

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus Penelitian	Relevansi
1.	<i>Effect of Perception of Transformational Leadership on Job Performance</i>	(Nguon et al., 2025)	Pengaruh persepsi terhadap kepemimpinan transformasional terhadap kinerja staf universitas	Menunjukkan bahwa komunikasi partisipatif dari pemimpin meningkatkan motivasi dan kinerja, berdampak pada disiplin
2.	<i>Empowerment Leadership to Improve Work Engagement through Affective Commitment</i>	(Ainiya & Kusmaningtyas, 2025)	Pengaruh kepemimpinan pemberdayaan terhadap keterlibatan kerja dan komitmen afektif	Relevan karena menunjukkan bahwa pemimpin yang komunikatif dan memberi ruang partisipasi mendorong kedisiplinan
3.	<i>Analysis of Implementing Core Moral Values on Employee Work Motivation</i>	(Rahman et al., 2025)	Implementasi nilai-nilai moral (AKHLAK) dalam motivasi kerja pegawai PT Pupuk Sriwidjaja	Menjelaskan bahwa nilai dan etika kepemimpinan yang dikomunikasikan secara konsisten meningkatkan kedisiplinan
4.	Remote Work: The New Normal Needs More Research	(Ropponen, 2025)	Tantangan komunikasi kerja dalam konteks jarak jauh dan hybrid	Relevan dengan kondisi PLN Papua yang memiliki hambatan geografis dan teknologi dalam komunikasi
5.	<i>Visible Leadership and Work Safety Compliance</i>	(Sugiarto, 2025)	Pengaruh kepemimpinan yang hadir langsung di lapangan terhadap keselamatan dan disiplin kerja	Menunjukkan bahwa kehadiran dan komunikasi langsung dari pimpinan sangat berdampak pada kepatuhan dan disiplin

2.2 Teori Komunikasi Kepemimpinan

1. **Great Man Theory** merupakan pendekatan awal dalam teori kepemimpinan yang berasumsi bahwa pemimpin hebat terlahir dengan kualitas luar biasa yang tidak dimiliki oleh orang biasa. Teori ini menekankan pada warisan genetik, bakat alamiah, dan kepemimpinan yang karismatik sebagai faktor utama kesuksesan seorang pemimpin. Namun, teori ini mendapat kritik karena tidak dapat diuji secara ilmiah serta mengabaikan pengaruh lingkungan dan proses pembelajaran dalam membentuk kepemimpinan. Tokoh-tokoh seperti Winston Churchill, Soekarno, dan Mahatma Gandhi sering dijadikan contoh dalam konteks teori ini.
2. **Trait Theory** adalah teori kepemimpinan yang mengidentifikasi ciri-ciri kepribadian serta sifat fisik dan mental yang dianggap sebagai indikator kepemimpinan yang efektif. Beberapa ciri umum yang sering dikaitkan dengan pemimpin sukses antara lain kecerdasan, kepercayaan diri, determinasi, integritas, dan karisma. Kelebihan dari teori ini adalah kemampuannya dalam membantu mengidentifikasi serta menyeleksi calon pemimpin yang potensial. Namun, kelemahannya terletak pada ketidakkonsistenan hasil ketika ciri-ciri tersebut diterapkan dalam berbagai situasi kepemimpinan (Harrison, 2017).
3. **Behavioral Theory** menekankan bahwa kepemimpinan ditentukan oleh tindakan atau perilaku yang dilakukan pemimpin, bukan oleh siapa mereka secara pribadi. Teori ini berfokus pada perilaku yang dapat diamati dan dipelajari. Dua pendekatan utama dalam teori ini adalah Ohio State Studies,

yang memisahkan kepemimpinan ke dalam dua dimensi yaitu *initiating structure* (struktur tugas) dan *consideration* (hubungan interpersonal), serta Michigan Studies, yang membedakan antara orientasi pada tugas dan orientasi pada karyawan. Implikasi dari pendekatan ini adalah bahwa kepemimpinan bukanlah bakat bawaan, melainkan sesuatu yang dapat dikembangkan melalui pelatihan dan pengalaman perilaku.

