

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, organisasi dituntut untuk memiliki tim kerja yang efektif guna mencapai tujuan strategis (Sasmita, 2019). Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai targetnya. Kinerja karyawan yang optimal tidak hanya bergantung pada kompetensi individu dalam tim, tetapi juga pada faktor-faktor lain seperti kepemimpinan dan komunikasi. Kepemimpinan transformasional dan gaya komunikasi pemimpin merupakan dua faktor yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Northouse, 2021). Selain itu, trust in leader atau kepercayaan terhadap pemimpin juga memiliki peran krusial dalam membangun hubungan kerja yang efektif di dalam tim.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan anggota tim untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Novitasari, 2020). Pemimpin transformasional tidak hanya berperan sebagai atasan, tetapi juga sebagai panutan yang mampu menginspirasi, memberikan visi yang jelas, serta mendorong inovasi dalam tim. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan karena mampu meningkatkan motivasi dan komitmen anggota tim terhadap pekerjaan mereka (Rafik, 2022).

Dengan kata lain, pemimpin transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pertumbuhan dan pencapaian tujuan organisasi.

Selain kepemimpinan, gaya komunikasi dalam organisasi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi yang efektif memungkinkan penyampaian informasi yang jelas dan akurat, mengurangi kesalahpahaman, serta meningkatkan koordinasi dalam tim. Gaya komunikasi pemimpin yang terbuka dan transparan dapat menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif dan membangun hubungan kerja yang lebih harmonis (Wijaya, 2020). Pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan baik akan lebih mudah menyampaikan visi, harapan, serta arahan kerja yang jelas kepada anggota timnya, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

Salah satu faktor yang dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional, gaya komunikasi, dan kinerja karyawan adalah *trust in leader* (Wawan, 2016). Kepercayaan anggota tim terhadap pemimpinnya memainkan peran penting dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dan produktif. Ketika anggota tim memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpinnya, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan optimal, lebih terbuka dalam berkomunikasi, serta lebih loyal terhadap organisasi (Sari, 2022). *Trust in leader* juga berfungsi sebagai variabel mediasi yang dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional dan gaya komunikasi terhadap kinerja karyawan (Goleman, 2013). Kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpin dapat meningkatkan keterlibatan anggota tim dalam proses kerja, memperkuat kolaborasi, serta mendorong pencapaian tujuan bersama.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, khususnya dalam sektor perbankan, organisasi dituntut untuk memiliki tim kerja yang efektif guna mencapai tujuan strategis. Industri perbankan merupakan sektor jasa yang sangat mengandalkan kualitas sumber daya manusia, karena kinerja karyawan secara langsung mempengaruhi kualitas layanan, loyalitas nasabah, serta pertumbuhan bisnis bank. Di tengah persaingan yang ketat, perbankan nasional dituntut meningkatkan efisiensi, inovasi, serta kepuasan pelanggan untuk mempertahankan posisinya di pasar. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia, termasuk penguatan kepemimpinan dan komunikasi organisasi, menjadi aspek penting dalam menciptakan kinerja karyawan yang optimal.

Kinerja cabang PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di wilayah Sulawesi Barat menunjukkan variasi yang menarik dalam dua tahun terakhir, khususnya pada Kantor Cabang Mamuju dan Kantor Cabang Polewali. Berdasarkan Laporan Kinerja BNI Regional Makassar (BNI, 2024), Cabang Mamuju mencatatkan pertumbuhan penyaluran kredit sebesar 11,4% pada tahun 2023 dan meningkat menjadi 13,1% pada tahun 2024. Sementara itu, Cabang Polewali mengalami peningkatan yang lebih moderat, yakni dari 8,7% pada 2023 menjadi 9,2% pada 2024. Dalam aspek penghimpunan dana pihak ketiga (DPK), Cabang Mamuju tumbuh sebesar 10,5%, dan Cabang Polewali sebesar 7,3%. Namun, dalam hal Non Performing Loan (NPL), Cabang Polewali mencatatkan rasio 2,15% pada akhir 2024, sedikit lebih tinggi dan Mamuju berada pada 1,74%, menunjukkan adanya efektivitas manajemen risiko antar cabang.

Dari sisi pencapaian target produk jasa dan digital banking, Cabang Mamuju mencapai 97,8% dari target penjualan produk konsumen dan layanan digital, dan Cabang Polewali baru mencapai 91,6%. Selain itu, tingkat turnover karyawan di Cabang Polewali juga tercatat yakni 5,4% per tahun, dan Mamuju sebesar 2,9% (BNI Human Capital Regional Makassar, 2024). terdapat pula variasi dalam tingkat keterlibatan (employee engagement) dan kepuasan kerja karyawan di kedua cabang.

Berdasarkan Survei Keterlibatan dan Kepuasan Pegawai BNI Regional Makassar Tahun 2024, tingkat engagement karyawan di Cabang Mamuju mencapai 82%, dan di Cabang Polewali sebesar 74%. ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan, terutama yang berstatus kontrak dan magang di Cabang Polewali, merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan maupun kegiatan pengembangan kompetensi. Survei yang sama juga mencatat bahwa indeks kepuasan kerja (job satisfaction index) di Cabang Mamuju berada pada skor 4,21 dari skala 5, serta Cabang Polewali yakni 3,68, dengan aspek yang paling rendah adalah komunikasi atasan–bawahan dan penghargaan terhadap kinerja individu (BNI Human Capital Report, 2024).

Temuan tersebut menggambarkan bahwa komunitas kerja di kedua cabang belum sepenuhnya inklusif, terutama dalam hal interaksi lintas unit dan keterbukaan informasi antar level jabatan. Beberapa karyawan melaporkan adanya kesenjangan komunikasi antara pimpinan dan staf, yang berdampak pada menurunnya semangat kerja dan keterlambatan penyelesaian target mingguan. Kondisi ini sejalan dengan penurunan produktivitas di beberapa unit layanan

pelanggan pada kuartal III–IV tahun 2024, di mana tingkat penyelesaian transaksi hanya mencapai 93% dari target operasional, lebih rendah dibanding tahun sebelumnya sebesar 98%. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dan tingkat keterlibatan pegawai yang tidak merata dapat menurunkan kinerja individu dan tim, terutama bila tidak diimbangi oleh kepemimpinan yang komunikatif dan membangun kepercayaan di antara karyawan.

