

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan salah satu upaya seseorang dalam menerima atau mendapatkan sebuah ilmu atau skill tertentu untuk mengembangkan kualitas diri yang dimiliki oleh seorang individu. Dengan adanya suatu pendidikan akan menjadikan seseorang mampu dalam meningkatkan taraf kehidupannya dengan adanya pendidikan yang berkualitas akan mampu menjadikan seseorang berperilaku yang baik, berakhlak yang mulia serta mempunyai daya pemikiran yang baik pula. Agar operasional pendidikan dapat berjalan dengan baik tentunya harus didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas (Raymond, dkk. 2023).

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset utama yang menjadi perencana dan pelaku aktif berbagai aktivitas dalam perusahaan atau instansi (Raymond, dkk. 2023). Sumber daya manusia bukanlah seperti uang, mesin, dan material yang sifatnya positif dan dapat diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar pendidikan yang pola pikirnya dapat dibawa ke dalam suatu lingkungan perusahaan. Berdasarkan hal itu keberhasilan suatu perusahaan ditunjang dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas di dalam suatu perusahaan. Tercapainya tujuan perusahaan juga tidak hanya tergantung pada teknologi, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaannya. Kemampuan memberikan hasil kerja yang baik

untuk memenuhi kebutuhan perusahaan secara keseluruhan merupakan kontribusi dari kinerja karyawan (Maulyan, 2019).

Kinerja berasal dari kata *Job Performance* dan disebut juga *Actual Performance* atau prestasi kerja atau prestasi nyata yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Banyak definisi kinerja karyawan yang dikemukakan oleh para ahli, salah satu pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing, agar sah mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Esthi, 2021).

Kinerja karyawan merupakan hasil akhir yang dihasilkan oleh individu-individu dalam suatu organisasi atau perusahaan, namun demikian pencapaian kinerja yang maksimal harus dipersiapkan dengan matang oleh pihak manajemen, dalam hal ini pimpinan terlibat dalam cara membuat perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian dalam setiap hal tersebut (Salain, et.al 2021). Melalui kinerja dapat diketahui kemampuan seorang karyawan terhadap pekerjaan atau tugas yang dibebankan kepadanya. Jika kinerja sumber daya manusia tinggi, otomatis kinerja organisasi juga tinggi. Sebaliknya jika kinerja sumber daya manusia rendah maka dapat menyebabkan penurunan kinerja organisasi. Oleh karena itu diperlukan tolak ukur atau determinan yang dapat dijadikan acuan dalam menilai kinerja seorang karyawan (Syaharudin, 2022).

Penelitian ini dilakukan pada SMK Negeri 1 Denpasar yang beralamat di Jl. Cokroaminoto No.84, Pemecutan Kaja, Kecamatan Denpasar, Kota

Denpasar, Bali. SMK Negeri 1 Denpasar adalah sekolah menengah kejuruan yang menyediakan berbagai macam jurusan di dalamnya, salah satunya adalah arsitektur, teknik mesin, desain, dan lain sebagainya. Tentunya untuk mendukung berbagai macam jurusan yang ada, sekolah harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti, terdapat fenomena penurunan kinerja guru dan pegawai pada SMK Negeri 1 Denpasar yang dapat dilihat dari tingkat absensi pegawai. Berikut disajikan data tingkat absensi pegawai pada SMK Negeri 1 Denpasar pada tahun 2022 yang dijelaskan pada tabel 1.1.

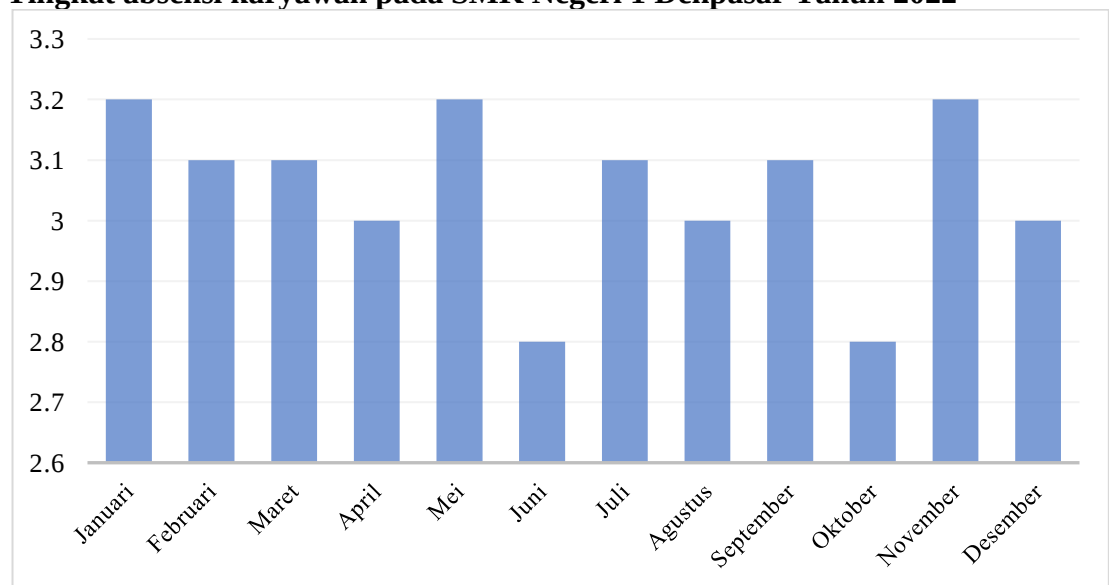
Tabel 1.1
Tingkat Absensi Karyawan Pada SMK Negeri 1 Denpasar
Tahun 2022

No	Bulan	Jumlah tenaga kerja (orang)	Jumlah hari kerja (hari)	Jumlah hari kerja seharusnya (hari)	Jumlah presensi	Jumlah hari kerja senyatanya (hari)	Persentase absensi (%)
A	B	C	D	E= c.d	F	G= e-f	H= (f:e).100
1	Januari	192	27	5184	167	5017	3,2
2	Februari	192	24	4608	145	4463	3,1
3	Maret	192	27	5184	162	5022	3,1
4	April	192	26	4992	150	4842	3,0
5	Mei	192	27	5184	166	5018	3,2
6	Juni	192	26	4992	142	4850	2,8
7	Juli	192	27	5184	161	5023	3,1
8	Agustus	192	27	5184	156	5028	3,0
9	September	192	26	4992	155	4837	3,1
10	Oktober	192	27	5184	148	5036	2,8
11	November	192	26	4992	162	4830	3,2
12	Desember	192	27	5184	156	5028	3,0
Jumlah			317	60.864	1870	58.994	36,6
Rata-rata			26,41	5.072	155,8	4.916,16	3,05

Sumber: SMK Negeri 1 Denpasar (2022)

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa tingkat absensi karyawan mengalami kenaikan dan penurunan setiap bulannya, maka dibuatlah grafik sebagai berikut:

Gambar 1.1
Tingkat absensi karyawan pada SMK Negeri 1 Denpasar Tahun 2022



Sumber: SMK Negeri 1 Denpasar (2022)

Berdasarkan Gambar 1.1 menunjukan bahwa tingkat absensi tertinggi terjadi pada bulan Januari, Mei, dan November sebesar 3,2% dan tingkat absensi terendah pada bulan Juni dan Oktober sebesar 2,8%. Berdasarkan data absensi tersebut diperoleh tingkat absensi tenaga kerja rata-rata selama 12 bulan (1 tahun) yaitu sebesar 3,05% di tahun 2022. Menurut Antara, dkk (2023), menyatakan bahwa apabila absensi 0% sampai 3% dinyatakan baik (normal), di atas 3% sampai 10% dinyatakan buruk (tidak normal), di atas 10% dianggap tidak wajar maka sangat perlu mendapatkan perhatian serius dari pihak instansi. Hal ini disebabkan karena masih ada beberapa pegawai yang

datang terlambat, pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu, dan kelalaian pada saat bertugas. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai, adanya penurunan kinerja karyawan yang dilihat dari tingkat absensi ini disebabkan oleh beberapa faktor seperti gaya kepemimpinan transformasional, *work life balance*, dan komunikasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Wijaya dan Dewi, 2020). Menyangkut gaya kepemimpinan, maka dapat dikatakan gaya kepemimpinan modern yang penting adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas (Jufrizen, 2020). Kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya (Sukraeni, dkk 2022). Berdasarkan penjelasan tersebut kepemimpinan transformasional adalah kemampuan individu atau pemimpin dalam berinteraksi untuk mengarahkan dan memotivasi seseorang atau sekelompok orang dalam pencapaian tujuan organisasi sehingga sasaran yang dicita-citakan dapat tercapai. Gaya kepemimpinan yang sesuai prosedur perusahaan dan pegawai akan mendorong peningkatan kerja bagi pegawai, karena kinerja yang baik akan menunjang pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan. Namun sering kali didapatkan bahwa pimpinan gagal untuk mempengaruhi bawahannya untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan beberapa pegawai,

fenomena terkait dengan kepemimpinan transformasional pada SMK Negeri 1 Denpasar yaitu dilihat dari pimpinan yang kurang memotivasi pegawainya di dalam menjalankan operasional pada instansi, sehingga kinerja yang dihasilkan para pegawai juga tidak maksimal. Jika hal itu tidak diperbaiki maka kinerja akan senantiasa mengalami penurunan.

Adapun *research gap* dari hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jufrizen & Juliandi (2020), Buil, *et.al* (2019), dan Top, *et.al* (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berarti semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada suatu instansi, maka kinerja pegawainya akan meningkat. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuwono, dkk (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah *work life balance*. *Work life balance* adalah sejauh mana keterlibatan dan kepuasan individu dalam peran mereka diantara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan serta tidak menimbulkan konflik diantara keduanya (Lukmiati, 2020). *Work life balance* adalah memiliki konten yang baik dalam pekerjaan dan juga dalam luar pekerjaan dengan minimalnya konflik. Keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan kerja sangatlah penting kaitannya. *Work life balance* mengacu pada individu yang memiliki cukup waktu untuk memiliki keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti dapat menghabiskan waktu bersama anggota keluarga, mendapatkan waktu luang untuk bersantai, adanya komunikasi yang baik dengan rekan kerja, dan mampu

menyelesaikan pekerjaannya dengan baik (Muliawati, 2020).

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai, fenomena yang terkait dengan *work life balance* pada SMK Negeri 1 Denpasar dapat dilihat dari pegawai yang belum bisa menyampingkan permasalahan dunia kerja dengan kehidupan pribadinya sehingga dapat menghambat kinerja yang dihasilkan pada suatu instansi. Jika pegawai memiliki keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi tentunya kinerja yang dihasilkan akan meningkat.

Berdasarkan penelitian sebelumnya terdapat *research gap* hasil penelitian yaitu penelitian yang dilakukan oleh Badrianto & Ekhsan (2021), Preena (2021), dan Thamrin & Riyanto (2020) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berarti semakin baik *work life balance* yang dilakukan perusahaan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Berbeda dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Saifullah (2020) menunjukkan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain *work life balance*, komunikasi merupakan hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Putri (2019) bahwa komunikasi menyarankan bahwa suatu pikiran, suatu pikiran, suatu makna atau suatu pesan dianut secara sama. Sementara itu Anandita, dkk (2021) berpendapat bahwa secara pragmatis komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberi tahu atau mengubah sikap, pendapat atau perilaku, baik langsung secara lisan maupun tak langsung melalui media. Pengertian komunikasi memang sangat sederhana dan mudah

dipahami, tetapi dalam pelaksanaannya sangat sulit dipahami, terlebih lagi bila yang terlibat komunikasi memiliki referensi yang berbeda, atau di dalam komunikasi berjalan satu arah misalnya media massa, tentunya untuk membentuk persamaan ini akan mengalami banyak hambatan (Wandari, 2022).

Beberapa masalah yang terjadi yang berkaitan dengan komunikasi pegawai pada SMK Negeri 1 Denpasar adalah adanya rasa enggan dari bawahan kepada atasannya untuk menyampaikan masalah-masalah yang dihadapi berkaitan dengan tugas yang dilaksanakan sehingga dapat mengganggu kinerjanya serta kurangnya interaksi antara atasan dan karyawan. Dampak negatif dari adanya masalah komunikasi adalah jarak antara pimpinan dan bawahan semakin jauh, demikian juga ada kerenggangan hubungan antara karyawan sehingga hal ini memicu kekhawatiran ada masalah bagi karyawan, maka dari itu sangat diperhatikan bahwa komunikasi sangat penting diterapkan pada saat jam bekerja ataupun diluar jam kerja.

Berdasarkan penelitian sebelumnya terdapat *research gap* hasil penelitian yaitu penelitian yang dilakukan oleh Wandari (2022), Kalogiannidis (2020), dan Idayanti, *et.al* (2020) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik komunikasi karyawan pada perusahaan maka kinerja karyawan akan meningkat. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Silalahi, dkk (2021) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berarti semakin baik komunikasi maka kinerja karyawan semakin menurun.

Berdasarkan fenomena dan ketidak konsistenan hasil penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan kajian lebih

dalam yang kemudian dijadikan sebagai judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, *Work life balance*, dan Komunikasi Terhadap Kinerja Guru dan Pegawai SMK Negeri 1 Denpasar”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, adapun pokok permasalahan dari penelitian ini sebagai berikut.