4. ***Contingency Theory*** menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang digunakan dengan situasi atau konteks yang dihadapi. Salah satu model paling terkenal dalam teori ini adalah Fiedler's Contingency Model, yang menyoroti tiga faktor penentu utama: hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas yang dihadapi, serta kekuasaan posisi yang dimiliki oleh pemimpin. Kontribusi utama teori ini adalah penekanannya pada pentingnya fleksibilitas dan kemampuan adaptasi pemimpin terhadap berbagai kondisi yang berubah-ubah (Mojic, 2000).
5. ***Situational Leadership Theory*** dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kematangan atau kesiapan bawahan dalam menghadapi tugas. Teori ini mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan utama, yaitu *Telling* (memberi instruksi langsung), *Selling* (membimbing dan membujuk), *Participating* (berbagi keputusan), dan *Delegating* (memberikan wewenang penuh kepada bawahan). Dalam praktiknya, teori ini sangat cocok diterapkan dalam konteks pelatihan dan

pengembangan manajerial, karena membantu pemimpin memilih pendekatan yang tepat untuk tiap situasi (Cote, 2017).

6. ***Path-Goal Theory*** dikembangkan oleh Robert House dan berfokus pada peran pemimpin dalam membantu bawahan mencapai tujuan mereka dengan mengklarifikasi jalur yang harus ditempuh. Teori ini mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan utama, yaitu *Directive* (memberikan arahan spesifik kepada bawahan), *Supportive* (menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan anggota tim), *Participative* (melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan), dan *Achievement-Oriented* (menetapkan target tinggi dan mendorong pencapaian maksimal). Fokus utama dari teori ini adalah untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja bawahan dengan menciptakan lingkungan yang mendukung pencapaian tujuan individu dan organisasi.
7. ***Leader-Member Exchange (LMX) Theory*** didasarkan pada kualitas hubungan antara pemimpin dan masing-masing anggota tim. Konsep utama dari teori ini adalah pembentukan dua kelompok, yaitu in-group (anggota yang dekat dan memiliki hubungan baik dengan pemimpin) dan out-group (anggota yang cenderung lebih jauh dari lingkaran kepemimpinan). Teori ini menyatakan bahwa hubungan yang positif antara pemimpin dan anggota dapat meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja. Namun demikian, teori ini juga mendapat kritik karena berpotensi menciptakan diskriminasi dalam tim, terutama ketika perbedaan perlakuan terhadap anggota menjadi terlalu mencolok.

8. ***Transformational Leadership*** menggambarkan gaya kepemimpinan di mana pemimpin mampu menginspirasi dan mentransformasi nilai-nilai serta motivasi bawahan guna mencapai tujuan bersama secara kolektif. Kepemimpinan ini terdiri dari empat dimensi utama, yaitu Idealized Influence (memberikan keteladanan melalui karisma), Inspirational Motivation (menginspirasi dengan visi yang kuat), Intellectual Stimulation (mendorong pemikiran kritis dan inovasi), serta Individualized Consideration (memperhatikan kebutuhan individu bawahan). Gaya kepemimpinan ini sangat cocok diterapkan dalam lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif (Deshwal, 2020).
9. ***Transactional Leadership*** didasarkan pada sistem pertukaran di mana pemimpin memberikan imbalan atau hukuman berdasarkan kinerja anggota. Ciri utama kepemimpinan ini adalah adanya struktur yang jelas, kontrol ketat, dan kepatuhan terhadap standar yang telah ditetapkan. Kepemimpinan ini efektif diterapkan pada tugas-tugas yang terstruktur dan membutuhkan pengawasan yang ketat. Namun, pendekatan ini dikritik karena tidak mampu mengembangkan kreativitas anggota maupun membangun hubungan jangka panjang.
10. ***Servant Leadership*** adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin melayani kebutuhan anggota terlebih dahulu dengan memprioritaskan empati, etika, dan komunitas. Sedangkan ***Authentic Leadership*** menekankan pada keaslian diri, kepercayaan, dan nilai moral yang dimiliki oleh pemimpin.

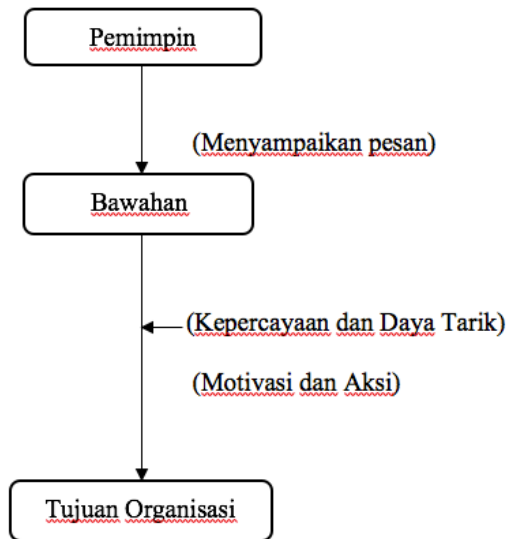
Teori komunikasi kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini menurut (Barrett, 2014) berfokus pada proses interaksi antara pemimpin (komunikator) dan bawahan (komunikan) untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi. Komunikasi yang efektif dari seorang pemimpin mencakup kemampuan untuk memotivasi, menginspirasi, dan membangun hubungan yang sehat dengan timnya. Menurut Barrett (2014), komunikasi kepemimpinan melibatkan transfer makna secara terencana, di mana seorang pemimpin memengaruhi individu atau kelompok melalui pesan yang mengarahkan dan memotivasi mereka untuk bertindak.