Hasil pengamatan lapangan dan wawancara pendahuluan dengan beberapa karyawan di kedua cabang menunjukkan adanya perbedaan pola manajerial yang cukup mencolok antara pimpinan Cabang Mamuju dan Cabang Polewali. Pimpinan di Cabang Mamuju dikenal menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, di mana manajer aktif memberikan arahan inspiratif, membuka ruang diskusi, serta sering mengadakan pertemuan informal untuk mendengarkan masukan dari tim. Pendekatan ini mendorong terciptanya suasana kerja yang lebih partisipatif dan memperkuat kepercayaan bawahan terhadap pimpinan. Sementara itu, pimpinan di Cabang Polewali cenderung menerapkan gaya kepemimpinan transaksional, dengan fokus pada hasil dan kepatuhan terhadap prosedur. Gaya komunikasi yang digunakan bersifat satu arah, dominan melalui instruksi formal, dan jarang disertai dengan umpan balik terbuka.

Fenomena ini memperlihatkan bahwa pendekatan kepemimpinan dan pola komunikasi di dapat menciptakan variasi dalam iklim organisasi dan persepsi karyawan terhadap pemimpinnya. Keberadaan *trust in leader* menjadi kunci dalam menjembatani kesenjangan tersebut, karena kepercayaan memungkinkan karyawan untuk menerima arahan dengan lebih terbuka, berkomitmen pada tujuan

bersama, dan berkontribusi maksimal terhadap kinerja organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman mengenai dinamika kepemimpinan dan komunikasi di kedua cabang ini menjadi dasar penting bagi penelitian untuk menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan dan pola komunikasi dapat memengaruhi kinerja melalui mekanisme kepercayaan terhadap pemimpin.

Pemilihan Cabang Mamuju dan Cabang Polewali sebagai lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan empiris dan strategis. Kedua cabang tersebut berada dalam satu wilayah operasional yang sama, yaitu BNI Regional Makassar, namun menunjukkan karakteristik sumber daya manusia dan capaian kinerja yang kontras dalam dua tahun terakhir. Cabang Mamuju dikenal memiliki tingkat stabilitas SDM yang lebih tinggi, budaya kerja yang kolaboratif, serta pencapaian target yang cenderung konsisten di atas 95% dari rencana bisnis tahunan. Cabang Polewali memperlihatkan tingkat turnover yang relatif lebih tinggi, koordinasi antarunit yang belum optimal, dan pencapaian target yang lebih fluktuatif terutama pada sektor penyaluran kredit dan layanan digital.

Dengan demikian, pemilihan dua lokasi ini bukan hanya karena kemudahan akses atau kesamaan struktur organisasi, tetapi juga karena kontrasnya fenomena SDM dan kinerja di bawah kerangka institusi yang seragam, yang memberikan peluang bagi peneliti untuk melakukan analisis yang lebih objektif dan relevan terhadap dinamika manajerial di lingkungan perbankan daerah.

Penggabungan populasi karyawan dari BNI Cabang Mamuju dan BNI Cabang Polewali dilakukan karena kedua cabang berada di bawah satu regional office (BNI Regional Makassar), serta menerapkan sistem manajemen, kebijakan, dan

prosedur operasional yang serupa. Penggabungan ini bertujuan menangkap variasi karakteristik responden dan dinamika kinerja yang merepresentasikan kondisi organisasi di wilayah Sulawesi Barat secara lebih utuh, sekaligus tetap berada dalam kerangka institusi yang homogen. Dengan keseragaman regulasi dan mekanisme pengelolaan SDM antar-cabang, pendekatan ini meminimalkan bias kelembagaan dan memperkuat validitas eksternal temuan untuk konteks Sulbar.

Dalam ranah sumber daya manusia, Laporan Keberlanjutan 2024 BNI menyebutkan bahwa pengelolaan kinerja pegawai menjadi fondasi penting dalam pencapaian strategi perusahaan, dan institusi telah menerapkan berbagai kebijakan pengelolaan dan pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan (<https://www.bni.co.id>). Selain itu, penelitian akademis terbaru menyimpulkan bahwa keterlibatan (employee engagement) secara signifikan mendorong kinerja pegawai dan secara simultan memengaruhi kinerja perusahaan, menegaskan bahwa peningkatan rasa terlibat dan kompetensi dapat menjadi kunci untuk memperkuat output karyawan dan mendukung pencapaian tujuan strategis BNI.

Beberapa penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan gaya komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Irfan dkk, 2023) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan efikasi diri secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Rosawidiani dkk, 2022) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, gaya komunikasi, etos kerja, dan motivasi kerja berhubungan signifikan dengan kinerja guru. Namun, sebagian penelitian lain, seperti (Irwanto, 2023), menunjukkan hasil

yang berbeda di mana kepemimpinan transformasional justru tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung, melainkan melalui variabel intervening tertentu. Oleh sebab itu, penelitian ini mencoba mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji *trust in leader* sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional dan gaya komunikasi terhadap kinerja karyawan, khususnya di sektor perbankan.

Meskipun berbagai penelitian telah menyoroti pentingnya kepemimpinan transformasional dan gaya komunikasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, masih terdapat celah penelitian yang perlu dieksplorasi lebih lanjut, khususnya terkait peran *trust in leader* sebagai variabel mediasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *trust in leader* dapat menjadi faktor yang memperkuat dampak positif kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan, namun masih diperlukan bukti empiris yang lebih kuat untuk memahami mekanisme hubungan tersebut secara lebih mendalam.

Dari beragam teori kepemimpinan—*traits, behavioral, kontingensi/path-goal, transactional, servant, authentic*, hingga *leader-member exchange (LMX)*—penelitian ini memfokuskan pada kepemimpinan transformasional bukan karena ia “teori baru”, melainkan karena kecocokan teoretis empiris dengan konteks perbankan cabang yang menuntut perubahan, inspirasi, dan pemberdayaan. Pertama, dimensi inti transformasional (*idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration*) beririsan langsung dengan mekanisme *trust in leader*, yang menjadi jembatan psikologis menuju kinerja. Kedua, instrumen dan bukti empirisnya matang dan tervalidasi

luas, sehingga selaras dengan rancangan SEM-PLS dan ukuran sampel moderat ( $n = 70$ ). Ketiga, penelitian ini hanya fokus pada kepemimpinan transformasional agar model tetap sederhana, tanpa menambahkan teori lain seperti *servant leadership* atau LMX yang bisa membuat konstruk tumpang tindih dan melemahkan kekuatan analisis.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan gaya komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan *trust in leader* sebagai variabel mediasi. Dengan memahami hubungan antara ketiga variabel ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan teori kepemimpinan dan komunikasi organisasi, serta memberikan wawasan praktis bagi para pemimpin dalam mengelola tim kerja yang lebih efektif. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi organisasi dalam merancang strategi kepemimpinan dan komunikasi yang lebih efektif guna meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.