- 1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja Guru dan Pegawai pada SMK Negeri 1 Denpasar?
- 2) Apakah *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja Guru dan Pegawai pada SMK Negeri 1 Denpasar?
- 3) Apakah komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja Guru dan Pegawai pada SMK Negeri 1 Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Guru dan Pegawai pada SMK Negeri 1 Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan pada Guru dan Pegawai pada SMK Negeri 1 Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Guru dan Pegawai pada SMK Negeri 1 Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Secara teoritis

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat pemahaman teori- teori sumber daya manusia, khususnya mengenai kepemimpinan transformasional, *work life balance*, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan.
- 2) Sebagai pengembangan keilmuan dari penerapan teori yang diperoleh dari bangku perkuliahan dan melatih diri dalam menganalisis serta memecahkan masalah bisnis yang aktual.

1.4.2 Secara praktis

- 1) Bagi Universitas

Hasil penelitian ini merupakan sumbangan atau tambahan kepastakaan serta referensi bagi mahasiswa yang akan meneliti lebih lanjut terhadap masalah yang terkait.

- 1) Bagi Instansi

Digunakan sebagai sumbangan pemikiran terhadap masalah yang dihadapi oleh instansi tentang kepemimpinan transformasional, *work life balance*, komunikasi, dan kinerja karyawan

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Path Goal Theory*

Path Goal theory (teori jalur tujuan) dari kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahannya. Teori ini pertama kali diungkapkan oleh Evans (1970) dan House (1971). Teori *path goal* menganut pandangan kepemimpinan sebagai pelayan. Kepemimpinan tidak dipandang sebagai sebuah posisi kekuasaan. Sebaliknya, pemimpin bertindak sebagai pelatih dan fasilitator kepada bawahan mereka. Menurut teori *path-goal*, efektivitas seorang pemimpin tergantung pada faktor kontingensi (ketidakpastian) lingkungan dan gaya kepemimpinan tertentu (Alanaz et al, 2020).

Dasar dari *path goal* adalah teori motivasi ekspektansi. Teori awal dari *path goal* menyatakan bahwa pemimpin efektif adalah pemimpin yang bagus dalam memberikan imbalan pada bawahan dan membuat imbalan tersebut dalam satu kesatuan (*contingent*) dengan pencapaian bawahan terhadap tujuan spesifik. Secara pokok, teori *path-goal* dipergunakan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan kerja bawahan. Ada dua faktor situasional yang telah diidentifikasi yaitu sifat personal para bawahan, dan tekanan lingkungan dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi oleh para bawahan. Untuk situasi pertama teori *path-goal* memberikan penilaian

bahwa perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jika para bawahan melihat perilaku tersebut merupakan sumber yang segera bisa memberikan kepuasan, atau sebagai suatu instrumen bagi kepuasan masa depan. Adapun faktor situasional kedua, *path-goal*, menyatakan bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap para bawahan, yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja.

Perkembangan awal teori *path goal* menyebutkan empat gaya perilaku spesifik dari seorang pemimpin meliputi direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pencapaian dan tiga sikap bawahan meliputi kepuasan kerja, penerimaan terhadap pimpinan, dan harapan mengenai hubungan antara usaha kinerja-imbalan. Model kepemimpinan jalur tujuan (*path goal*) menyatakan pentingnya pengaruh pemimpin terhadap persepsi bawahan mengenai tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalur pencapaian tujuan. Dasar dari model ini adalah teori motivasi eksperimental. Model kepemimpinan ini dipopulerkan oleh Robert House yang berusaha memprediksi keefektifan kepemimpinan dalam berbagai situasi.

Teori ini juga mempunyai hubungan terhadap variabel – variabel penelitian yaitu kepemimpinan transformasional berhubungan dengan *path goal theory* karena pemimpin yang mampu menciptakan kepuasan kerja dan dapat memotivasi kerja bawahannya akan dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Variabel *work life balance* berhubungan dengan *path goal theory* karena karyawan dengan *work life balance* yang baik akan memberikan pengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan karyawan pada perusahaan. Variabel komunikasi berhubungan dengan *path goal theory*

karena pimpinan dan karyawan pada suatu instansi, jika memiliki pola komunikasi yang baik, maka kinerja yang dihasilkan juga meningkat, begitu juga sebaliknya apabila komunikasi yang terjalin tidak baik, maka akan dapat menurunkan hasil kinerja karyawan.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika (Afandi, 2018). Menurut Wirawan (2017) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu, sedangkan menurut Mangkunegara (2006:67) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Anwar (2019) kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam suatu perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan

adalah suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu yang menjadi tugasnya (Darodjat, 2018). Kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Marwansyah, 2019). Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai dan Sagala, 2019).

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya atau perilaku nyata yang ditampilkan dari sejumlah upaya yang dilakukan pada pekerjaannya sesuai dengan perannya dalam organisasi.

2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Widayati (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut:

a) Sikap Mental

Sikap mental yang dimiliki seorang karyawan akan memberikan pengaruh terhadap kinerjanya. Sikap mental yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja yang dimiliki seorang karyawan.

b) Pendidikan

Pendidikan yang dimiliki seorang karyawan mempengaruhi kinerja karyawan. Semakin tinggi pendidikan seorang karyawan maka kemungkinan kinerjanya juga semakin tinggi.

c) Keterampilan

Karyawan yang memiliki keterampilan akan mempunyai kinerja yang lebih baik dari pada karyawan yang tidak mempunyai keterampilan.

d) Kepemimpinan

Kepemimpinan manajer memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya. Manajer yang mempunyai kepemimpinan yang baik akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya.

e) Tingkat Penghasilan

Tingkat penghasilan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya apabila mempunyai penghasilan yang sesuai.

f) Kedisiplinan

Kedisiplinan yang kondusif dan nyaman akan dapat meningkatkan kinerja karyawan

3) Indikator Kinerja Karyawan

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Jumiyati & Harumi (2018) sebagai berikut:

a) Penggunaan waktu dalam bekerja

Meliputi tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, jam kerja hilang dan ketepatan waktu.

b) Kualitas

Meliputi kemampuan dalam mengambil inisiatif, tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan.

c) Kuantitas

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

d) Kerjasama dengan rekan kerja

Meliputi hubungan kerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Nasrullah (2023) menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a) Kuantitas hasil, kerja dapat dinilai dari bentuk yang diukur dari total hasil kerja yang bisa dilihat dari hasil satu kesatuan angka.

b) Kualitas hasil, kerja dapat dinilai dari bentuk yang diukur yang bersangkutan mengenai mutu dan keberhasilan dalam bekerja yang bisa disampaikan dengan penilaian atau lainnya.

c) Efisiensi dalam menyelesaikan tugas dengan berbagai cara yang seksama dan dengan cara yang efisien.