Hackman dan Johnson menekankan bahwa kepemimpinan adalah seni mengubah sikap dan perilaku orang lain untuk memenuhi kebutuhan kelompok bersama. Teori ini juga mencakup konsep kepemimpinan transformasional, yang menekankan inspirasi dan motivasi bawahan untuk mencapai tingkat kepercayaan tinggi pada pemimpin (Barrett, 2014).

Aspek penting dalam kepemimpinan mencakup dua jenis utama, yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transformasional menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menjadi sosok yang karismatik, memberikan perhatian personal kepada individu, serta memberikan rangsangan intelektual untuk mendorong terciptanya solusi kreatif.

Sementara itu, kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan yang didasarkan pada sistem imbalan dan sanksi. Dalam konteks komunikasi, peran seorang pemimpin sangatlah krusial. Pemimpin harus mampu membangun daya tarik dan kepercayaan sehingga pesan yang disampaikan dapat diterima oleh komunikan. Selain itu, komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin sebaiknya dirancang untuk menginspirasi tindakan nyata,

bukan hanya sekadar menyampaikan informasi. Hal ini akan meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi.



Gambar 2. 1 Bagan Konsep Komunikasi Kepemimpinan

Salah satu tugas seorang pemimpin adalah memimpin dan mengarahkan bawahannya melalui komunikasi yang efektif, proses di mana pemimpin memberikan visi, misi, dan instruksi kepada anggota tim mereka. Untuk menjamin bahwa informasi dipahami dengan baik, sangat penting bahwa pesan disampaikan dengan jelas. Bawahan, sebagai bagian dari tim atau organisasi, berpartisipasi dalam proses komunikasi dan dapat memberikan umpan balik. Kepercayaan dan daya tarik seorang pemimpin mempengaruhi seberapa banyak bawahan mengandalkan mereka. Kepercayaan ini sangat penting untuk membangun hubungan yang solid dan berhasil. Setelah menerima pesan dan membangun kepercayaan, bawahan termotivasi untuk bertindak sesuai dengan arahan pemimpin. Pada akhirnya, ini berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Tujuan organisasi adalah hasil akhir dari kerja sama antara pemimpin

dan bawahan untuk mencapainya. Untuk memastikan bahwa tujuan ini tercapai dengan baik, setiap aspek komunikasi berusaha untuk mencapainya.

Komunikasi kepemimpinan di era digital menunjukkan bagaimana pemimpin menggunakan pendekatan komunikasi kontemporer untuk menghubungi audiens yang lebih luas dan mempromosikan tujuan mereka di dunia online (Rahman, 2023). Gaya komunikasi pemimpin juga menunjukkan bahwa cara mereka berbicara sangat mempengaruhi dinamika tim dan hasil kerja (Hendri Dunan, 2022). Pengungkapan umpan balik konstruktif menunjukkan bahwa umpan balik yang diberikan oleh seorang pemimpin sangat memengaruhi dinamika tim dan hasil kerja (Sasna, 2022). Kepemimpinan dianggap sebagai amanah, dengan fokus pada komunikasi sebagai cara untuk mendorong orang lain untuk perubahan yang positif (Fazillah, 2023).

2.3 Komunikasi Kepemimpinan dalam Organisasi Kerja

2.3.1 Pengertian Komunikasi

Komunikasi atau *Communication* berasal dari kata Latin *Communis* yang berarti "sama", *Communico*, *Communicatio*, atau *Communicare* yang berarti "membuat sama" (*To Make Common*). Komunikasi merujuk pada suatu pikiran, suatu makna, atau suatu pesan yang dianut secara sama. Proses kegiatan pengoperan/penyampaian warta/berita/informasi yang mengandung arti dari satu pihak (seseorang atau tempat) kepada pihak (seseorang atau tempat) lain dalam usaha mendapatkan saling pengertian disebut juga dengan komunikasi. Adapun beberapa ahli yang mendefinisikan pengertian komunikasi, yaitu:

1. Weaver (1949), komunikasi merupakan segala prosedur yang mana suatu pemikiran seseorang dapat mempengaruhi yang lainnya.
2. Miller (1951), komunikasi merupakan suatu informasi yang berlalu

dari suatu tempat ke tempat yang lainnya.