Dengan demikian, penelitian ini menjadi relevan dalam konteks dunia kerja modern, di mana organisasi semakin menyadari pentingnya kepemimpinan yang inspiratif dan komunikasi yang efektif dalam meningkatkan produktivitas tim. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat membantu organisasi dalam memahami bagaimana kepemimpinan transformasional dan gaya komunikasi dapat dikelola secara optimal untuk menciptakan tim yang berkinerja tinggi melalui peningkatan *trust in leader*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Terkait dengan latar belakang masalah yang telah dijabarkan lebih dulu oleh peneliti, maka peneliti dapat merumuskan masalah penelitian ini yaitu:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *trust in leader*?
2. Apakah gaya komunikasi berpengaruh terhadap *trust in leader*?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah gaya komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah *trust in leader* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah *trust in leader* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah *trust in leader* memediasi pengaruh gaya komunikasi terhadap kinerja karyawan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menemukan bukti-bukti empiris mengenai Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Komunikasi Terhadap Kinerja karyawan dengan *Trust In Leader* Sebagai Variabel Mediasi, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *trust in leader*
2. Menganalisis pengaruh gaya komunikasi terhadap *trust in leader*

3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
4. Menganalisis pengaruh gaya komunikasi terhadap kinerja karyawan
5. Menganalisis pengaruh *trust in leader* terhadap kinerja karyawan
6. Menguji peran *trust in leader* sebagai variabel mediasi dalam kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
7. Menguji peran *trust in leader* sebagai variabel mediasi dalam gaya komunikasi terhadap kinerja karyawan

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, dan *trust in leader* dalam konteks kinerja karyawan.
  - b. Menambah wawasan akademik mengenai peran *trust in leader* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, gaya komunikasi, dan kinerja karyawan.
2. Manfaat Praktis
  - a. Memberikan rekomendasi bagi para pemimpin organisasi dalam menerapkan strategi kepemimpinan dan komunikasi yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

- b. Membantu organisasi dalam merancang kebijakan yang dapat memperkuat kepercayaan anggota tim terhadap pemimpinnya, guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini berfokus pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan gaya komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan trust in leader sebagai variabel mediasi. Ruang lingkup penelitian mencakup organisasi atau perusahaan yang menerapkan sistem kerja berbasis tim, baik di sektor bisnis maupun sektor publik. Penelitian ini akan menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei terhadap responden yang terdiri dari anggota tim dan pemimpin di berbagai organisasi. Variabel kepemimpinan transformasional akan diukur berdasarkan dimensi inspirasi, motivasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Gaya komunikasi akan dianalisis berdasarkan efektivitas penyampaian pesan, keterbukaan, dan interaksi pemimpin dengan tim. Trust in leader akan diteliti berdasarkan kepercayaan anggota tim terhadap kompetensi, integritas, dan niat baik pemimpin. Kinerja karyawan akan dievaluasi berdasarkan produktivitas, efektivitas, dan kolaborasi antar anggota. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi organisasi dalam mengelola kepemimpinan dan komunikasi guna meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Sebagai gambaran umum tentang isi proposal tesis ini, maka peneliti menyusunnya dalam empat bab, dalam setiap bab akan terdiri dari beberapa sub bab, kemudian antara bab yang satu dengan bab yang lainnya akan saling berhubungan dan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan yang dapat dilihat sebagai berikut:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB II : TINJUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tinjauan pustaka yang terdiri dari tinjauan pustaka dari beberapa variabel yang menjadi landasan penelitian.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini berisikan rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, dan teknik analisis data.

### **BAB IV : KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

Pada bab ini berisikan kerangka fikir dan hipotesis penelitian

### **BAB V : HASIL PENELITIAN**

Bab ini berisi hasil penyajian hasil analisis statistik yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional, gaya komunikasi, trust in leader, dan kinerja karyawan.

#### BAB VI : PEMBAHASAN

Pada bab ini berisikan pembahasan terkait hasil penelitian yang membahas pengaruh antar variabel berdasarkan hasil penelitian dan pengujian.

#### BAB VII : PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan penelitian dan saran yang diberikan kepada lokasi penelitian sebagai masukan untuk pengambilan keputusan yang akan datang agar mencapai kinerja yang lebih baik.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Definisi Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan menurut (Robbins, 2006), adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Kepemimpinan menurut (Hersey, 2000) adalah proses untuk mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus berorientasi pada tugas (*tasks*) dan hubungan antar manusia (*human relationship*). Berdasarkan definisi kepemimpinan menurut Robbins dan Hersey maka kepemimpinan adalah suatu proses interaksi antara atasan dan bawahan, dimana adanya hal mempengaruhi dari atasan pada bawahan.

Kepemimpinan transformasional ini berpusat pada asumsi bahwa para pemimpin dapat mengubah keyakinan, asumsi dan perilaku karyawan dengan menarik pentingnya kolektif atau hasil organisasi. Menurut (Bass, 2006), secara konseptual, kepemimpinan transformasional pada awalnya dibedakan dari model kepemimpinan transaksional yang mengandalkan kepentingan pribadi sebagai dasar memotivasi para karyawan.

Awalnya, konsep kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh (Burns, 1978), yang menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional meningkatkan kebutuhan dan motivasi bawahan dan mempromosikan perubahan dramatis dalam individual, grup, dan organisasi. Bass mendefinisikan bahwa pemimpin transformasional adalah seseorang yang meningkatkan kepercayaan diri individual maupun grup, membangkitkan kesadaran dan ketertarikan dalam

grup dan organisasi, dan mencoba untuk menggerakkan perhatian bawahan untuk pencapaian dan pengembangan eksistensi.