d) Disiplin kerja, taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

e) Inisiatif kesanggupan untuk memilih dan melakukan segala kerjaan dengan benar dan maksimal tanpa harus diarahkan, dapat mengetahui apa merupakan kewajiban yang harus dikerjakan terhadap sesuatu yang seharusnya menjadi kewajibanya, berusaha untuk dapat semakin baik dalam melakukan beberapa hal walaupun dalam keadaan tertekan maupun dalam keadaan susah.

f) Ketelitian dalam tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

- g) Kejujuran yakni menyangkut sifat dan kejujuran berupa salah satu sifat yang susah diterapkan.
- h) Kreativitas ialah ketangkasan yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

1) Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Sutaguna (2022) kepemimpinan transformasional bersifat lebih dari sebuah kharisma karena pemimpin transformasional berusaha menanamkan kepada bawahannya kemampuan mempertanyakan pandangan yang telah ada serta pandangan yang dimiliki oleh pemimpin. Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa. Menurut Riswati (2022) kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang dapat diterapkan dengan karakteristik kharismatik, pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta konsiderasi individu. *Soft skill* adalah keterampilan kecakapan hidup baik untuk diri sendiri, berkelompok atau bermasyarakat yaitu berupa keterampilan dalam berhubungan dengan orang lain (*interpersonal skill*) maupun keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri (*intra personal skill*) agar

mampu mengembangkan produktifitas kerja maksimal (Hasibuan, 2017:119).

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pimpinan melakukan perubahan sikap dan perilaku sesuai dengan nilai dasar mereka melalui pengembangan potensi. Hasil pengembangan yang didapatkan para karyawan nantinya akan menumbuhkan kepercayaan diri untuk terus melakukan perubahan meskipun terdapat resiko bahwa ia sendiri mungkin terkena dampak dari perubahan itu.

2) Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Miftahul (2021) adalah sebagai berikut:

a) Memiliki strategi yang jelas

Seorang pemimpin melakukan atau memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi yang telah disusun sebelumnya, dengan memberikan komunikasi dengan baik kepada anggota-anggotanya.

b) Kepedulian

Didalam kehidupan seorang pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang sedang dihadapi oleh anggota-anggota yang ada didalam organisasi tersebut, dan memberikan motivasi serta memiliki rasa peduli terhadap lingkungan dan kenyamanan dalam bekerja.

c) Merangsang anggota

Pemimpin memberikan rangsang dan membantu anggotanya untuk tujuan-tujuan positif dan mengajaknya untuk menghindari hal-hal yang tidak produktif dengan melakukan pendekatan yang menyenangkan, dengan hasil anggota mampu menerima dan menyadari manfaatnya bagi pribadi mereka dan organisasi yang sedang dijalani.

d) Menjaga kekompakan tim

Pemimpin berupaya untuk selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota yang ingin mencari simpati pribadi dengan mengorbankan yang lain. Peluang yang seperti itu didalam organisasi tidak diberikan toleransi. Faktor keretakan tim ia satukan dan sinergikan menjadi sebuah kekuatan yang luar biasa dan harmonis.

e) Menghargai perbedaan dan keyakinan

Mampu menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan memberikan ajakan kepada seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan setiap anggota.

3) Unsur – Unsur Kepemimpinan

a) Pemimpin / Atasan

- 1) Mempunyai wewenang untuk memimpin. Walaupun demikian, seorang pemimpin tetap harus mempunyai hati nurani dan bijaksana dalam memimpin. Tidak semena-mena terhadap

bawahan.

- 2) Mendelegasikan tugas. Dalam mendelegasikan suatu tugas, pemimpin harus mampu mengkomunikasikan kepada bawahan dengan baik dan bijaksana. Serta pemimpin harus mampu memotivasi bawahan agar tepat dalam bekerja.

b) Anggota / Subordinate / Bawahan

Membantu pemimpin sesuai tugasnya. Setelah seorang bawahan diberikan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing, bawahan harus mampu melaksanakannya dengan baik guna tercapainya sebuah tujuan/cita-cita.

c) Misi – Tujuan – Target

Terealisasi sesuai landasan budaya/filosofi organisasi. Misi, tujuan, dan target suatu perusahaan dapat berjalan dengan baik apabila secara keseluruhan mampu bekerjasama dengan baik pula sesuai bidangnya masing-masing.

4) Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Senny, *et.al* (2018) indikator kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut.

- a) Kharisma: Pemimpin kharismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya. Kharisma merupakan kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang ikut berperan untuk membuat orang lain mendukung visi.

- b) Motivasi Inspiratif: Motivasi inspiratif disini yang dimaksud adalah pemimpin yang bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis untuk menumbuhkan semangat timnya, tidak hanya semangat individu. Motivasi yang diberikan pemimpin kepada anggotanya disini adalah pentingnya visi dan misi yang sama. Karena dengan adanya visi yang sama menjadikan anggota untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis.
- c) Stimulasi Intelektual: Stimulasi intelektual yaitu pemimpin yang mampu membentuk karyawan dalam memecahkan masalah lama dengan inovasi yang dimilikinya. Pemimpin berusaha mendorong perhatian dan kesadaran anggota akan permasalahan yang dihadapi dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif yang baru.
- d) Perhatian yang Individual: Perhatian yang individual disini adalah pimpinan selalu memperhatikan dan memperlakukan karyawannya secara individual, serta melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak anggota untuk menyadari kemampuan orang lain dan mengembangkan potensi yang ada dalam diri anggota masing-masing.

Indikator kepemimpinan transformasional menurut Tiani (2023) yaitu sebagai berikut:

- a) Kemampuan analitis

Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, mantap dan menjadi prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan analitis

dengan kata lain kemampuan analitis harus tercermin pada kemampuan diagnostic yang tepat sehingga keputusan yang diambil tepat untuk menyelesaikan permasalahan.

b) Keberanian

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan padanya. Keberanian haruslah menjadi bagian dari gaya hidup dan pola kerja seorang pemimpin, pemimpin yang berani tidak akan membiarkan kesulitan apapun menahan atau menghalangi niat, untuk bertindak dan melakukan sesuai misi dan keyakinan.

c) Kemampuan mendengar

Sifat pemimpin dalam mendengar pendapat dan atau saran-saran orang lain, terutama bawahan-bawahannya. Selain pandai berkomunikasi pemimpin juga harus memiliki kemampuan mendengar, sifat pemimpin yang selalu mau mendengar pendapat atau saran dari orang lain termasuk bawahan akan dapat berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan oleh bawahan (dalam hal ini guru dan karyawan), karena mereka merasa dihargai dan didengarkan, selain itu pemimpin yang memiliki kemampuan mendengar akan sangat dihargai oleh bawahannya.

d) Ketegasan

Menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian, sangat penting bagi seorang pemimpin. Ketegasan juga sangat penting yang

harus dimiliki oleh seorang pemimpin sebab agar bawahan tidak semena mena dan tugas yang diberikan akan selesai tepat waktu. Pemimpin yang memiliki sifat tegas akan membuat bawahan akan disiplin dalam setiap penyelesaian tugasnya.