3. Babcock (1952), komunikasi merupakan kejadian yang bekerja dengan simbol, dalam lingkungan tertentu, oleh seseorang atau lebih, dengan media, untuk menyampaikan sebuah pesan.
4. Hovland, Janis, & Kelley (1953), komunikasi merupakan suatu proses yang mana komunikator mengirim stimulus untuk memberi pengaruh tindakan seseorang.
5. Anderson (1959), komunikasi merupakan sebuah proses yang mana seseorang akan saling memahami satu sama lain yang berjalan dinamis, berubah, silir berganti sesuai dengan situasi.
6. Gode (1959), komunikasi merupakan proses menciptakan kesamaan dari beberapa orang mulai dari monopoli satu ke yang lainnya.
7. Ruesch & Beteson (1961), komunikasi menurutnya bukan merujuk pada pesan verbal, eksplisit, dan intensional namun juga semua proses seseorang mempengaruhi yang lainnya.
8. Oliver, Zelko, & Holtzman (1962), komunikasi merupakan kiasan gambaran seseorang mengenai stimulasi pikiran orang lain atas kesadaran seseorang akan pentingnya sebuah peristiwa.
9. Emery, Ault, & Agee (1963), komunikasi merupakan senin transmisi informasi, sikap, gagasan, dari seseorang ke yang lainnya.
10. Lewis (1963), komunikasi merupakan proses yang mana seseorang akan meminimalisir ketidakpastian lewat isyarat dalam sebuah hubungan.

11. Berelson & Steiner (1964), komunikasi merupakan pengiriman segala informasi, ide, emosi, dsb melalui simbol.
12. Gerbner (1964), komunikasi merupakan hubungan sosial melewati sebuah simbol dan sistem.
13. Dance (1964), komunikasi merupakan pencapaian respon melalui simbol verbal.
14. Hawes (1973), komunikasi merupakan aktivitas beraturan dalam dimensi ruang serta waktu dengan menggunakan simbol.

2.3.2 Proses Komunikasi

Proses ini untuk bertukar informasi dimana setiap komponennya saling berkaitan satu sama lain. Dengan kata lain, dalam proses ini para komunikator yang terdiri lebih dari dua orang saling beraksi dan bereaksi sehingga membentuk sebuah lingkaran yang disebut sebagai “*conversation*”. Dan proses ini mendukung terjadinya kesepakatan bersama antar komuniakor.

Unsur-unsur pokok dalam suatu proses komunikasi yakni:

1. Sumber pesan, berisi ide atau gagasan yang akan di sampaikan kepada penerima pesan.
2. Pengirim pesan (Komunikator), unsur atau orang yang menyampaikan ide atau gagasan kepada penerima pesan.

2.3.3 Komunikasi Kepemimpinan

Komunikasi Kepemimpinan merupakan aktifitas yang dilakukan pimpinan kepada bawahannya meliputi penyampaian pesan, informasi, dan tugas melalui media tertentu untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan berarti membimbing dan menuntun mempengaruhi, mengontrol, pikiran, perasaan, dan

tingkah laku orang lain. Pemimpin yaitu orang yang berfungsi memimpin, atau orang yang membimbing atau menuntun.

Inti Komunikasi kepemimpinan adalah bagaimana pemimpin memberi instruksi atau tugas yang jelas dan mudah dipahami oleh bawahan, bagaimana mengkomunikasikan kebijakan organisasi kepada semua unsur di dalamnya, bagaimana frekuensi komunikasi pimpinan dengan bawahan, membangkitkan motif bawahan atau karyawan, mengunggah daya gerak mereka untuk bekerja lebih giat.

2.3.4 Gaya Kepemimpinan

Pemimpin harus memiliki pilihan untuk menyesuaikan mulai dengan satu gaya kepemimpinan kemudian ke gaya kepemimpinan berikutnya untuk menghadapi perbedaan besar dalam asosiasi dan bawahannya. Anggapan dasar mengenai kepemimpinan situasional menunjukkan bahwa tidak ada gaya yang lebih baik karena menurut Blachard dan Hersey percaya Kepemimpinan tidak mampu jika metode serupa dikombinasikan dalam semua keadaan (Anggarini & Adrie Manafe, 2021).