Pada mulanya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional. Memang pada dasarnya karismatik dan motivasi inspirasional tidak dapat dibedakan secara empiris tetapi perbedaan konsep antara kedua perilaku tersebut membuat kedua faktor di atas dapat dipandang sebagai dua hal yang berbeda. Oleh karena itu, pada perkembangan berikutnya, kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama, yaitu: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual.

### **2.1.1 Teori Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin menginspirasi, memotivasi, dan mengubah (mentransformasi) bawahan untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi. Pemimpin transformasional tidak sekadar mengarahkan tugas, tetapi berusaha membangun visi, meningkatkan motivasi, dan mengembangkan potensi bawahan. Dalam pengembangan teori kepemimpinan terdapat tiga haluan besar, yaitu:

- a. Teori kepemimpinan berdasarkan sifat (*traits theory*)
- b. Teori kepemimpinan berdasarkan perilaku (*behavior theory*)
- c. Teori kepemimpinan berdasarkan situasi (*situational theory*)

Menurut (Luthans, 2012), salah satu teori kepemimpinan yang menggunakan pendekatan situasional adalah teori kepemimpinan kontingensi yang dikembangkan oleh Fiedler pada tahun 1967. Teori kepemimpinan kontingensi menyatakan bahwa kinerja pegawai yang efektif hanya dapat tercapai apabila terjadi kesamaan visi antara tipe kepemimpinan seorang pemimpin dengan bawahannya serta sejauh mana pemimpin mampu mengendalikan situasi. Tiga dimensi penting yang muncul pada model kepemimpinan kontingensi, yaitu:

- a. *Leader-member relations* (hubungan pemimpin-anggota), yaitu hubungan pemimpin dengan anggota, besaran kadar kepercayaan serta respek dari bawahan terhadap pemimpin.
- b. *Task structure* (tingkat struktur tugas), yaitu kadar formalisasi dan prosedur operasional standar pada struktur tugas yang diberikan oleh pemimpin.
- c. *Position power* (kekuasaan posisi pemimpin), yaitu otoritas pada suatu situasi seperti penerimaan dan pemberhentian pegawai, disiplin, promosi serta peningkatan upah.

Teori kepemimpinan situasional lainnya dikemukakan oleh Vroom dan Yetton pada tahun 1973 (Wahyu Hamdani, 2012). Teori yang dinamakan teori normative Vroom-Yetton ini menjelaskan bagaimana seorang pemimpin harus memimpin bawahan dalam berbagai situasi. Model ini menunjukkan bahwa tidak ada satupun tipe kepemimpinan yang dapat efektif diterapkan dalam berbagai situasi. Pilihan mengenai tipe kepemimpinan yang akan dianut hanya efektif jika sesuai dengan situasi yang dihadapi. Selanjutnya House dan Mitchel l pada tahun 1974

mengemukakan teori situasional dengan berbasis pada hasil penelitian dari Universitas Ohio (Wahyu Hamdani, 2012).

Teori yang dinamakan sebagai teori path-goal ini mengungkapkan bahwa seorang pemimpin mempunyai tugas untuk membantu bawahan dalam mencapai tujuan-tujuan (goal) mereka dan menyediakan petunjuk (path) atau dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan tersebut sejalan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Pada intinya, teori path-goal menjelaskan empat perilaku pemimpin, yaitu (Wahjono, 2010):

- a. Pemimpin direktif, mengarahkan tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana caranya, menjadwalkan pekerjaan, mempertahankan standar kinerja, dan memperjelas peranan pemimpin dalam kelompok.
- b. Pemimpin suportif, melakukan berbagai usaha agar pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, memperlakukan pengikut dengan adil, bersahabat, dan mudah bergaul serta memperhatikan kesejahteraan bawahannya.
- c. Pemimpin partisipatif, melibatkan bawahan, meminta saran bawahan dan menggunakannya dalam proses pengambilan keputusan.
- d. Pemimpin yang berorientasi pada kinerja, menentukan tujuan-tujuan yang menantang, mengharap kinerja yang tinggi, menekankan pentingnya kinerja yang berkelanjutan, optimistik dan memenuhi standar-standar yang tinggi.

Intinya, teori path goal mengasumsikan bahwa pemimpin harus fleksibel sehingga apabila situasi membutuhkan perubahan tipe kepemimpinan, maka pemimpin mampu mengganti tipe kepemimpinannya secara cepat. Namun Horner

(Wahyu Hamdani, 2012) mengungkapkan bahwa dari sekian banyak peneliti yang meneliti tentang teori situasional, ternyata diketahui bahwa teori situasional sangat ambigu karena teori ini lebih menjelaskan konsep-konsep manajerial, dengan kata lain teori tersebut seharusnya ditujukan untuk manajer. Selain itu, teori situasional tidak mampu menjelaskan mengenai konsep kepemimpinan itu sendiri. Kelemahan lain dari teori ini adalah tidak menjelaskan perlu atau tidaknya pekerja mengubah perilaku, seperti yang dilakukan pemimpin, sesuai dengan perubahan situasi pekerjaan.

Teori kepemimpinan memiliki beragam pendekatan. Teori traits menekankan pada sifat bawaan seorang pemimpin, sedangkan behavioral (Ohio/Michigan) melihat perilaku yang ditunjukkan pemimpin. Teori kontingensi dan path-goal menyoroti pentingnya kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan situasi. Sementara itu, transactional leadership berfokus pada hubungan pertukaran imbalan, servant leadership menekankan aspek pelayanan dan kerendahan hati, authentic leadership menonjolkan keaslian serta etika, dan LMX (Leader–Member Exchange) berfokus pada kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan.

Pemilihan kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan.

1. Keterkaitan dengan trust in leader. Pemimpin transformasional mampu menumbuhkan kepercayaan bawahan melalui integritas, kompetensi, dan kepedulian, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan model mediasi yang diujikan dalam penelitian.

2. Kesesuaian dengan konteks perbankan cabang. Lingkungan kerja yang menuntut pencapaian target layanan, penjualan, serta inovasi membutuhkan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan visi, inspirasi, dan dorongan intelektual—ciri khas dari kepemimpinan transformasional dibandingkan gaya yang lebih prosedural seperti transactional.
3. Efisiensi model penelitian. Dengan jumlah responden 70 orang dan analisis menggunakan SEM-PLS, model yang sederhana (Transformasional → Trust → Kinerja, ditambah Gaya Komunikasi) lebih tepat karena meningkatkan kekuatan uji dan menghindari tumpang tindih antarvariabel jika terlalu banyak teori digabungkan.
4. Kematangan instrumen. Indikator kepemimpinan transformasional (berdasarkan MLQ atau Podsakoff) dan trust in leader (Dirks & Ferrin) telah banyak digunakan dan terbukti reliabel dalam berbagai penelitian di bidang layanan maupun keuangan.