2.1.4 Work Life Balance

1) Pengertian Work Life Balance

Work life balance adalah kemampuan seseorang atau individu untuk memenuhi tugas dalam pekerjaannya dan tetap berkomitmen pada keluarga mereka, serta tanggung jawab diluar pekerjaan lainnya (Diah & Al Musadieg, 2018). Penjelasan lain tentang *work life balance* adalah merupakan sejauh mana individu merasa puas dan terlibat secara seimbang pada peran-perannya dalam pekerjaan maupun kehidupan lainnya diluar pekerjaan (Lingga, 2020). *Work life balance* adalah sejauh mana keterlibatan dan kepuasan individu dalam peran mereka diantara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan serta tidak menimbulkan konflik diantara keduanya (Lukmiati, 2020).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa *work life balance* adalah pandainya seseorang dalam memisahkan kepentingan pribadi dengan kepentingan pekerjaan tanpa terganggunya pekerjaan yang ditentukan oleh tempat seseorang tersebut bekerja.

2) Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Work Life Balance

Menurut Lingga (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi *work life balance* adalah sebagai berikut:

a) *Individual Factors* (Faktor Individu)

1) *Personality* (Kepribadian)

Kepribadian adalah akumulasi dari berbagai cara seorang individu beraksi terhadap lingkungan dan berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian manusia terdiri dari beberapa faktor utama yaitu; ekstrasversi (tingkat kesenangan terhadap hubungan), keramahan (tingkat kepatuhan terhadap orang lain), kesadaran atau sifat berhati-hati (ketekunan dan motivasi dalam mencapai tujuan), neurotisme (ketahanan terhadap stres), dan keterbukaan terhadap pengalaman.

2) *Psychological well-being* (Kesejahteraan Psikologis)

Psychological well-being mengacu pada sifat-sifat psikologis yang positif seperti penerimaan diri, kepuasan, harapan, dan optimisme. *Psychological well-being* berkorelasi positif dengan *work life balance*. Pekerja dengan *psychological well-being* yang tinggi memiliki tingkat *work life balance* yang tinggi pula.

3) *Emotional Intelligence* (Kecerdasan Emosional)

Didefinisikan sebagai kemampuan untuk menyesuaikan dan mengenali emosi atau perasaan, mengungkapkan emosi atau perasaan, mengatur emosi atau perasaan, dan mempergunakan emosi atau perasaan.

b) *Organisational Factor* (Faktor Organisasional)

2) *Work Arrangement* (Pengaturan Kerja)

Pengaturan kerja yang mudah disesuaikan membantu karyawan

untuk mengatur antara pekerjaan dan aktifitas diluar pekerjaan dan membantu organisasi merekrut, mempertahankan dan memotivasi.

3) *Work life balance Policies and Programs*

Kebijakan serta program-program seperti fleksibilitas kerja karyawan, cuti, jam kerja, dan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan sehingga mempengaruhi karyawan dalam menciptakan keseimbangan dalam kehidupan kerja dan pribadinya.

4) *Work Support* (Dukungan Organisasi)

Ada dua bentuk dukungan organisasi, yaitu dukungan formal dan dukungan informal. Dukungan formal dapat berupa ketersediaan *work-family policies/benefit* dan fleksibilitas pengaturan jadwal kerja, sedangkan dukungan informal dapat berupa otonomi kerja, dukungan dari atasan dan perhatian terhadap karir karyawan.

5) *Job Stress* (Stress kerja)

Dapat didefinisikan sebagai persepsi individu tentang lingkungan kerja seperti mengancam atau menuntut, atau ketidaknyamanan yang dialami oleh individu di tempat kerja.

6) *Techology* (Teknologi)

Teknologi dapat membantu pekerjaan di kantor maupun pekerjaan rumah tangga sehingga sangat bermanfaat terhadap pengelolaan waktu.

7) *Role Related Factors* (Peran)

Konflik peran, ambiguitas peran, serta jam kerja yang berlebihan memiliki peran yang besar dalam munculnya *work life conflict*. Semakin tinggi kekacauan peran yang terjadi, semakin sulit pula tercapainya *work life balance*.

c) *Societal Factors Influencing*

1) *Child Responsibility* (Pengaturan Perawatan Anak)

Berhubungan dengan jumlah anak dan tanggung jawab kepada anak menyebabkan ketidakseimbangan peran pekerjaan dan keluarga.

2) *Family Support* (Dukungan Keluarga)

Dukungan pasangan, orang tua dan permintaan pribadi dan keluarga.

3) Faktor Lainnya

Umur, jenis kelamin, status perkawinan, status orang tua, pengalaman, tingkat karyawan, tipe pekerjaan, penghasilan serta tipe keluarga.

3) Manfaat dan Fungsi *Work Life Balance*

Menurut Asri (2023) tercapainya *work life balance* menghasilkan beberapa keluaran yang terbagi menjadi dua kategori yaitu: keluaran yang berkaitan dengan pekerjaan atau karir dan keluaran yang tidak terkait dengan karir. Fungsi *work life balance* pada bidang pekerjaan atau karir adalah:

a) Kepuasan Kerja

Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa *work life balance* berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki *work life balance* tinggi memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula.

b) Komitmen terhadap Organisasi

Work life balance juga berhubungan positif dengan komitmen karyawan terhadap organisasi. Semakin tinggi *work life balance* seseorang karyawan, semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi.

c) Minimnya Turnover

Work life balance telah dibuktikan berhubungan signifikan dengan *turnover*. Hubungan yang dimiliki antara *work life balance* dan *turnover* adalah hubungan negatif. Semakin tinggi *work life balance* yang dimiliki seseorang karyawan maka semakin rendah tingkat *turnover* karyawan.

d) Minimnya Ketidakhadiran dalam Pekerjaan

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berhubungan signifikan dengan ketidakhadiran atau absen karyawan. Hubungan yang dimiliki adalah hubungan negatif, sehingga semakin tinggi *work life balance* seseorang karyawan maka semakin rendah tingkat ketidakhadiran karyawan tersebut.

e) Performa Kerja

Work life balance memiliki hubungan yang signifikan dengan performa kerja seorang karyawan. Seorang karyawan yang memiliki *work life balance* tinggi memiliki performa kinerja yang baik.

4) Indikator *Work Life Balance*

Menurut Lingga (2020) berpendapat bahwa ada beberapa indikator pada *work life balance*, yaitu:

- a) Keseimbangan Waktu (*Time Balance*): Jumlah waktu yang sama untuk pekerjaan dan peran keluarga.
- b) Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*): Tingkat keterlibatan psikologis yang sama dalam pekerjaan dan peran keluarga.
- c) Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*): Tingkat kepuasan yang sama dengan pekerjaan dan peran keluarga.