Jika seorang pemimpin dapat menikmati manfaat atau kemampuan ini, akan jauh lebih produktif untuk menjadi pemimpin yang inovatif, lebih tepatnya seorang pemimpin yang dapat menguasai semua kondisi dengan mengarahkan visi yang jelas kepada bawahannya dan membawa setiap bawahannya dengan antusias dan kewajiban untuk mencapai visi kemajuan bersama (Anggarini & Adrie Manafe, 2021).

2.1.4 Fungsi komunikasi

1. Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Dimana komunikator di perankan oleh pimpinan yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dimana. Perintah tersebut dikerjakan agar keputusan yang di ambil dapat dilaksanakan secara efektif (Fazillah, 2023).

2. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan karyawannya yang dinilai memiliki berbagai bahan yang diperlukan dalam mengambil keputusan (Fazillah, 2023).

3. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pimpinan berusaha mengajak karyawannya untuk aktif, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan dan melaksanakannya. Keikutsertaan para karyawan bukan berarti bebas semauanya mengambil keputusan (Fazillah, 2023).

4. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya adalah kepercayaan (Fazillah, 2023).

5. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan

bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan (Fazillah, 2023).

2.3.5 Macam-macam Konteks Komunikasi

1. Komunikasi Antarpribadi (*Interpersonal Communication*)

Komunikasi secara tatap muka, dimana antar orang atau peserta bisa melihat reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun nonverbal (Ningrum, 2013).

2. Komunikasi Intrapribadi (*Interpersonal Communication*)

Komunikasi dengan diri sendiri yang bertujuan untuk berfikir, menganalisa dan merengung. Dimana diri sendiri berperan sebagai komunikan dan komunikator. Komunikasi ini merupakan landasan komunikasi antarpribadi dan komunikasi dalam konteks-konteks lainnya (Ningrum, 2013).

3. Komunikasi Kelompok

Komunikasi yang berlangsung antara seorang komunikator dengan sekelompok orang yang jumlahnya lebih dari dua orang. Tiap individu yang terlibat pada komunikasi ini masing-masing berkomunikasi sesuai dengan peran dan kedudukannya dalam kelompok (Ningrum, 2013).

4. Komunikasi Massa

Komunikasi massa yaitu komunikasi yang ditujukan pada masyarakat luas. Bentuk komunikasinya bisa dilakukan dengan dua cara yaitu komunikasi melalui media massa seperti radio, surat kabar, TV, dsbnya dan komunikasi langsung tanpa melalui media massa seperti ceramah, atau pidato (Ningrum, 2013).

5. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah proses penyampaian informasi, pesan, dan makna antar individu dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi organisasi tidak bisa dipisahkan dari keseluruhan dinamika perilaku organisasi, dan menjadi bagian penting dalam kajian lintas disiplin ilmu, terutama ilmu komunikasi dan manajemen (Ningrum, 2013).

Komponen-Komponen Komunikasi Organisasi

Komunikasi dalam organisasi mencakup beberapa unsur penting:

1. Komunikator (pengirim pesan), Orang atau pihak yang memulai proses komunikasi, misalnya pimpinan, manajer, atau sesama karyawan.
2. Pesan (*message*), Isi atau informasi yang disampaikan, bisa bersifat instruktif (perintah), informatif (pengetahuan), atau persuasif (motivasi).
3. Media atau saluran komunikasi, dapat berupa lisan, tertulis, elektronik (email, grup kerja), atau informal (obrolan).
4. Penerima pesan (komunikan), pihak yang menerima dan menafsirkan pesan. Pemahaman yang tepat terhadap pesan sangat penting agar tidak terjadi kesalahan interpretasi.
5. Umpan balik (*feedback*), tanggapan dari penerima pesan yang menunjukkan apakah pesan diterima, dipahami, dan ditindaklanjuti.

Jenis-Jenis Komunikasi dalam Organisasi

1. Komunikasi Vertikal: Terjadi antara atasan dan bawahan. Komunikasi dari atasan ke bawahan bersifat instruktif (*top-down*), sedangkan dari bawahan ke atasan bersifat laporan atau saran (*bottom-up*).
2. Komunikasi Horizontal: Terjadi antara sesama rekan kerja atau unit yang setara. Ini mendukung koordinasi dan kolaborasi antar divisi.
3. Komunikasi Diagonal: Menjembatani komunikasi antara karyawan di unit berbeda dengan level jabatan berbeda, misalnya antara staf pemasaran dengan kepala bagian produksi.
4. Komunikasi Formal dan Informal: Komunikasi formal melalui jalur resmi organisasi, sementara komunikasi informal (*grapevine*) terjadi secara spontan di luar struktur resmi.

Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2019), fungsi utama komunikasi dalam organisasi meliputi:

1. Pengendalian (*Control*): Mengatur perilaku anggota melalui kebijakan dan prosedur.
2. Motivasi (*Motivation*): Memberikan dorongan kepada karyawan untuk mencapai target.
3. Ekspresi Emosional (*Emotional Expression*): Memfasilitasi interaksi sosial dan rasa memiliki.
4. Informasi (*Information*): Menyampaikan data dan fakta penting untuk pengambilan keputusan.

Peran Strategis Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi yang efektif berperan besar dalam:

1. Meningkatkan produktivitas karena informasi tersampaikan dengan jelas.
2. Mengurangi konflik karena pesan tidak disalahartikan.
3. Meningkatkan keterlibatan karyawan (employee engagement) melalui komunikasi dua arah.
4. Mendukung perubahan organisasi, seperti restrukturisasi atau penerapan teknologi baru, dengan menyosialisasikan visi dan alasan perubahan.

2.4 Macam-macam Efek Komunikasi

1. Kognitif yaitu akibat yang timbul pada diri komunikan yang sifatnya informative bagi dirinya (Fitriansyah, 2018).
2. Afektif yaitu akibat yang timbul pada diri komunikan yang terjadi pada perubahan sikap (Fitriansyah, 2018).
3. Behavioural yaitu akibat timbulnya pada diri seseorang dalam bentuk perilaku, tindakan atau kegiatan (Fitriansyah, 2018).

Adapun efek komunikasi dalam kepemimpinan yang dapat menunjang keberhasilan organisasi di antaranya yaitu: (Ningrum, 2013)

1. Membuat dan merumuskan tujuan organisasi Atasan harus mampu membentuk visi atau tujuan yang jelas bagi organisasi dan merumuskan tugas - tugas yang diperlukan untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang telah direncanakan.
2. Membangun situasi pemahaman yang lebih baik Atasan harus membangun pengertian yang baik antara karyawannya agar tidak terjadi

kesalahpahaman. Pesan yang dirumuskan dengan baik tidak cukup jika tidak didukung dengan pengetahuan yang baik tentang teknik komunikasi yang tepat.

3. Membangun kepercayaan. dengan berbagai pihak Agar seorang atasan memperoleh kepercayaan dari karyawannya, maka ia harus membangun kepercayaan dengan mengkomunikasikan tujuan yang dimiliki serta berinteraksi dengan mereka.
4. Menjalin hubungan baik dengan karyawannya Hubungan antara atasan dan karyawannya dapat memberikan dampak yang besar terhadap organisasi. Agar hubungan dapat terjalin dengan baik, maka seorang atasan harus selektif dalam membagikan sumber daya yang dimiliki dengan pengikutnya.

2.5 Faktor-Faktor yang mempengaruhi disiplin kerja

Menurut Alex S.Nitisemita (1992; 207) faktor-faktor yang dapat meningkatkan disiplin kerja adalah: kesejahteraan karyawan, ancaman, teladan, pimpinan, ketegasan, tujuan dan kemampuan karyawan (Vallennia et al., 2020). Untuk menegakan kedisiplinan tidak cukup hanya dengan ancaman-ancaman saja tetapi perlu diimbangkan dengan tingkat kesejahteraan yang cukup, maksudnya besarnya upah yang diterima dapat membiayai hidupnya secara layak. Dengan hidup yang layak karyawan akan lebih tenang dalam melaksanakan tugasnya, dan dengan ketenangan tersebut diharapkan akan lebih berdisiplin (Wahyuni & Fitri Lubis, 2020).

Disiplin kerja merupakan elemen krusial dalam pencapaian tujuan organisasi, karena menentukan sejauh mana karyawan mematuhi aturan, prosedur,

dan komitmen terhadap tanggung jawabnya. Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Salah satu faktor utama adalah kesejahteraan karyawan, di mana kesejahteraan yang memadai seperti upah yang layak, fasilitas yang mendukung, dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman dapat menciptakan rasa tenang serta motivasi yang tinggi dalam bekerja, sehingga meningkatkan kedisiplinan (Nitisemito, 1992; Vallennia et al., 2020).