Sementara itu, teori lain tidak dijadikan variabel utama karena berbagai alasan. Teori traits dan behavioral cenderung bersifat deskriptif; kontingensi dan path-goal memerlukan pemodelan situasional yang lebih kompleks; transactional relevan sebagai pembanding namun kurang menekankan aspek pembentukan kepercayaan; servant dan authentic leadership lebih normatif serta berpotensi tumpang tindih dengan konstruk transformasional; sedangkan LMX membutuhkan desain penelitian diadik yang tidak digunakan dalam studi ini.

Dengan pertimbangan tersebut, kepemimpinan transformasional dipilih sebagai kerangka utama karena paling sesuai dengan tujuan penelitian, konteks perbankan, serta rancangan analisis yang digunakan.

## **2.2 Gaya Komunikasi**

### **2.2.1 Pengertian Gaya Komunikasi**

Menurut Norton dalam (Allen dkk, 2006) Gaya komunikasi didefinisikan sebagai cara seseorang berinteraksi menggunakan cara verbal maupun non verbal, untuk memberikan tanda bagaimana arti yang sebenarnya harus dipahami atau dimengerti oleh orang lain. Gaya komunikasi menjadi jalan untuk memahami bagaimana dunia atau khalayak memandang seseorang sepenuhnya sebagai suatu kepribadian yang unik. Hal ini juga akan mempengaruhi hubungan seseorang, kepribadian, karir, sikap fisik atau emosional seseorang. Dengan memahami sebuah gaya komunikasi memungkinkan seseorang bekerja pada aspek yang didapati sebagai sesuatu yang positif. Cara komunikasi terkadang menjadi penting dalam konten komunikasi. Banyak orang yang memahami konten dengan baik, akan tetapi pesan komunikasi yang diberikan tidak sampai atau bahkan tidak dapat diterima. Maka gaya komunikasi ini perlu untuk diterapkan. Sebuah gaya komunikasi dipengaruhi oleh situasi, bukan tipe seseorang, melainkan pada situasi apa yang sedang dihadapi. Contohnya saat merasa gembira, sedih, bosan, marah, dan sebagainya. Gaya ini akan masuk kedalam situasi tersebut (Widjaja, 2000).

### 2.2.2 Aspek Aspek Gaya Komunikasi

Menurut (Canggara, 2008) terdapat empat tipe dasar yang digunakan untuk menggambarkan gaya komunikasi seseorang, meliputi:

a. Komunikasi Pasif

Seseorang yang tidak akan pernah membela diri sendiri, jika seorang komunikator pasif, maka akan menghindari untuk mengungkapkan pikiran, perasaan dan opininya.

b. Komunikasi Agresif

Seseorang dengan tipe ini akan mempertahankan diri sendiri secara langsung namun kadang berperilaku tidak pantas. Komunikasi verbal yang digunakan terkesan melecehkan dan melanggar hak orang lain.

c. Komunikasi Pasif – Agresif

Tipe yang satu ini berhubungan langsung dengan masalah. Mereka tampaknya tidak memiliki masalah, namun secara tidak langsung mengekspresikan kemarahan dan frustrasi secara tiba-tiba.

d. Komunikasi Tegas

Seorang komunikator yang kuatlah yang dapat dikatakan bisa diposisi tipe ini. Jika seorang komunikator tegas, maka mereka akan efektif menyampaikan dan mengutarakan pikiran serta perasaannya secara jelas dan hormat.

## **2.3 Trust In Leader**

### **2.3.1 Definisi Trust In Leader**

(Robbins & Judge, 2008) Kepercayaan (*trust*) adalah ekspektasi atau pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan melalui kata-kata, tindakan dan kebijakan serta bertindak secara oportunistik. Dua unsur penting dari definisi kepercayaan adalah bahwa kepercayaan menyiratkan familiaritas dan resiko. Definisi kepercayaan yang dikemukakan oleh (Suranto, 2011) menyatakan bahwa kepercayaan adalah perasaan bahwa tidak ada bahaya dari orang lain dalam suatu hubungan. Kepercayaan berkaitan dengan keteramalan (prediksi), artinya ketika kita dapat meramalkan bahwa seseorang tidak akan mengkhianati dan dapat bekerjasama dengan baik, maka kepercayaan kita pada orang tersebut lebih besar. Kepercayaan adalah komponen kognitif dari faktor sosiopsikologis. Kepercayaan dapat bersifat rasional dan irrasional. Kepercayaan memberikan perspektif pada manusia dalam mempersepsikan kenyataan, memberikan dasar bagi pengambilan keputusan dan menentukan sikap terhadap objek sikap.

(Solomon, 1959) kepercayaan dibentuk oleh pengetahuan, kebutuhan dan kepentingan. Pengetahuan dihubungkan dengan jumlah informasi yang dimiliki seseorang. Banyak kepercayaan didasarkan pada pengetahuan yang tidak lengkap. Kebutuhan dan kepentingan sering mewarnai kepercayaan. (Kusumaputri, 2015) kepercayaan pada pemimpin termasuk dalam kategori sebagai konteks perubahan organisasi. Kepercayaan digambarkan sebagai tingkat kepercayaan para anggota dalam suatu organisasi terhadap niat baik para pemimpinnya yang secara khusus merefleksikan sejauh mana para anggota mampu mempercayai kejujuran,

keikhlasan dan objektivitas. (Robbins & Judge, 2008) pada dasarnya, kepercayaan memberikan peluang untuk kecewa atau dimanfaatkan orang lain. Kepercayaan bukan sekedar mengambil resiko melainkan juga kesediaan untuk mengambil resiko tersebut. Jadi, ketika mempercayai seseorang, berharap ia tidak sedang memanfaatkan kepercayaan yang kita berikan. Kesediaan untuk mengambil resiko bisa terjadi pada semua situasi kepercayaan. Giffin (1967 dalam Rahmat, 2007: 130) menyebutkan 3 unsur yang membuat seseorang dapat dipercaya yakni (1) ada situasi yang menimbulkan resiko. Bila orang menaruh kepercayaan kepada seseorang, ia akan menghadapi risiko. Risiko itu dapat berupa kerugian yang dapat dialami. (2) orang yang menaruh kepercayaan kepada orang lain berarti menyadari bahwa akibat-akibatnya bergantung pada perilaku orang lain. (3) orang yang menyakini bahwa perilaku orang lain akan berakibat baik bagi dirinya.