Menurut Wardani dan Firmansyah (2021) indikator dalam mengukur *work life balance* adalah:

- a) *Work Interference with Personal Life* (WIPL)

Pada indikator ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan yang dilakukan individu dapat mempengaruhi dan mengganggu kehidupan pribadinya. Contohnya seorang individu tidak memiliki banyak waktu untuk kehidupan pribadinya dikarenakan waktu individu tersebut digunakan untuk bekerja. Dalam indikator ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- 1) Jumlah jam kerja: berapa lama waktu yang dihabiskan oleh seorang individu atau karyawan dalam bekerja.
- 2) Waktu bersama keluarga: waktu yang digunakan individu untuk menghabiskan waktu dengan keluarganya, individu cenderung lebih banyak menghabiskan waktunya di tempat kerja.
- 3) Waktu untuk kehidupan pribadi: waktu yang digunakan individu untuk menghabiskan kehidupan pribadinya seperti hobi dan berkumpul dengan temannya.

b) *Personal Life Interference with Work (PLIW)*

Pada indikator ini menjelaskan sejauh mana kehidupan pribadi individu dapat mempengaruhi dan mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya fokus individu terhadap pekerjaannya dapat terganggu ketika individu tersebut sedang mengalami masalah dalam kehidupan pribadinya, sehingga mempengaruhi terhadap kinerjanya. Dalam indikator ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- 1) Pengambilan keputusan: dalam indikator ini menjelaskan apakah kehidupan pribadi individu dapat mempengaruhi pengambilan keputusan individu di kantor atau di tempat kerja.
- 2) Tanggung jawab terhadap keluarga: tanggung jawab dalam keluarga ketika terjadi konflik apakah dapat mengganggu aktivitas pekerjaan.
- 3) Tepat waktu dalam menyelesaikan tugas: ketika individu dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu, hal tersebut

memberi peluang terhadap individu untuk menghabiskan waktu luang lebih banyak terhadap kehidupan pribadi atau keluarganya.

- 4) Beban kerja: pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan memberikan beban kerja terhadap individu.

c) *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)*

Pada indikator ini menjelaskan sejauh mana peningkatan performa individu dalam bekerja dipengaruhi oleh kehidupan dan aktivitas pribadi individu tersebut. Contohnya, perasaan senang juga bahagia yang dirasakan individu yang disebabkan oleh kehidupan pribadinya, akan berpengaruh terhadap suasana hatinya pada saat bekerja. Hal tersebut memberi dampak positif yaitu peningkatan performa individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam indikator ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- 1) Suasana lingkungan kerja: keadaan dan suasana lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi performa individu dalam bekerja.
- 2) Hubungan dengan atasan atau bawahan: hubungan yang baik dengan atasan atau bawahan mendukung individu dalam mencapai performanya.
- 3) Kehidupan sosial di luar pekerjaan: pergaulan yang dimiliki individu apakah dapat membuat individu mampu meningkatkan performanya di tempat kerja.

d) *Work Enhancement of Personal Life (WEPL)*

Indikator ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan individu dapat mempengaruhi dan meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Contohnya, ilmu pengetahuan yang individu dapatkan dari tempat kerja, memungkinkan individu tersebut untuk menerapkan dan memanfaatkannya di kehidupan sehari-harinya. Indikator dalam indikator ini yaitu, implementasi pengetahuan, keterampilan dan pelatihan dalam kehidupan pribadi.

2.1.5 Komunikasi

1) Pengertian Komunikasi

Menurut Koesomowidjojo (2021) komunikasi merupakan proses interaksi untuk melakukan pertukaran informasi dengan tujuan untuk mempengaruhi sikap dan tingkah laku orang lain. Menurut Abdullah & Mulyanto (2019) komunikasi merupakan suatu konsep yang multi makna. Makna komunikasi dapat dibedakan berdasarkan Komunikasi sebagai proses sosial Komunikasi pada makna ini ada dalam konteks ilmu sosial. Dimana para ahli ilmu sosial melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan komunikasi yang secara umum memfokuskan pada kegiatan manusia dan kaitan pesan dengan perilaku.

Jadi dapat ditarik kesimpulan yang dimaksud komunikasi adalah proses interaksi antara pimpinan dan karyawan dalam hal penyampaian perintah, informasi, saran dan tujuan perusahaan yang bersifat lisan ataupun tulisan yang bertujuan agar tidak terjadi kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan dan tercipta hubungan kerja yang baik antara pimpinan

dan karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

2) Unsur Komunikasi

Secara umum ada beberapa unsur yang mempengaruhi terjadinya komunikasi. Dimana melibatkan komunikator sebagai pihak penyampai pesan melalui saluran kepada komunikan sebagai penerima pesan. Pesan yang disalurkan juga menghasilkan sebuah efek. Untuk lebih jelasnya unsur-unsur yang mempengaruhi sebuah komunikasi adalah sebagai berikut (Koesomowidjojo, 2021):

a) Komunikator

Pihak yang bertugas sebagai pengirim pesan atau dapat disebut juga sebagai pihak sumber interaksi. Menurut Hardiansyah, komunikator adalah tindakan seseorang atau satu pihak dalam mengirim atau menyampaikan pesan dalam proses komunikasi. Komunikator juga diartikan sebagai pemilik informasi, dan menjadi pihak yang mengawali perilaku komunikasi (Romli, 2016). Jadi dapat disimpulkan bahwa komunikator adalah pihak yang memiliki informasi dan menyampaikannya pada pihak penerima.

b) Pesan

Semua hal yang disampaikan komunikator. Hal-hal tersebut dapat berupa teks, gambar, suara, atau hal lain yang dapat memberikan informasi. Hardiansyah berpendapat bahwa pesan berperan strategis dalam komunikasi, karena komunikasi sendiri adalah aktivitas

penyampaian pesan. Menurut Romli, pesan merupakan pernyataan yang didukung oleh lambang, dapat berupa ide atau gagasan.

c) Sarana Komunikasi

Media yang digunakan komunikator dalam menyampaikan pesan. Media ini bergantung pada sifat dari sebuah pesan yang ingin disampaikan. Media komunikasi disebut sebagai alat penyampaian pesan yang diterima oleh penerima atau komunikan dari sumber/komunikator baik secara tidak langsung (melalui media digital/konvensional dll) atau pun dengan bertatap muka. Sederhananya, media untuk berkomunikasi berkedudukan sebagai suatu jembatan untuk menyampaikan informasi oleh pihak komunikator terhadap komunikan dengan tujuan mencapai keefisienan dalam menginformasikan ataupun menyampaikan pesan yang ingin disampaikan. Dapat dikatakan bahwa media merupakan sarana pendukung pesan bila tempat komunikan jauh dengan komunikator atau jumlah yang juga banyak.

d) Komunikasi

Penerima pesan dapat juga dikatakan sebagai aktor selain komunikator. Komunikan dapat berjumlah satu orang atau lebih dan berupa kelompok-kelompok. Komunikan juga disebut pembaca, pendengar, penerima, sasaran, pemirsa, decoder, khalayak atau audience. Keberhasilan komunikasi juga ditentukan oleh unsur komunikan. Oleh sebab itu, dalam berkomunikasi tidak dianjurkan mengabaikan unsur komunikan.