Selain itu, ancaman atau hukuman juga memiliki peran, meskipun tidak seharusnya menjadi satu-satunya alat pengendalian. Penggunaan ancaman tanpa diimbangi pendekatan positif justru bisa menurunkan kenyamanan kerja dan berdampak negatif terhadap disiplin (Wahyuni & Lubis, 2020). Sebaliknya, keberadaan teladan, baik dari rekan kerja maupun pimpinan, sangat memengaruhi. Karyawan cenderung meniru perilaku yang dianggap positif dan dihargai oleh organisasi, apalagi jika teladan tersebut datang dari pimpinan yang efektif dalam memberi contoh, umpan balik, serta menciptakan suasana kerja kondusif (Vallennia et al., 2020).

Ketegasan dalam menjalankan aturan juga menjadi faktor penting, karena karyawan akan lebih patuh terhadap sistem yang konsisten dan adil. Begitu pula dengan tujuan kerja yang jelas, karena arah dan makna dalam pekerjaan dapat memperkuat komitmen terhadap aturan. Di sisi lain, kemampuan individu yang mencakup keterampilan dan pengetahuan kerja, memengaruhi seberapa baik seseorang mampu mengikuti prosedur yang ditetapkan. Lingkungan fisik dan psikologis di tempat kerja, atau lingkungan kerja, memainkan peran tak kalah besar tempat kerja yang nyaman dan mendukung dapat meningkatkan konsentrasi dan

komitmen terhadap aturan. Selain itu, kepuasan kerja, yang mencakup rasa bangga, penghargaan, dan kepuasan emosional terhadap pekerjaan, cenderung meningkatkan semangat dan kedisiplinan karyawan. Terakhir, motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, merupakan pendorong utama dalam menumbuhkan kedisiplinan secara alami karena karyawan merasa memiliki alasan kuat untuk berkontribusi dengan optimal (Nitisemito, 1992; Vallennia et al., 2020).

2.5.1 Pengertian Disiplin Kerja

Kata disiplin itu sendiri berasal dari bahasa latin "*disciplie*" yang berarti "latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengemangan tabiat." Disiplin muncul sebagai suatu usaha untuk memperbaiki perilaku individu sehingga taat azas dan selalu patuh pada aturan atau norma yang berlaku. (Wahyuni & Fitri Lubis, 2020)

Terkait dengan pengertian disiplin, para ahli pendidikan banyak memberi batasan diantaranya menurut Siswanto (2001) memandang bahwa disiplin adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksisanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Salutondok & Soegoto, 2015).

2.5.2 Bentuk -bentuk Disiplin kerja

Menurut (Mangkunegara, 2013) , disiplin kerja dalam organisasi dibedakan menjadi dua bentuk utama, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif. Keduanya memiliki fungsi yang berbeda namun saling melengkapi dalam membentuk perilaku kerja yang sesuai dengan norma dan aturan organisasi.

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah tindakan pencegahan yang bertujuan agar pegawai secara sukarela mematuhi peraturan dan standar kerja organisasi (Miskiani, 2020). Fokus utama pendekatan ini adalah mendorong kesadaran individu agar memiliki kontrol diri (*self-discipline*) dan mampu bertindak sesuai dengan ekspektasi tanpa paksaan eksternal. Beberapa strategi dalam disiplin preventif meliputi:

- a. Sosialisasi aturan kerja sejak masa orientasi karyawan baru.
- b. Pendidikan dan pelatihan untuk memperkuat pemahaman terhadap prosedur kerja dan nilai-nilai organisasi.
- c. Kepemimpinan yang memberi teladan, di mana atasan menunjukkan disiplin yang tinggi sebagai contoh bagi bawahannya.
- d. Sistem reward (penghargaan) bagi pegawai yang disiplin, agar mereka merasa perilaku tersebut dihargai dan diakui.

Dengan pendekatan ini, pegawai diharapkan tidak hanya takut terhadap hukuman, tetapi termotivasi oleh nilai-nilai profesionalisme dan tanggung jawab.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah tindakan penegakan aturan yang dilakukan ketika seorang karyawan melanggar norma, standar, atau prosedur kerja yang telah ditetapkan (Miskiani, 2020). Tujuan dari disiplin korektif bukan semata-mata menghukum, tetapi lebih untuk:

- a. Mengedukasi kembali karyawan tentang pentingnya peraturan organisasi.
- b. Mencegah pelanggaran berulang dengan memberikan sanksi yang tegas namun adil.
- c. Menjaga kestabilan dan keadilan dalam lingkungan kerja.

Bentuk tindakan korektif bisa berupa:

- a. Teguran lisan atau tertulis.
- b. Surat peringatan tahap I, II, hingga pemutusan hubungan kerja jika pelanggaran berulang.
- c. Pembinaan khusus (coaching) bagi karyawan yang mengalami kesulitan beradaptasi dengan aturan.