(Bligh, 2017) kepercayaan adalah hubungan interpersonal yang dinamis antar manusia, dengan implikasi unik untuk tempat kerja. Kepercayaan diklaim sebagai harapan atau keyakinan yang bisa dilakukan seseorang mengandalkan tindakan dan kata-kata orang lain dan bahwa orang tersebut memiliki niat baik untuk melaksanakan janji mereka. Kepercayaan sangat berarti dalam situasi di mana seseorang pihak beresiko atau rentan terhadap pihak lain. (Lewis dan Weigert, 1985) mendefinisikan bahwa kepercayaan didasarkan pada proses kognitif yang membedakan antara orang dan lembaga yang dapat dipercaya, tidak dipercaya dan tidak diketahui. Dalam hal ini kognitif akan memilih siapa yang

akan dipercaya dan hormati sehingga itulah yang menjadi alasan yang baik dalam menentukan siapa yang dapat dipercaya.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepercayaan adalah suatu harapan positif, asumsi, atau keyakinan dari proses kognitif seseorang yang dipegang dan ditujukan pada orang lain bahwa orang tersebut akan berperilaku seperti yang diharapkan dan dibutuhkan. Ketika seseorang memutuskan untuk mempercayai orang lain maka harapannya terhadap orang tersebut adalah dapat mewujudkan harapan-harapan yang ada pada dirinya.

### **2.3.2 Dimensi yang mendasari kepercayaan**

Adapun dimensi yang mendasari konsep kepercayaan terdapat Menurut Knight dan Chervany (2000 dalam Robbins & Judge 2008) :

#### **a. Integritas**

Integritas merujuk pada kejujuran dan kebenaran. Dari 5 (lima) faktor yang mendasari kepercayaan, dimensi integritas adalah yang paling penting saat seseorang menilai apakah orang lain bisa dipercaya atau tidak. Misalnya ketika 570 pegawai kantor belum lama ini diberi daftar 28 sifat yang terkait dengan kepemimpinan dan mereka memilih kejujuran berada pada peringkat tertinggi.

#### **b. Kompetensi**

Kompetensi meliputi pengetahuan serta keahlian teknis dan antarpersonal individu. Seseorang cenderung tidak mendengar atau menggantungkan diri pada seseorang yang kemampuannya tidak bisa dipercayai. Seseorang

perlu percaya bahwa orang tersebut memiliki keahlian dan kemampuan untuk melakukan apa yang mereka katakan.

c. Konsistensi

Konsistensi berkaitan dengan keandalan, prediktabilitas dan penilaian yang baik pada diri seseorang dalam menangani situasi. Inkonsistensi antara kata dan perbuatan akan menurunkan tingkat kepercayaan. Konsistensi terutama relevan bagi manajer. Tidak ada hal yang paling cepat menarik perhatian melebihi ketimpangan antara kata-kata yang dikorbankan eksekutif dan apa yang mereka harapkan dilakukan oleh para rekan mereka.

d. Kesetiaan

Kesetiaan adalah kesediaan untuk melindungi dan menyelamatkan muka orang lain. Kepercayaan masyarakat bahwa seseorang mampu untuk bergantung pada seseorang yang diyakini tidak akan berlaku secara oportunistik.

e. Keterbukaan

Dengan keterbukaan, seorang pemimpin akan dapat bekerja secara tenang tanpa terganggu praduga-praduga yang negatif dari staffnya ataupun dari koleganya yang lain. Dalam batas-batas tertentu keterbukaan ini memang menjadi positif dalam meneguhkan kepemimpinannya, namun ada juga hal-hal yang terkait keterbukaan ini yang mestinya dikembangkan dan dijalankan secara proporsional sesuai levelnya.

## **2.4 Kinerja**

### **2.4.1 Definisi Kinerja**

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut juga dengan job performance atau actual performance, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya dimiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. (Kasmir, 2015) menyatakan bahwa kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu, motivasi individu, pengharapan, dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen terhadap pencapaian hasil kerja individu.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengembangkan tugas dan pekerjaannya yang berasal dari organisasi. Kinerja juga merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh individu melalui proses dari organisasi atau perusahaan yang dapat diukur secara konkrit dan dibandingkan melalui standar yang telah ditentukan oleh perusahaan atau organisasi tersebut. Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor individu, variabel psikologi dan variabel organisasi. Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental, latar belakang seperti keluarga,

tingkat sosial dan pengalaman; demografi menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin. Sedangkan variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.

#### **2.4.2 Pengertian Kinerja karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hasil kolektif yang dicapai oleh sekelompok individu yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Menurut (Robbins, 2004), tim kerja adalah kelompok yang terdiri dari dua atau lebih individu yang saling mempengaruhi dan saling bergantung, yang bersatu untuk mencapai sasaran tertentu. Definisi ini menekankan pentingnya interaksi dan ketergantungan antar anggota tim dalam mencapai tujuan bersama. Selanjutnya, (McShane dan Von Glinov, 2008) mendefinisikan tim sebagai kelompok dari dua atau lebih orang yang berinteraksi dan saling mempengaruhi, bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi, dan merasa sebagai satu kesatuan sosial dalam organisasi. Definisi ini menyoroti aspek tanggung jawab bersama dan identitas sosial dalam tim. (Amirullah, 2015) menyatakan bahwa kerja sama tim adalah kumpulan individu yang bekerja bersama untuk mencapai keberhasilan. Pendapat ini menekankan pentingnya kolaborasi dalam mencapai hasil yang diinginkan. (Rizaldi, 2020) mengemukakan bahwa kerja sama tim melibatkan keterlibatan mental dan emosional individu dalam situasi tim yang mendorong mereka untuk berkontribusi secara aktif. Hal ini menunjukkan bahwa aspek psikologis juga berperan dalam efektivitas kinerja karyawan. Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari upaya bersama individu-individu yang berinteraksi dan saling mempengaruhi dalam

mencapai tujuan organisasi, dengan adanya tanggung jawab bersama, identitas sosial, dan keterlibatan mental serta emosional.