3) Fungsi Komunikasi

Fungsi utama komunikasi dalam organisasi ada 4 meliputi informatif, pengendalian (*regulatory*), persuasif, integratif (Muhith & Siyoto, 2019).

Komunikasi dalam organisasi berfungsi sebagai:

a) Informatif

Atasan dan anggota organisasi membutuhkan informasi untuk menyelesaikan pekerjaannya. Informasi tersebut berkaitan dengan upaya untuk mencapai organisasi.

b) Pengendalian (*Regulatory*)

Komunikasi berfungsi sebagai pengatur dan pengendali organisasi. Komunikasi dalam hal ini berupa peraturan, prosedur, perintah dan laporan. Fungsi regulatif dipengaruhi oleh dua hal yaitu pertama, atasan yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan dan memberikan instruksi atau perintah kepada bawahan. Kedua, berkaitan dengan pesan atau *message*.

c) Persuasif

Komunikasi berfungsi untuk mengajak orang lain mengikuti atau menjalankan ide atau gagasan atau tugas. Cara persuasif akan lebih mendorong bawahan atau anggota organisasi untuk selalu berkreasi dan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya ataupun bisa menyelesaikan masalahnya sendiri.

d) Integratif

Setiap organisasi menyediakan saluran untuk bawahan dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik. Permasalahan atau

pekerjaan tidak efektif apabila dikerjakan sendiri, untuk itu fungsi integratif mendorong bawahan untuk menjalin komunikasi dengan sesama untuk mencapai tujuan bersama.

4) Indikator Komunikasi

Menurut Mangkunegara (2019) ada beberapa indikator komunikasi efektif, yaitu:

a) Pemahaman

Kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator. Tujuan dari komunikasi adalah terjadinya pengertian bersama, dan untuk sampai pada tujuan itu, maka seorang komunikator maupun komunikan harus sama-sama saling mengerti fungsinya masing-masing. Komunikator mampu menyampaikan pesan sedangkan komunikan mampu menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator.

b) Kesenangan

Apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua belah pihak. Suasana yang lebih rileks dan menyenangkan akan lebih enak untuk berinteraksi bila dibandingkan dengan suasana yang tegang. Karena komunikasi bersifat fleksibel. Dengan adanya suasana semacam itu, maka akan timbul kesan yang menarik.

c) Pengaruh pada sikap

Tujuan berkomunikasi adalah untuk mempengaruhi sikap. Jika dengan berkomunikasi dengan orang lain, kemudian terjadi perubahan pada perilakunya, maka komunikasi yang terjadi adalah efektif, dan jika tidak ada perubahan pada sikap seseorang, maka komunikasi tersebut tidaklah efektif.

d) Hubungan yang makin baik

Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Seringkali jika orang telah memiliki persepsi yang sama, kemiripan karakter, cocok, dengan sendirinya hubungan akan terjadi dengan baik.

e) Tindakan

Komunikasi akan efektif jika kedua belah pihak setelah berkomunikasi terdapat adanya sebuah tindakan.

Menurut Rahmawati dan Budiastuti (2020) Indikator-indikator komunikasi yaitu:

a) Komunikasi ke Bawah

Komunikasi kebawah (*down communication*) adalah penyampaian informasi yang mengalir dari atasan kepada bawahan sesuai dengan garis komando dalam suatu organisasi.

b) Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas (*upward communication*) adalah informasi yang berasal dari bawahan keatas.

c) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal (*horizontal communication*) adalah komunikasi individu atau kelompok pada tingkat yang sama dalam suatu organisasi.

d) Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal (*diagonal communication*) adalah komunikasi yang dilakukan antar individu atau kelompok yang berbeda pada bagian yang berbeda dan pada tingkat yang berbeda pula.

2.2 Publikasi Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain sebagai pedoman/acuan yang menyebabkan peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, *work life balance*, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian yang dilakukan seperti dibawah ini:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Buil, *et.al* (2019) dengan judul “*Transformational Leadership and Employee Performance: The Role Of Identification, Engagement And Proactive Personality*”. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis SEM-PLS. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada perbedaan variabel *work life balance* dan komunikasi, terdapat perbedaan lokasi yaitu penelitian sebelumnya dilakukan di Hotel di Spanyol, sedangkan penelitian ini

dilakukan di SMK Negeri 1 Denpasar. Terdapat pula perbedaan teknik analisis data yaitu penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda, sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan analisis SEM-PLS. Persamaan penelitian ini adalah sama sama menggunakan variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebasnya.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Purba dan Sudibjo (2020) dengan judul *“The Effects Analysis Of Transformational Leadership, Work Motivation And Compensation On Employee Performance In PT. Sago Nauli”*. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada perbedaan variabel *work life balance* dan komunikasi, terdapat perbedaan lokasi yaitu penelitian sebelumnya dilakukan di PT. Sago Nauli, sedangkan penelitian ini dilakukan di SMK Negeri 1 Denpasar. Terdapat pula perbedaan sampel yaitu penelitian ini menggunakan 110 sampel, sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan 124 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama sama menggunakan variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebasnya, dan sama – sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Top, *et.al* (2020) dengan judul *“Transformational Leadership Impact On Employees Performance”*. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada perbedaan variabel *work life balance* dan komunikasi, terdapat perbedaan lokasi yaitu penelitian sebelumnya dilakukan di wilayah Kurdistan, sedangkan penelitian ini dilakukan di SMK Negeri 1 Denpasar. Terdapat pula perbedaan sampel yaitu penelitian ini menggunakan 110 sampel, sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan 252 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama sama menggunakan variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebasnya, dan sama – sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen dan Juliandi (2020) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar”. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada perbedaan variabel *work life balance* dan komunikasi, terdapat perbedaan lokasi yaitu penelitian sebelumnya dilakukan di Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar, sedangkan penelitian ini dilakukan di SMK Negeri 1 Denpasar. Terdapat pula perbedaan sampel yaitu penelitian ini menggunakan 110 sampel, sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan 98 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama sama menggunakan variabel kepemimpinan

transformatif sebagai variabel bebasnya, dan sama – sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Sukraeni, dkk (2022) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Pelatihan, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan LPD Desa Pakraman Padangambian Di Denpasar”. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada perbedaan variabel *work life balance* dan komunikasi, terdapat perbedaan lokasi yaitu penelitian sebelumnya dilakukan di LPD Desa Pakraman Padangambian, sedangkan penelitian ini dilakukan di SMK Negeri 1 Denpasar. Terdapat pula perbedaan sampel yaitu penelitian ini menggunakan 110 sampel, sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan 35 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama sama menggunakan variabel kepemimpinan transformatif sebagai variabel bebasnya, dan sama – sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.
- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Badrianto & Ekhsan (2021) yang berjudul “Pengaruh Work life Balance terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Komitmen Organisasi”. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis SEM-PLS. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada variabel kepemimpinan

transformasional dan komunikasi. Perbedaan teknik analisis data yaitu penelitian sebelumnya menggunakan analisis SEM-PLS, sedangkan penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda, terdapat perbedaan lokasi penelitian yaitu penelitian sebelumnya dilaksanakan di PT. YAUP Cikarang, sedangkan penelitian ini dilaksanakan di SMK Negeri 1 Denpasar, serta perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 50 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 110 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *work life balance* sebagai variabel bebasnya.

- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Thamrin & Riyanto (2020) yang berjudul “*The Effect Of Work Motivation, Work Environment, And Work Life Balance On Employee Performance At PT. Angkasapura I (Persero) Sultan Aji Muhammad Sulaiman Sepinggian Airport–Balikpapan*”. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada perbedaan variabel kepemimpinan transformasional dan komunikasi, terdapat perbedaan lokasi penelitian yaitu penelitian sebelumnya dilakukan di PT. Angkasapura I (Persero), sedangkan penelitian ini dilakukan di SMK Negeri 1 Denpasar, serta terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 139 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 110 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan

variabel work life balance sebagai variabel bebasnya, serta teknik analisis menggunakan regresi linear berganda.

- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Preena (2021) yang berjudul “*Impact Of Work-Life Balance On Employee Performance: An Empirical Study On A Shipping Company In Sri Lanka*”. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi sederhana. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada variabel kepemimpinan transformasional dan komunikasi. Perbedaan teknik analisis data yaitu penelitian sebelumnya menggunakan analisis regresi linear sederhana, sedangkan penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda, terdapat perbedaan lokasi penelitian yaitu penelitian sebelumnya dilaksanakan di perusahaan pelayaran di Sri Lanka, sedangkan penelitian ini dilaksanakan di SMK Negeri 1 Denpasar, serta perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 84 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 110 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel work life balance sebagai variabel bebasnya.
- 9) Penelitian yang dilakukan oleh Adnan Bataineh (2019) yang berjudul “*Impact Of Work-Life Balance, Happiness At Work, On Employee Performance*”. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada perbedaan

variabel kepemimpinan transformasional dan komunikasi, terdapat perbedaan lokasi penelitian yaitu penelitian sebelumnya dilakukan di sektor industri di Yordania, sedangkan penelitian ini dilakukan di SMK Negeri 1 Denpasar, serta terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 289 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 110 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *work life balance* sebagai variabel bebasnya, serta teknik analisis menggunakan regresi linear berganda.

- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Wiradendi, *et.al.* (2020) yang berjudul “*Effectiveness Of E-Training, E-Leadership, And Work Life Balance On Employee Performance During COVID-19*”. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis SEM-PLS. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada perbedaan variabel kepemimpinan transformasional dan komunikasi, terdapat perbedaan teknik analisis data yaitu penelitian sebelumnya menggunakan teknik analisis SEM-PLS, sedangkan penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda, terdapat perbedaan lokasi penelitian yaitu penelitian sebelumnya dilakukan di sektor dealer Honda di Jakarta, sedangkan penelitian ini dilakukan di SMK Negeri 1 Denpasar, serta terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 200 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 110 sampel. Persamaan penelitian

ini adalah sama-sama menggunakan variabel *work life balance* sebagai variabel bebasnya.

11) Penelitian yang dilakukan oleh Anandita, dkk (2021) yang berjudul “Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada CV. Zam–Zam Jombang)”. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada perbedaan variabel kepemimpinan transformasional dan *work life balance*, terdapat perbedaan lokasi penelitian yaitu penelitian sebelumnya dilakukan di CV. Zam – Zam Jombang, sedangkan penelitian ini dilakukan di SMK Negeri 1 Denpasar, serta terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 35 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 110 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel komunikasi sebagai variabel bebasnya, serta sama – sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.

12) Penelitian yang dilakukan oleh Kalogiannidis (2020) yang berjudul “*Impact Of Effective Business Communication On Employee Performance*”. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada perbedaan variabel kepemimpinan transformasional dan *work life balance*, terdapat

perbedaan lokasi penelitian yaitu penelitian sebelumnya dilakukan di lembaga perbankan di Yunani, sedangkan penelitian ini dilakukan di SMK Negeri 1 Denpasar. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel komunikasi sebagai variabel bebasnya, serta sama – sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.

- 13) Penelitian yang dilakukan oleh Idayanti, *et.al* (2020) yang berjudul “*The Effects Of Communication, Competency And Workload On Employee Performance In Hotel Puri Saron, Seminyak, Kuta, Bali*”. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada perbedaan variabel kepemimpinan transformasional dan *work life balance*, terdapat perbedaan lokasi penelitian yaitu penelitian sebelumnya dilakukan di Hotel Puri Saron, Seminyak, Kuta, Bali, sedangkan penelitian ini dilakukan di SMK Negeri 1 Denpasar, serta terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 114 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 110 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel komunikasi sebagai variabel bebasnya, serta sama – sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.

- 14) Penelitian yang dilakukan oleh Widayati, *et.al* (2021) yang berjudul “*The Effect Of Emotional Intelligence, Communication And Teamwork On Employee Performance*”. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis SEM-PLS. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa komunikasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada perbedaan variabel kepemimpinan transformasional dan *work life balance*, terdapat perbedaan teknik analisis data yaitu penelitian sebelumnya menggunakan teknik analisis SEM-PLS, sedangkan penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda, terdapat perbedaan lokasi penelitian yaitu penelitian sebelumnya dilakukan di PT. XYZ, sedangkan penelitian ini dilakukan di SMK Negeri 1 Denpasar, serta terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 50 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 110 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel komunikasi sebagai variabel bebasnya.

- 15) Penelitian yang dilakukan oleh Winarto, *et.al* (2022) yang berjudul “*The Effect of Communication and Self Efficacy on Employee Performance through Job Satisfaction as an Intervening Variable Study at the Pratama Pati Tax Service Office*”. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis SEM-PLS. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada perbedaan variabel kepemimpinan transformasional dan *work life balance*, terdapat perbedaan teknik analisis data yaitu penelitian sebelumnya menggunakan teknik analisis SEM-PLS, sedangkan penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda, terdapat perbedaan lokasi penelitian yaitu penelitian sebelumnya dilakukan di Pratama Pati Tax Service Office,

sedangkan penelitian ini dilakukan di SMK Negeri 1 Denpasar, serta terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 120 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 110 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel komunikasi sebagai variabel bebasnya.