Pendekatan korektif yang efektif akan selalu disertai komunikasi terbuka, dokumentasi pelanggaran, dan kesempatan bagi karyawan untuk memperbaiki kesalahannya.

Sinergi Preventif dan Korektif

Dalam suatu organisasi yang sehat dan berdaya saing tinggi, pendekatan terhadap kedisiplinan tidak semata-mata difokuskan pada tindakan korektif atau pemberian sanksi terhadap pelanggaran aturan. Sebaliknya, organisasi modern menekankan pentingnya membangun keseimbangan antara disiplin preventif dan disiplin korektif. Keduanya saling melengkapi sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada pembentukan budaya kerja yang positif, produktif, dan berkelanjutan.

Disiplin preventif adalah upaya yang dilakukan secara proaktif untuk mencegah terjadinya pelanggaran, penyimpangan, atau ketidaktertiban di tempat kerja. Pendekatan ini menekankan pentingnya komunikasi yang jelas, pemahaman terhadap nilai dan visi organisasi, pelatihan yang berkelanjutan, serta keteladanan dari pimpinan. Melalui disiplin preventif, organisasi berupaya menanamkan sikap dan perilaku positif sejak awal, membentuk budaya kepatuhan yang tumbuh bukan karena takut hukuman, melainkan karena adanya kesadaran dan tanggung jawab pribadi. Misalnya, melalui sosialisasi aturan kerja, etika profesional, serta keterlibatan aktif pimpinan dalam memberikan arahan dan motivasi, karyawan akan merasa memiliki pemahaman dan dukungan yang cukup untuk berperilaku sesuai ekspektasi organisasi.

Sementara itu, disiplin korektif menjadi bagian penting dari sistem pengawasan dan penegakan aturan. Disiplin korektif bersifat reaktif diterapkan ketika seseorang melanggar peraturan yang telah ditetapkan. Bentuknya bisa berupa teguran, peringatan tertulis, pemotongan insentif, hingga sanksi administratif yang lebih serius. Tujuan utama dari pendekatan korektif bukanlah semata-mata menghukum, tetapi mengembalikan individu pada jalur perilaku yang sesuai, sekaligus menjadi pembelajaran bagi anggota tim lainnya. Dalam praktik yang ideal, tindakan korektif dilakukan secara adil, transparan, dan proporsional agar tidak menimbulkan demotivasi atau ketidakpuasan kerja.

Sinergi antara disiplin preventif dan korektif menjadi kunci dalam membangun tata kelola organisasi yang sehat. Ketika keduanya diterapkan secara seimbang, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendorong kedisiplinan dari dalam (internalisasi nilai), sekaligus memiliki mekanisme kontrol terhadap pelanggaran (pengawasan eksternal). Disiplin preventif menumbuhkan kesadaran dan loyalitas, sedangkan disiplin korektif menjaga integritas aturan dan konsistensi perilaku kerja.

Lebih jauh, sinergi ini juga berdampak langsung terhadap produktivitas dan moral kerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka bekerja dalam lingkungan yang menghargai keteraturan, namun juga memberi ruang untuk belajar dari kesalahan, maka mereka cenderung lebih termotivasi, merasa aman secara psikologis, dan menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Rasa keadilan dan kepastian hukum di tempat kerja menjadi faktor penting dalam membentuk loyalitas dan kepuasan kerja.

Selain itu, penerapan sinergi preventif dan korektif juga berkontribusi terhadap reputasi institusi. Organisasi yang hanya mengandalkan pendekatan korektif cenderung dipersepsikan sebagai represif atau tidak humanis. Sebaliknya, jika hanya mengedepankan pencegahan tanpa ada sanksi tegas terhadap pelanggaran, organisasi akan kehilangan kontrol terhadap perilaku tidak disiplin yang bisa merusak kredibilitasnya. Oleh karena itu, integrasi antara kedua pendekatan ini menciptakan sistem manajemen disiplin yang komprehensif mendorong budaya kerja yang tertib, produktif, dan beretika.

Dalam konteks dunia kerja modern, di mana kolaborasi, fleksibilitas, dan keterlibatan karyawan menjadi elemen penting, sinergi antara pendekatan preventif dan korektif bukan hanya pilihan, tetapi kebutuhan. Keduanya bukanlah pendekatan yang bertentangan, melainkan saling menguatkan dalam menjaga ritme organisasi agar tetap berjalan sesuai tujuan strategis dan nilai-nilai inti yang dianut bersama.