### **2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja karyawan**

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

a. Komunikasi Efektif

Komunikasi yang jelas dan terbuka antar anggota tim memungkinkan pertukaran informasi yang efisien, mengurangi kebingungan, dan meningkatkan koordinasi dalam pelaksanaan tugas.

b. Kepemimpinan yang Baik

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam tim dapat mempengaruhi motivasi dan koordinasi anggota tim. Kepemimpinan yang efektif mampu memotivasi anggota tim, memfasilitasi koordinasi, dan membantu dalam pengambilan keputusan yang tepat.

c. Kepercayaan Antar Anggota Tim

Tingkat kepercayaan yang tinggi antar anggota tim mendorong hubungan kerja yang harmonis, memungkinkan anggota untuk saling mendukung, dan meningkatkan kolaborasi yang efektif. Kepercayaan ini menjadi fondasi penting dalam membangun tim yang solid.

d. Komposisi Tim

Keanekaragaman dalam tim, baik dari segi keterampilan, pengalaman, maupun latar belakang, dapat mempengaruhi dinamika dan kinerja karyawan. Tim yang terdiri dari anggota dengan latar belakang yang

beragam cenderung lebih inovatif dan mampu menghadapi tantangan dari berbagai perspektif.

e. Tujuan yang Jelas

Penetapan tujuan yang spesifik dan dapat dicapai membantu tim untuk fokus dan bekerja secara efektif menuju hasil yang diinginkan. Tujuan yang jelas memberikan arah dan motivasi bagi anggota tim dalam melaksanakan tugas mereka.

f. Komitmen Kerja

Tingkat komitmen anggota tim terhadap tugas dan tanggung jawabnya berpengaruh langsung terhadap kualitas kinerja karyawan. Komitmen yang tinggi mendorong dedikasi dan upaya maksimal dalam mencapai tujuan bersama.

g. Motivasi

Motivasi merupakan faktor penting yang mendorong anggota tim untuk bekerja keras dan mencapai tujuan bersama. Kurangnya motivasi dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan semangat kerja dalam tim.

## **2.5 Penelitian Terdahulu**

Tabel berikut merangkum beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, termasuk penulis, tahun penelitian, variabel yang diteliti, metode penelitian yang digunakan, serta hasil utama dari penelitian tersebut. Tabel ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai landasan teoritis yang mendukung penelitian ini serta mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang dapat dijadikan sebagai peluang untuk penelitian lebih lanjut.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti & Tahun	Variabel yang Dikaji	Metode & Sampel	Hasil Utama	Relevansi dengan Penelitian
1	Lai, et al. (2020)	Transformasional → Kinerja	Kuantitatif; survei karyawan	Transformasional berpengaruh positif ke kinerja melalui work engagement	Mendukung jalur X1 → Y dan mediasi
2	Fareed, et al. (2022)	Transformasional → Trust → Outcome	Kuantitatif; organisasi layanan	Trust dan kepuasan kerja memediasi pengaruh transformasional terhadap hasil kerja	Menguatkan peran mediator M antara X1 dan Y
3	Yang, Kuria & Gu (2020)	Gaya Komunikasi → Trust → Outcome	Kuantitatif; tim proyek	Trust memediasi pengaruh gaya komunikasi pimpinan terhadap hasil bawahan	Relevan untuk jalur X2 → M → Y
4	Khan, et al. (2020)	Transformasional → Performance & Outcomes	Kuantitatif; proyek / organisasi	Transformasional berdampak langsung & tidak langsung melalui trust	Model serupa dengan model penelitian Anda
5	Yu (2024)	Transformasional → Resiliensi → Kinerja / Inovasi	Kuantitatif; sampel organisasi	Transformasional memicu trust/inovasi dan kemudian kinerja	Menunjukkan perluasan model sekaligus relevansi trust & outcome
6	Nasrulloh (2025)	Transformasional, variabel psikologis → Outcome kerja	Kuantitatif; karyawan perbankan Indonesia	Transformasional dan self-efficacy mempengaruhi kinerja melalui job crafting	Konteks lokal mendukung X1 dan jalur efektivitas kerja
7	Alvina (2024)	Transformasional → Kinerja	Kuantitatif; organisasi di Indonesia	Pengaruh positif transformasional terhadap kinerja	Memvalidasi X1 → Y dalam konteks lokal
8	Rachman, M. M. (2020)	Transformasional → Motivasi & Kinerja	Kuantitatif; industri / bank Indonesia	Motivasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja	Menunjukkan mediasi psikologis lokal (motivasi) dekat dengan trust
9	Purnomo (2025)	Transformasional → Motivasi → Kinerja	Kuantitatif; instansi pemerintah / lembaga	Kepemimpinan transformasional memperkuat motivasi &	Instrumen transformasional lokal dapat adaptasi

			lokal	kinerja	
10	Nasir (2022)	Transformasional → Kinerja	Kuantitatif; UMKM di Pakistan	Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan	Mendukung hubungan X1 → Y

## 2.6 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini berfokus pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan gaya komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan trust in leader sebagai variabel mediasi. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang dapat menginspirasi, memotivasi, dan memberikan pengaruh positif terhadap anggota tim, sehingga mereka mampu bekerja dengan lebih efektif dan produktif. Selain itu, gaya komunikasi yang diterapkan oleh seorang pemimpin juga berperan penting dalam memastikan informasi tersampaikan dengan jelas, mengurangi miskomunikasi, serta membangun koordinasi yang baik dalam tim. Kedua faktor ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Namun, keberhasilan kepemimpinan transformasional dan gaya komunikasi dalam meningkatkan kinerja karyawan juga bergantung pada tingkat kepercayaan anggota tim terhadap pemimpinnya (trust in leader). Kepercayaan terhadap pemimpin memungkinkan anggota tim untuk lebih terbuka, lebih menerima arahan, serta lebih termotivasi dalam bekerja sama guna mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, trust in leader berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan gaya komunikasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji

sejauh mana trust in leader dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan gaya komunikasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, sehingga memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika hubungan kepemimpinan dan komunikasi dalam organisasi. Secara teoritis, kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi mereka demi tujuan organisasi melalui inspirasi, motivasi, dan perhatian individual. Gaya komunikasi yang efektif mendukung proses ini dengan memperjelas ekspektasi dan membangun hubungan interpersonal yang sehat. Namun, keberhasilan kedua faktor ini dalam meningkatkan kinerja sangat bergantung pada kepercayaan karyawan kepada pemimpinnya (trust in leader). Trust in leader berfungsi sebagai jembatan psikologis yang memastikan bahwa instruksi dan arahan pemimpin diterima dengan baik oleh karyawan. Dalam konteks organisasi modern, trust in leader memainkan peran krusial sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Kepercayaan terhadap pemimpin menciptakan psychological safety, yaitu rasa aman bagi karyawan untuk berpendapat, mengemukakan ide, atau menyampaikan kendala tanpa takut terhadap konsekuensi negatif (Edmondson & Lei, 2019). Ketika karyawan merasa aman secara psikologis, mereka lebih terbuka terhadap arahan, lebih terlibat dalam komunikasi dua arah, serta lebih bersedia mengambil inisiatif dalam pekerjaan. Dalam kondisi tersebut, pengaruh kepemimpinan transformasional tidak hanya diterima secara kognitif, tetapi juga diinternalisasi dalam bentuk

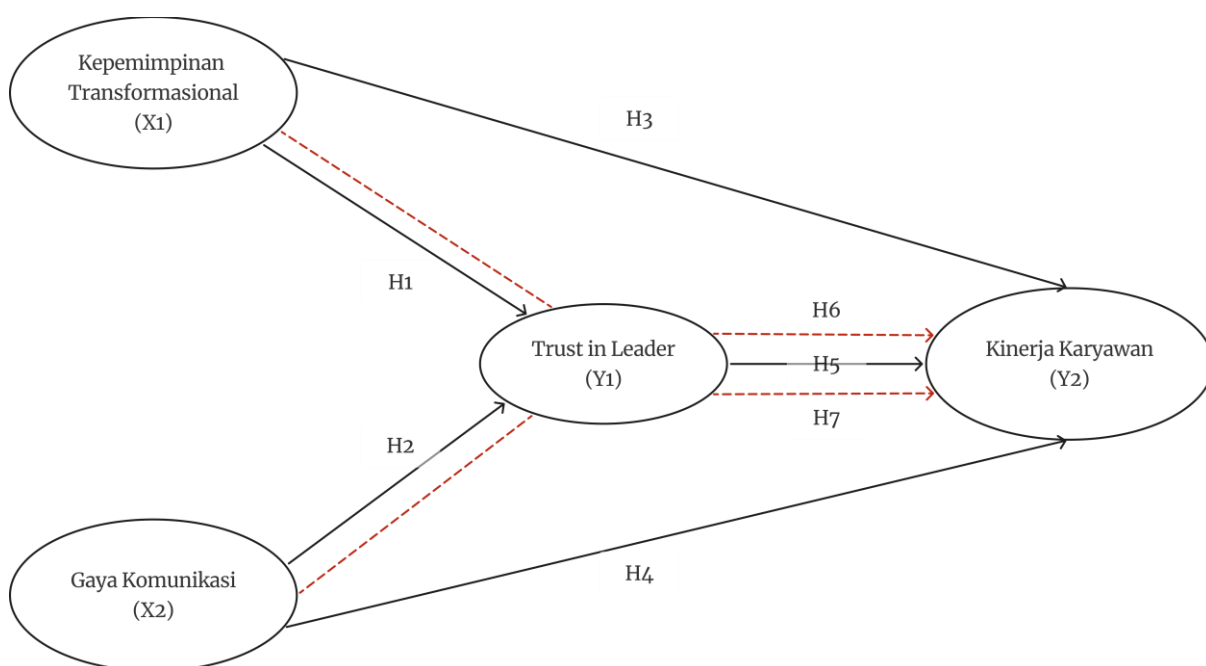
komitmen afektif dan perilaku proaktif yang berdampak positif pada kinerja individu maupun tim.

Penelitian empiris terkini mendukung peran mediasi trust in leader dalam menjelaskan ketidakkonsistenan hasil studi sebelumnya. Studi oleh (Nugraha dan Sinta, 2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai di sektor perbankan apabila tingkat kepercayaan karyawan terhadap pimpinan rendah. Namun, ketika trust meningkat, hubungan tersebut menjadi signifikan melalui peningkatan motivasi dan loyalitas kerja. Demikian pula, (Zhou et al., 2022) dalam penelitiannya pada lembaga keuangan di Tiongkok menunjukkan bahwa trust in leader memperkuat hubungan antara gaya komunikasi pimpinan dan efektivitas kerja tim melalui peningkatan komunikasi terbuka dan kejelasan peran. Hasil ini mempertegas bahwa kepercayaan bertindak sebagai variabel psikologis antara, yang menerjemahkan nilai-nilai kepemimpinan dan komunikasi menjadi perilaku kinerja yang terukur.

Trust in leader berperan dalam membentuk komitmen organisasi dan keterikatan emosional karyawan terhadap tujuan lembaga. Ketika karyawan mempercayai integritas, kemampuan, dan niat baik pemimpinnya, mereka lebih mudah menerima perubahan, menyesuaikan diri dengan strategi baru, dan memberikan upaya ekstra dalam mencapai target organisasi (Dirks & Ferrin, 2022). Oleh karena itu, memasukkan trust in leader sebagai variabel mediasi bukan hanya memperkuat penjelasan teoritis, tetapi juga memberikan pemahaman empiris yang lebih akurat mengenai bagaimana kepemimpinan dan komunikasi

memengaruhi kinerja melalui proses psikologis internal karyawan. Dengan demikian, trust in leader berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan gaya komunikasi terhadap kinerja karyawan.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan dengan gambar sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

## 2.7 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, landasan teori dan perumusan masalah maka hipotesis penelitian ini adalah:

**H<sub>1</sub>** : kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap trust in leader

**H<sub>2</sub>** : gaya komunikasi berpengaruh positif terhadap trust in leader

**H<sub>3</sub>** : kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

**H<sub>4</sub>** : gaya komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

**H<sub>5</sub>** : trust in leader berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

**H<sub>6</sub>** : Trust in leader memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

**H<sub>7</sub>** : Trust in leader memediasi pengaruh gaya komunikasi terhadap kinerja karyawan.