisis regresi yang diperoleh dapat dipercaya dan digunakan sebagai dasar dalam penarikan kesimpulan penelitian.

5. Hasil Uji Hipotesis

a. Analisis Regresi Linear Berganda

Setelah seluruh uji asumsi klasik dilaksanakan dan hasil pengujian menunjukkan bahwa model regresi telah memenuhi seluruh asumsi yang dipersyaratkan, maka tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi serta interpretasi terhadap model regresi berganda. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menganalisis hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya, khususnya untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Regresi merupakan salah satu metode analisis statistik yang berfungsi untuk mengukur arah dan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan program *Statistical*

Package for the Social Sciences (SPSS), diperoleh persamaan regresi yang disajikan pada Tabel 15 berikut:

Tabel 15. Model Persamaan Regresi

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-30.869	7.229		-4.270	.001
	Kepemimpinana Transformasional	.637	.070	.712	9.060	.001
	Komunikasi	2.049	.284	.568	7.222	.001
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 15, maka persamaan regresi linear berganda yang diperoleh dari hasil pengolahan data adalah sebagai berikut:

Keterangan:

$$Y = -30,869 + 0,637 X_1 + 2,049X_2$$

Y = Kinerja Karyawan

X_1 = Kepemimpinan Trasnformasional

X_2 = Komunikasi

Model regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Nilai konstanta sebesar $-30,869$ menunjukkan bahwa apabila variabel Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi bernilai nol (0), maka nilai Kinerja Karyawan adalah sebesar $-30,869$. Nilai konstanta ini menggambarkan kondisi dasar kinerja karyawan tanpa adanya pengaruh dari kedua variabel independen dalam model.

- 2) Berdasarkan tabel Coefficients, variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) memiliki koefisien regresi positif sebesar $b = 0,637$. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel Kepemimpinan Transformasional, dengan asumsi variabel lain bersifat konstan, akan meningkatkan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,637 satuan. Dengan demikian, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional dalam organisasi, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan.
- 3) Berdasarkan hasil uji regresi, variabel Komunikasi (X_2) memiliki koefisien regresi positif sebesar $b = 2,049$. Artinya, setiap peningkatan satu satuan pada variabel komunikasi, dengan asumsi variabel lain tetap, akan meningkatkan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 2,049 satuan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif dan relatif kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan.

b. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar persentase pengaruh variabel independen secara keseluruhan terhadap variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi dapat ditunjukkan pada Tabel 16 dibawah ini:

Tabel 16. Hasil Uji Koefisien Derterminasi (R^2)

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.913 ^a	.833	.821	6.884	2.120
a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Kepemimpinana Transformasional					
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan					

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi (R^2) pada tabel Model Summary, menunjukkan bahwa nilai R Square yang diperoleh sebesar 0,833. Hal ini berarti bahwa 83,3% variasi Kinerja Karyawan (Y) dapat dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Komunikasi (X_2).

Sementara itu, sisanya sebesar 16,7% ($100\% - 83,3\%$) dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi, sistem kompensasi, maupun faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan.

Nilai Adjusted R Square sebesar 0,821 menunjukkan bahwa kemampuan model regresi dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan setelah disesuaikan dengan jumlah variabel independen adalah sebesar 82,1%. Hal ini mengindikasikan bahwa model regresi yang digunakan memiliki kemampuan penjelasan yang sangat baik dan layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dalam penelitian ini.

c. Uji T

Uji parsial digunakan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan uji t yaitu dengan melihat nilai signifikansi t hitung, Jika nilai signifikansi t hitung < dari 0,05 maka dapat dikatakan variabel independen tersebut mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen. Hasil pengujiannya adalah sebagai berikut:

Tabel 17. Hasil Uji T

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-30.869	7.229		-4.270	.001
	Kepemimpinana Transformasional	.637	.070	.712	9.060	.001
	Komunikasi	2.049	.284	.568	7.222	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 16, dapat dijelaskan sebagai berikut:

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 16, dapat diketahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan secara parsial. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai t hitung sebesar 9,060 dengan tingkat signifikansi 0,001. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat

disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi (B) sebesar 0,637 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,637 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap. Selain itu, nilai koefisien beta sebesar 0,712 mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, variabel komunikasi juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar 7,222 dengan tingkat signifikansi 0,001, yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, komunikasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi (B) sebesar 2,049 menunjukkan bahwa peningkatan kualitas komunikasi sebesar satu satuan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 2,049 satuan. Sementara itu, nilai beta sebesar 0,568 menunjukkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja karyawan, meskipun kontribusinya masih berada di bawah kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional dan komunikasi sama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan

kepemimpinan transformasional sebagai variabel yang memiliki pengaruh paling dominan.

d. Uji F

Uji simultan (Uji F) digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, uji F dilakukan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Komunikasi (X_2) secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Pengujian dilakukan dengan menggunakan distribusi F, yaitu dengan membandingkan nilai F hitung yang diperoleh dari tabel ANOVA dengan nilai F tabel. Selain itu, pengambilan keputusan juga dapat didasarkan pada nilai signifikansi (sig.) atau probabilitas yang dihasilkan dari output ANOVA.

Kriteria pengambilan keputusan dalam uji F adalah sebagai berikut: jika nilai signifikansi (sig.) $< 0,05$, maka hipotesis diterima, yang berarti variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Komunikasi (X_2) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sebaliknya, apabila nilai signifikansi (sig.) $> 0,05$, maka hipotesis ditolak, yang berarti variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Tabel 18. Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6389.928	2	3194.964	67.423	.001 ^b
	Residual	1279.439	27	47.387		
	Total	7669.367	29			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Komunikasi, Kepemimpinan Transformasional						

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil uji F pada Tabel ANOVA, diketahui bahwa nilai signifikansi (Sig.) sebesar $< 0,001$, yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Komunikasi (X_2) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Selain itu, hasil uji F menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 67,423, yang lebih besar daripada F tabel sebesar 3,12. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima, sehingga model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan layak.

Karena nilai probabilitas yang diperoleh jauh lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi tingkat Kinerja Karyawan berdasarkan variabel Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel independen tersebut secara bersama-sama memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

C. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Warung Ikan Bakar Rica-Rica Ala Makassar. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh pimpinan, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Secara empiris, hasil ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik, komitmen, serta kesediaan karyawan untuk bekerja melampaui standar yang ditetapkan organisasi. Dimensi kepemimpinan transformasional seperti *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* terbukti mampu menciptakan hubungan kerja yang positif dan mendorong perilaku kerja produktif.

Dalam konteks Warung Ikan Bakar Rica-Rica Ala Makassar, kepemimpinan transformasional tercermin melalui kemampuan pimpinan dalam memberikan arahan yang jelas, membangun kepercayaan, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan kondisi karyawan, khususnya pada jam kerja padat. Pemimpin yang mampu memberikan contoh kerja, memotivasi karyawan, serta membuka ruang diskusi akan

mendorong karyawan untuk bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kualitas pelayanan.

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t, variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai signifikansi $< 0,001$ dan nilai t hitung sebesar 9,060, yang berarti lebih besar dari t tabel. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan dalam organisasi.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, serta mengembangkan potensi karyawan agar dapat bekerja melampaui standar yang ditetapkan. Pemimpin transformasional tidak hanya berperan sebagai pemberi instruksi, tetapi juga sebagai inspirator, motivator, dan pembimbing bagi karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ningsih (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja, serta keterlibatan kerja.

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan kondisi psikologis yang positif pada karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Penelitian lain oleh Setijadi (2025) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan keterlibatan kerja (employee engagement). Artinya, ketika pemimpin mampu memberikan motivasi, dukungan, serta perhatian individual kepada karyawan, maka karyawan akan merasa lebih terlibat secara emosional dan psikologis dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.

Selain itu, penelitian Sewang (2025) menunjukkan bahwa empat dimensi kepemimpinan transformasional yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan —mampu meningkatkan kolaborasi, adaptasi, serta efisiensi operasional karyawan. Temuan ini memperkuat hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja individu maupun tim.

Dengan demikian, hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting yang mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi, inspirasi, serta pengembangan potensi individu.

2. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t, variabel komunikasi memiliki nilai signifikansi $< 0,001$ dengan nilai t hitung sebesar 7,222 yang lebih besar dari t tabel. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Warung Ikan Bakar Rica-Rica Ala Makassar. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan maupun antar sesama karyawan berperan penting dalam meningkatkan kualitas, kuantitas, serta ketepatan waktu kerja.

Komunikasi yang baik memungkinkan karyawan memahami tugas, prosedur kerja, serta ekspektasi pimpinan secara jelas. Menurut Mangkunegara (2017), komunikasi yang efektif merupakan sarana utama dalam menyampaikan informasi, membangun koordinasi, serta menciptakan kesamaan persepsi dalam organisasi. Tanpa komunikasi yang jelas, potensi kesalahan kerja, miskomunikasi, dan konflik internal akan meningkat, yang pada akhirnya menurunkan kinerja karyawan.

Dalam operasional Warung Ikan Bakar Rica-Rica Ala Makassar, komunikasi menjadi aspek krusial mengingat tingginya intensitas kerja, pembagian tugas yang cepat, serta kebutuhan koordinasi antarbagian seperti dapur, kasir, dan pelayan. Komunikasi yang lancar membantu karyawan bekerja lebih sinkron, mengurangi kesalahan pesanan, serta meningkatkan kecepatan dan ketepatan pelayanan kepada pelanggan.

Komunikasi dalam organisasi merupakan proses penyampaian informasi, instruksi, maupun umpan balik antara pimpinan dan karyawan maupun antar sesama karyawan. Komunikasi yang efektif

akan menciptakan pemahaman yang sama terhadap tugas, tanggung jawab, serta tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi memiliki koefisien regresi yang lebih besar dibandingkan variabel kepemimpinan transformasional. Hal ini menandakan bahwa komunikasi memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja karyawan. Penelitian Fathurrahman dan Efendi (2025) menemukan bahwa komunikasi organisasi pimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena komunikasi yang jelas mampu meningkatkan koordinasi kerja serta mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

Selain itu, penelitian Suryani dan Warmana (2024) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena mampu memperlancar arus informasi, memperkuat kerja sama tim, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Penelitian lain pada tahun 2025 juga menunjukkan bahwa komunikasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena komunikasi yang efektif membantu karyawan memahami tugas dan meningkatkan produktivitas kerja.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan secara Simultan

Berdasarkan hasil uji F, diperoleh nilai signifikansi $< 0,001$ dan nilai F hitung sebesar 67,423 yang lebih besar dari F tabel. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi

secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,833 menunjukkan bahwa 83,3% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut. Nilai ini tergolong sangat tinggi, sehingga model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang sangat kuat.

Secara simultan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh satu faktor saja, melainkan merupakan hasil dari sinergi antara kepemimpinan yang inspiratif dan komunikasi yang efektif.

Penelitian Kresna (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan keterlibatan kerja. Sementara itu, penelitian komunikasi organisasi tahun 2024–2025 juga menunjukkan bahwa komunikasi berperan penting dalam membangun lingkungan kerja yang produktif.

Pemimpin transformasional yang mampu membangun visi, memberikan motivasi, serta memperhatikan kebutuhan individu karyawan akan semakin efektif apabila didukung oleh sistem komunikasi yang terbuka dan jelas. Kombinasi keduanya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kepercayaan,

memperkuat kerja sama tim, serta mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Nabihah dan Sudiro (2020), Putri dan Sariyathi (2018), serta Rihayana et al. (2022) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks usaha kuliner, temuan ini menjadi bukti bahwa penerapan konsep manajemen sumber daya manusia modern juga relevan dan efektif diterapkan pada usaha kecil dan menengah.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi merupakan faktor strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan Warung Ikan Bakar Rica-Rica Ala Makassar, baik secara individu maupun organisasi. Hasil penelitian ini sekaligus memperkuat landasan teoritis dan empiris mengenai pentingnya peran pimpinan dan komunikasi dalam membangun kinerja karyawan yang berkelanjutan.